

# STRATÉGIE DE MOBILISATION À LA CONCERTATION

*Comité de bassin de la rivière Chaudière*



NOVEMBRE 2023  
MISE À JOUR FÉVRIER 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](mailto:cobaric@cobaric.qc.ca)

Site Internet : [www.cobaric.qc.ca](http://www.cobaric.qc.ca)

## ÉQUIPE DE RÉALISATION DU COBARIC

Pauline Marquer, coordonnatrice des mandats et du Plan directeur de l'eau,  
*Maîtrise en gestion des habitats et des bassins versants*

Véronique Brochu, directrice générale  
*Technique d'aménagement cynégétique et halieutique et certificat en administration*

Marine Gaumer, responsable des communications  
*Baccalauréat en langues, littératures et civilisations étrangères et régionales, parcours Études Nordiques*

Émilie Sirois, chargée de projets en communications  
*Baccalauréat en communication, rédaction et multimédia*

## REMERCIEMENTS

Le COBARIC tient à remercier chaleureusement l'ensemble des membres du comité Vision-stratégie (PDE) pour leur participation, leurs partages, leurs réflexions et expertises dans l'élaboration de cette stratégie de mobilisation.

Nous remercions particulièrement :

Luc Proulx, président du COBARIC, Daniel Samson, 1<sup>er</sup> vice-président du COBARIC, président du syndicat de l'UPA de Lotbinière-Sud et représentant de la Fédération de l'Union des producteurs agricoles (UPA) de Chaudière-Appalaches, Jenny Lehoux, 2<sup>e</sup> vice-présidente du COBARIC, présidente du syndicat de l'UPA de La Nouvelle-Beauce et représentante de la Fédération de l'UPA de Chaudière-Appalaches, Olivier Dumais, secrétaire-trésorier du COBARIC, maire de Saint-Lambert-de-Lauzon et représentant de la MRC de La Nouvelle-Beauce, et enfin, Robert Mercier, président de l'Association pour la protection du lac Mégantic et de son bassin versant<sup>1</sup>.

L'équipe du COBARIC est reconnaissante de votre implication dans le processus d'élaboration d'une stratégie de mobilisation. Cette démarche participative a nourri notre engagement et notre volonté de toujours mieux faire pour favoriser la mobilisation et la concertation des acteurs de l'eau aux principes de la gestion intégrée de l'eau par bassin versant.

---

<sup>1</sup> Les fonctions des administrateurs sont en date de novembre 2023. Il est possible que ces fonctions aient changé depuis le début de la réalisation de la stratégie de mobilisation.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
1.1	Contexte du projet.....	5
<b>2.</b>	<b>VOLET 1 : AUTODIAGNOSTIC .....</b>	<b>6</b>
2.1	<b>Étape 1 : Structure de l'OBV et parties prenantes .....</b>	<b>6</b>
2.1.1	Mission et mandats .....	6
2.1.2	Composition et fonctionnement.....	6
2.1.3	Rôles et responsabilités des parties prenantes.....	8
2.2	<b>Étape 2 : Concertation.....</b>	<b>11</b>
2.2.1	Moyens techniques.....	12
2.2.2	Éléments fondamentaux.....	19
<b>3.</b>	<b>VOLET 2 : OPÉRATIONNALISATION .....</b>	<b>31</b>
3.1	Vision de la mobilisation à la concertation .....	31
3.2	Objectifs de mobilisation à la concertation .....	31
3.3	Justificatifs des éléments non retenus associés à la concertation .....	33
3.3.1	Moyens techniques.....	33
3.3.2	Éléments fondamentaux.....	33
3.4	Plan d'actions et indicateurs .....	36
	<b>ANNEXE 1. PARTICIPATION AU CA DU COBARIC .....</b>	<b>45</b>
	<b>ANNEXE 2. TABLEAUX DE PRIORISATION DES ÉLÉMENTS.....</b>	<b>47</b>
	<b>ANNEXE 3. SYNTHÈSE DE LA STRATÉGIE DE MOBILISATION .....</b>	<b>48</b>

# 1. INTRODUCTION

---

## 1.1 CONTEXTE DU PROJET

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. 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.

Dans ce contexte, 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, aujourd'hui appelé MELCCFP) prévoit la production des éléments d'une stratégie de mobilisation à transmettre au plus tard le 1<sup>er</sup> décembre 2023.

Chaque OBV doit ainsi élaborer, en co-construction avec les représentants impliqués sur la table de concertation, une stratégie de mobilisation qui permettra d'identifier les moyens qui méritent d'être renforcés et les nouveaux à mettre en place. Elle doit aussi exposer des objectifs de mobilisation qui interpellent les représentants, en tenant compte de leur volonté d'agir et des ressources disponibles.

Ce document officiel de la stratégie de mobilisation du Comité de bassin de la rivière Chaudière (COBARIC) recense les éléments identifiés par le Ministère comme éléments constitutifs de la stratégie de mobilisation tel qu'identifiés dans le mandat qui lui a été confié.

Rappelons que la mobilisation est le résultat de la combinaison de plusieurs facteurs :

- ± Elle naît de la motivation individuelle et de son engagement personnel, mais peut être influencée par trois éléments clés : l'objectif commun, l'implication et la communication constante<sup>2</sup>.
- ± Impliquer ne veut pas nécessairement dire faire participer tout le monde tout le temps. Impliquer, cela peut aussi vouloir dire organiser des réflexions communes, faire des ateliers de travail, mais aussi demander régulièrement l'avis des parties prenantes.

---

<sup>2</sup> Source : Espace OBNL, <https://www.espaceobnl.ca/>.

## 2. VOLET 1 : AUTODIAGNOSTIC

---

### 2.1 ÉTAPE 1 : STRUCTURE DE L'OBV ET PARTIES PRENANTES

Au sein du Comité de bassin de la rivière Chaudière, le conseil d'administration et la table de concertation sont composés des mêmes représentants.

#### 2.1.1 MISSION ET MANDATS

La mission du COBARIC est d'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.

Pour remplir sa mission, le COBARIC doit réaliser les mandats suivants :

- ± Élaborer et mettre à jour périodiquement un plan directeur de l'eau (PDE)
- ± Coordonner la mise en œuvre du PDE et en assurer le suivi
- ± Initier et réaliser, lorsque nécessaire, certaines actions du PDE
- ± Informer et sensibiliser de manière continue les acteurs de l'eau et la population du bassin versant à la protection de la ressource
- ± Participer à la réalisation du plan de gestion intégrée du Saint-Laurent
- ± Transmettre et développer les notions de partage et de responsabilité à l'égard de l'usage de l'eau

#### 2.1.2 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT

Selon les règlements généraux du COBARIC, le conseil d'administration est composé de 24 administrateurs ayant chacun un siège avec droit de vote. À la suite de leur mise en nomination en provenance des collèges électoraux sectoriels (communautaire et économique), ils font partie du conseil d'administration au moment de leur élection par l'assemblée générale. Pour le collège électoral économique, le groupe forestier et agricole délèguent des représentants pour siéger au conseil et ne sont donc pas soumis à une élection par l'assemblée générale des membres. On retrouve le même processus pour le secteur municipal; seulement des membres délégués. Les administrateurs sont élus pour un mandat de 2 ans, renouvelable, tandis que pour les membres délégués, leur mandat varie selon la nomination de leur organisation respective. Finalement, il y a un nombre illimité de membres sans droit de vote, ayant chacun un siège. Il s'agit de représentants issus du secteur gouvernemental, de la table de concertation régionale (TCR) et autres.

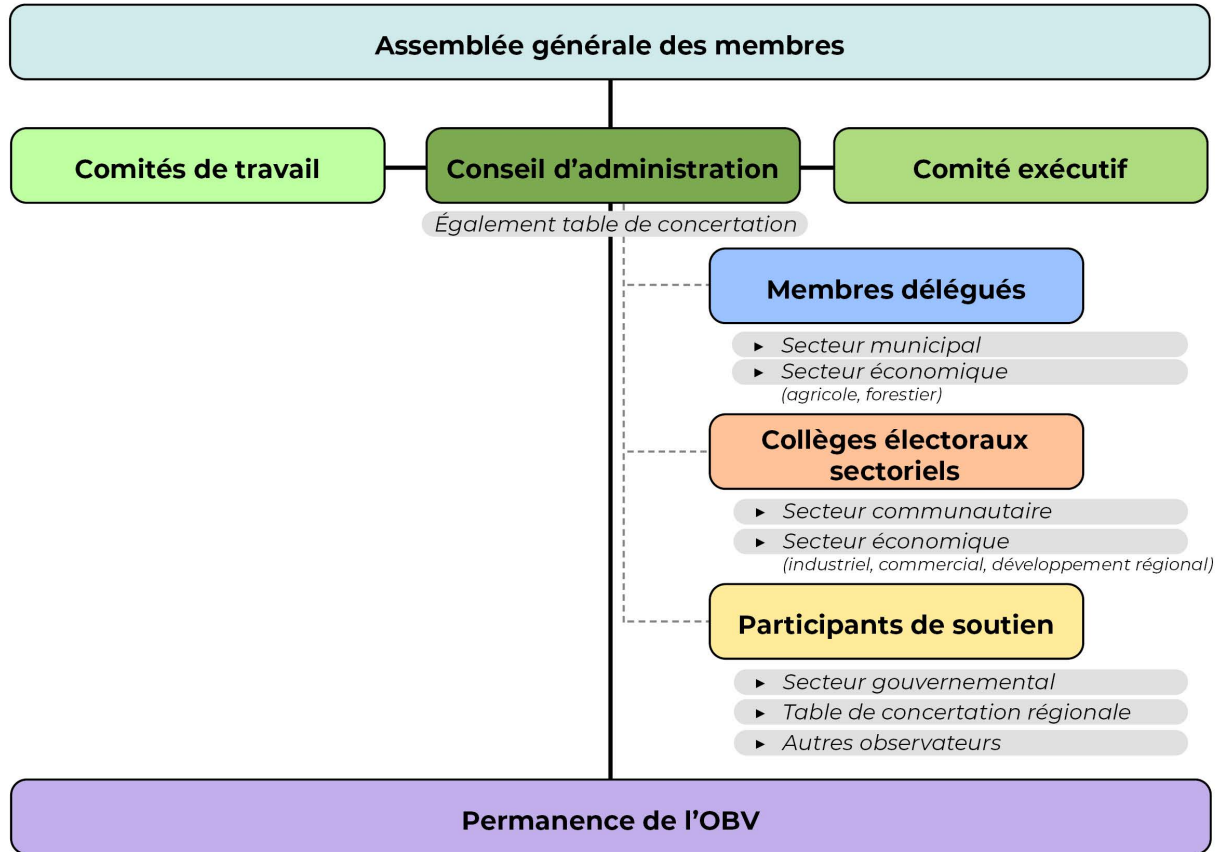


Figure 1. Organigramme du COBARIC

Le **secteur municipal** désigne les membres délégués par leur organisation respective (non élus par l'assemblée). Il compte sept (7) élus provenant des 7 MRC du bassin versant, un (1) élu provenant de la ville de Lévis et un (1) élu provenant de la Communauté métropolitaine de Québec.

Le **secteur communautaire** est divisé en collèges électoraux qui désignent parmi les membres quatre (4) personnes, soit deux (2) personnes pour le groupe environnement et deux (2) personnes pour le groupe sociocommunautaire. De plus, le secteur communautaire inclut trois (3) personnes cooptées, c'est-à-dire mises en nomination par les membres et élues par l'assemblée générale. Les membres cooptés se représentent donc eux-mêmes. Il s'agit souvent de personnes ayant un bagage intéressant pour l'organisation, mais siégeant à titre personnel.

Le **secteur économique** est divisé en quatre (4) collèges électoraux qui désignent parmi les membres quatre (4) personnes comme suit : deux (2) personnes du groupe industriel et commercial et deux (2) personnes du groupe développement régional. Le collège électoral forestier délègue une (1) personne du groupe forestier provenant des associations ou syndicats de producteurs de bois du bassin versant. Le collège électoral agricole délègue trois (3) personnes du groupe agricole provenant des Fédérations de l'Union des producteurs agricoles du bassin versant.

En plus de cet équilibre entre les différents secteurs, des **membres non votants** (observateurs) sont présents. Ils proviennent principalement du milieu gouvernemental (MELCCFP, MAPAQ, MAMH, CISSS). Le secteur gouvernemental désigne ainsi parmi ses ressources humaines un nombre illimité de personnes pouvant offrir une expertise ou un soutien technique au conseil d'administration. Un (1) observateur devrait provenir de la Table de concertation régionale (TCR) contigu à la zone de gestion de l'OBV. D'autres observateurs peuvent s'ajouter, qu'ils soient ou non de secteurs déjà représentés, et ce, sous acceptation du conseil d'administration.

### 2.1.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PARTIES PRENANTES

#### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES MEMBRES

L'assemblée générale des membres est convoquée dans les dix jours ouvrables et doit avoir lieu les quatre mois suivant la fin de l'année financière. L'inscription à l'AGA est demandée avant la rencontre et a lieu en présentiel, de façon électronique ou en format hybride c'est-à-dire en présentiel et en visio-conférence. Le quorum est composé des personnes présentes. Il accepte les procès-verbaux des assemblées générales et spéciales antérieures; examine et approuve les états financiers et le rapport des vérificateurs ou de l'expert-comptable, selon le cas; nomme des vérificateurs et fixe leur rémunération; élit des administrateurs; confirme l'adoption, l'amendement ou la réadoption des règlements qu'il y a lieu de ratifier; et étudie toutes les matières qui excèdent les pouvoirs conférés aux administrateurs.

#### CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est convoqué par le secrétaire ou par la direction générale à la demande du CA ou du président dans les 5 jours précédents. De façon usuelle, c'est la direction générale qui effectue les convocations. Le conseil d'administration administre l'entreprise et les affaires de l'organisme. Il exerce ses pouvoirs par voie de résolutions adoptées au cours d'une réunion dans le cadre de laquelle le quorum est respecté, ou au moyen de résolutions écrites et signées par tous les administrateurs. À sa première réunion suivant l'assemblée générale annuelle des membres, le conseil d'administration procède à l'élection des officiers de l'organisme, soit le Comité exécutif. L'administrateur est imputable personnellement de l'organisation selon la loi sur les compagnies (III). Il s'assure d'effectuer la rétroaction avec l'organisme, le collège électoral ou l'organisation qu'il représente.

Le conseil d'administration est également la table de concertation. Les membres agissent pour la mission de l'organisation et veillent à ce que les intérêts de leurs organisations, de même que des collègues électoraux qu'ils représentent soient pris en compte dans les discussions et décisions prises par le conseil d'administration. Ils s'assurent de transmettre une rétroaction auprès de ces mêmes organisations quant à la gestion intégrée de l'eau du bassin versant de la rivière Chaudière.



## COMITÉ EXÉCUTIF

Les administrateurs élisent parmi eux, sans mise en candidature, à la majorité des administrateurs présents des officiers soit, un président, un premier et un deuxième vice-président, un secrétaire et un trésorier. Ils forment ainsi le Comité exécutif. Le conseil d'administration peut de même, lorsqu'il le juge utile, créer d'autres postes et nommer, pour les occuper, les officiers, employés ou mandataires qu'il juge à propos, lesquels exercent les pouvoirs et remplissent les fonctions et devoirs que le conseil d'administration peut leur imposer par résolution. Le Comité exécutif effectue donc les mandats confiés par le conseil d'administration. Il se rencontre de façon régulière afin de discuter d'enjeux précis et d'effectuer des recommandations pour le conseil d'administration. Il veille de façon plus étroite avec la direction générale au bon fonctionnement de l'organisme.

Le **président** est membre d'office de tous les comités de travail et peut y être présent ou non. Les administrateurs peuvent lui déléguer tous les pouvoirs ou toutes les tâches que les règlements généraux encadrent et délèguent de même que ceux confiés à la direction générale ou tout autre pouvoir que les administrateurs déterminent.

Le **premier vice-président** doit, en cas d'absence ou d'incapacité d'agir du président, le remplacer et exercer ses pouvoirs et exécuter les autres fonctions que lui assignera à l'occasion le conseil d'administration. Le **deuxième vice-président** doit également se conformer à ces fonctions advenant l'absence ou l'incapacité d'agir du président et du premier vice-président.

Le **trésorier** doit avoir la garde de tous les fonds, dépenses et pièces justificatives du COBARIC et doit tenir une comptabilité exacte et complète. Il est la personne désignée dans les registres prévus à cet effet, dont les effets bancaires. Il doit exécuter toute autre fonction que lui assignera le conseil d'administration. Il peut déléguer certaines de ses tâches administratives à la direction générale. À l'heure actuelle, la direction générale effectue ces tâches.

Le **secrétaire** peut s'occuper de façon générale des affaires internes de la Corporation. Il assiste aux réunions du conseil d'administration et des membres et agit comme secrétaire, notamment pour l'enregistrement des procès-verbaux. Il donne les avis de convocation de toutes les assemblées générales des membres et des réunions du conseil d'administration. Il doit exécuter toute autre fonction que lui assignera le conseil d'administration. Il peut déléguer certaines de ses tâches administratives à la direction générale. À l'heure actuelle, la direction générale effectue ces tâches.

## COMITÉS DE TRAVAIL

Le conseil d'administration peut former tous les groupes de travail qu'il juge à propos pour la saine gestion de l'organisme et leur durée. En 2023, l'organisme compte quatre (4) comités de travail : le comité Cadre de financement des lacs, le comité Communications, le comité Vision-stratégie (PDE) et le comité aviseur Finances.

Ils sont tous formés d'administrateurs volontaires. Ces comités de travail effectuent le ou les mandats confiés par le conseil d'administration.

### **Comité Cadre de financement des lacs**

Depuis 2013, le comité évalue les propositions de projets reçues pour l'attribution d'une subvention pouvant aller jusqu'à 5 000 \$ par projet (2023). Il est composé de 2 à 3 administrateurs et se rencontre de 1 à 2 fois par an. Les modalités sont définies dans le guide Programme de financement pour les associations riveraines. Le programme permet l'atteinte de différents objectifs dont favoriser la réalisation d'actions concrètes et mobiliser les citoyens autour d'une même problématique.

### **Comité Communications**

Le comité a été formé à l'automne 2022 et est composé de 3 administrateurs. En date d'août 2023, il s'est rencontré à 7 reprises. Il soutient les ressources en communication de l'organisme quant aux orientations et aux tâches à accomplir en termes de communications, notamment la création d'un plan de communications. Ils ont également traité du profil des acteurs via l'établissement des personas.

### **Comité Vision-stratégie (PDE)**

Le comité a été formé à l'automne 2022 et est composé de 5 administrateurs. En date d'août 2023, il s'est rencontré à 4 reprises. Le comité a pour rôle de co-construire avec la permanence du COBARIC les éléments attendus dans la stratégie de mobilisation, notamment les éléments attendus dans la seconde étape de l'autodiagnostic (description des moyens techniques et éléments fondamentaux de concertation) et le deuxième volet, relatif à l'opérationnalisation de la stratégie de mobilisation (vision, objectifs, plan d'action). L'ensemble des éléments élaborés par le comité sera soumis à la table de concertation pour consultation, modification et approbation.

### **Comité aviseur Finances**

Le comité a été formé au printemps 2023 et est composé de 3 administrateurs. En date d'août 2023, il s'est rencontré à 2 reprises. Le comité a pour rôle de soutenir la direction générale et le secrétaire-trésorier quant à l'aspect financier de l'organisation.

## **MEMBRES DÉLÉGUÉS**

Les membres délégués doivent assurer une rétroaction avec l'organisme municipal qu'ils représentent. Ils apportent à la table de concertation leurs préoccupations.

## **COLLÈGES ÉLECTORAUX SECTORIELS**

Les membres des collèges électoraux doivent assurer une rétroaction avec le collège électoral qu'ils représentent. Ils apportent à la table de concertation leurs préoccupations.

## **PARTICIPANTS DE SOUTIEN**

Les participants de soutien doivent assurer une rétroaction avec l'organisation qu'ils représentent. Ils apportent à la table de concertation leurs préoccupations ainsi que leur expertise.

## **PERMANENCE DE L'OBV**

La direction générale de l'organisme en assume la haute direction, sous le contrôle des administrateurs. Elle surveille, administre et dirige généralement les affaires de l'organisme, à l'exception des pouvoirs que doivent nécessairement exercer les administrateurs eux-mêmes et des affaires que doivent transiger les membres lors d'assemblées générales annuelles et spéciales. Elle est responsable de la nomination et de la destitution des mandataires ainsi que de l'embauche, de la mise à pied, du congédiement ou du licenciement des employés de l'organisme. Elle exerce également tous les devoirs et pouvoirs qui lui sont délégués par les administrateurs. Elle donne, lorsque requis par les administrateurs, ou par un (1) ou plusieurs d'entre eux, tous les renseignements pertinents relatifs aux affaires de l'organisme.

L'équipe interne est composée d'une multiplicité de professionnels ayant des compétences dans des domaines variés tels que la gestion des habitats fauniques et halieutiques, la géographie, la gestion par bassin versant, la géomatique, les communications ou encore en gestion des milieux aquatiques.

## **2.2 ÉTAPE 2 : CONCERTATION**

Ce document présente les faits saillants et les processus de concertation mis en place au sein du COBARIC autour des cinq moyens techniques et sept éléments fondamentaux déterminés par le MELCCFP.

Pour chacun d'eux, le COBARIC vous présente les moyens utilisés présentement ainsi que la perception des acteurs de la table de concertation sur ces différents éléments.

Les faits saillants associés aux moyens techniques et éléments fondamentaux présentés dans la section « Situation actuelle » ont été compilés à la lecture de procès-verbaux des conseils d'administration et des règlements généraux, et élaborés au meilleur des connaissances de la direction et de la coordinatrice du Plan directeur de l'eau.

Les éléments présentés à la section « Perception des acteurs » ont été compilés à partir de différents sondages menés entre les hivers 2021 et 2023 auprès des acteurs ainsi que lors d'entretiens réalisés dans le cadre de la création des « Profils des acteurs », un autre élément attendu par le MELCCFP dans le cadre de cette stratégie de mobilisation.

Le questionnaire « Suivi et évaluation des processus de concertation par les acteurs » a été envoyé aux acteurs de la table de concertation entre octobre 2021 et octobre 2022. Il a été déployé dans le cadre de la stratégie de mobilisation. Sur les 24 représentants, 5 ont répondu au sondage.

Le questionnaire « Autodiagnostic du conseil d'administration » a été distribué à l'ensemble des représentants de la table de concertation (24) entre décembre 2021 et février 2022. Ce sont 8 représentants qui ont répondu au sondage.

Le questionnaire « Évaluons la concertation au sein du COBARIC » a été distribué aux 5 membres du comité Vision-stratégie (PDE) de février à mars 2023. Les 5 membres y ont répondu.

Les profils des acteurs réalisés entre novembre 2021 et mars 2023 ont également permis de contribuer à l'autodiagnostic présenté ci-bas.

## 2.2.1 MOYENS TECHNIQUES

### MOYEN TECHNIQUE 1

**L'approche actuelle assure-t-elle une représentativité équilibrée des secteurs d'activités de la ZGIE qui renforce la perspective (voire la dynamique) de développement durable durant chacune des rencontres de la table de concertation?**

#### *Description de la situation actuelle*

Selon les règlements généraux du COBARIC, le conseil d'administration est composé de 24 administrateurs ayant chacun un siège avec droit de vote et qui font partie du conseil d'administration au fur et à mesure de leur élection par l'assemblée générale suite à leur mise en nomination en provenance des collèges électoraux déterminés (**municipal** [9], **communautaire** [7], **économique** [8]) et un nombre illimité de membres sans droit de vote, ayant chacun un siège et qui peuvent être occupés par le secteur gouvernemental et la table de concertation régionale (TCR).

Le secteur **municipal** désigne sept (7) élus provenant des 7 municipalités régionales de comté (MRC) du bassin versant, un (1) élu provenant de la ville de Lévis et un (1) élu provenant de la Communauté métropolitaine de Québec.

Le secteur **communautaire** est divisé en collèges électoraux qui désigne parmi ses délégués quatre (4) personnes et qui comprend également trois (3) membres cooptés, pour un total de sept (7) représentants :

1. Le collège électoral du groupe environnement qui désigne parmi ses délégués deux (2) personnes;
2. Le collège électoral du groupe sociocommunautaire qui désigne parmi ses délégués deux (2) personnes;
3. Trois (3) personnes « cooptées », c'est-à-dire mises en nomination par les administrateurs et élues par l'assemblée générale.

Le secteur **économique** divisé en quatre (4) collèges électoraux qui désigne parmi ses délégués huit (8) personnes :

1. Le collège électoral du groupe forestier qui désigne parmi ses délégués une (1) personne provenant des associations ou syndicats de producteurs de bois du bassin versant;
2. Le collège électoral du groupe agricole qui désigne parmi ses délégués trois (3) personnes provenant des fédérations de l'Union des producteurs agricoles du bassin versant;
3. Le collège électoral du groupe industriel et commercial qui désigne parmi ses délégués deux (2) personnes;
4. Le collège électoral du groupe développement régional qui désigne parmi ses délégués deux (2) personnes.

Autres faits :

- ± Sur 24 sièges disponibles au CA, seules 3 femmes sont présentes. Une femme est également observatrice.
- ± Il n'y a pas de poste attribué ou dédié à la jeunesse à la table de concertation du COBARIC.

### **Moyens utilisés**

Afin d'effectuer le suivi des mandats des administrateurs du conseil d'administration (CA), la direction communique avec les administrateurs à la suite du dernier CA d'avril, soit environ deux mois avant l'assemblée générale annuelle (AGA). Cette démarche permet à la direction, au président, de même qu'aux administrateurs, de prendre connaissance des postes à pourvoir et d'effectuer un démarchage externe selon leur bon vouloir.

Le mandat d'un administrateur est d'une durée de 2 ans, renouvelable selon l'élection à l'AGA. Advenant qu'un délégué soit absent régulièrement ou ne vient tout simplement pas aux rencontres du CA, la direction discute avec le délégué et transmet une lettre signée du président afin de demander un nouveau délégué à l'organisation.

### **Autres moyens techniques :**

- ± Respect des règlements généraux
- ± Suivis courriel auprès des administrateurs
- ± Suivis téléphoniques auprès des administrateurs
- ± Démarche individuelle de recrutement de nouveaux administrateurs

### ***Perception des acteurs***

- ± 88 % des membres sondés estiment que le nombre d'administrateurs du COBARIC est suffisant.
- ± Certains administrateurs estiment que le secteur communautaire est sous-représenté et que les collèges électoraux du secteur économique sont moins représentés au niveau récréotouristique et industriel.
- ± Certains administrateurs estiment que les sièges accordés aux secteurs municipaux devraient pouvoir être occupés par des aménagistes ou employés du secteur municipal (ex. : gestionnaires de cours d'eau).
- ± Le nombre de sièges par secteur n'est pas égal.
- ± La représentativité des acteurs fait partie des forces identifiées au cours des sondages.
- ± De 2 à 3 postes demeurent vacants annuellement au COBARIC.
- ± Il n'existe pas de procédure concernant la façon de communiquer ou de recruter de nouveaux administrateurs.
- ± Plus de la moitié des administrateurs du COBARIC doivent être délégués par leurs collèges électoraux. Cette situation peut rendre complexe le pourvoi des postes vacants, puisque le COBARIC a peu d'influence sur ces processus.
- ± Les membres sondés estiment que le processus de formation des nouveaux administrateurs pourrait être amélioré quant aux rôles et mandats associés aux administrateurs, ainsi que sur la mission du COBARIC.

## **MOYEN TECHNIQUE 2**

**L'approche actuelle assure-t-elle le partage des documents avant et après chacune des rencontres de la table de concertation (ex. : ordre du jour, compte-rendu, etc.)?**

### ***Description de la situation actuelle***

Selon les règlements généraux du COBARIC, l'avis de convocation d'une séance ordinaire est d'au moins 5 jours; l'avis de convocation d'une séance extraordinaire, d'au moins 48 heures; et l'avis de convocation à l'assemblée générale annuelle ou spéciale, de 10 jours.

Un extranet est accessible aux administrateurs à partir du site internet du COBARIC, ce qui permet à chaque représentant d'avoir accès à tout moment aux ordres du jour, documents présentés durant les rencontres ainsi que les comptes-rendus.

Les procès-verbaux (soit les comptes-rendus approuvés par le CA) ne sont pas disponibles ni sur l'extranet ni sur le site web pour le moment, mais les documents sont disponibles au COBARIC.

Les accès sont individuels et sont créés lors de l'arrivée de nouveaux administrateurs. La direction leur transmet un courriel de bienvenue contenant la procédure d'accès aux documents via l'extranet, un nom d'utilisateur, un mot de passe, une carte du bassin versant, le calendrier des rencontres prévues lors de la prochaine année, et leur offre une rencontre afin de discuter avec eux.

Lors de l'envoi d'un avis de convocation, la direction rappelle le lien vers l'extranet et offre de l'aide, si nécessaire. Si un administrateur le demande, la direction transmettra tous les documents nécessaires aux rencontres par courriel ou imprimera les documents pour lui. Les rencontres sont dites « sans papier » depuis plusieurs années afin de réduire l'impact environnemental de l'organisme.

Lorsque des modifications sont apportées à des documents en cours de rencontre, le document final est conservé à l'interne de l'organisation et est transmis par courriel aux administrateurs le demandant ou si cela a déjà été entendu en rencontre.

L'ensemble des procès-verbaux sont imprimés, signés et conservés dans les archives papier et numérique du COBARIC, mais ils ne sont pas disponibles sur le site internet ou l'extranet pour le moment.

### ***Moyens utilisés***

- ± Extranet
- ± Courriel

### ***Perception des acteurs***

- ± Parmi les membres sondés, 38 % considèrent que le temps de réception entre la réception des documents nécessaires aux rencontres et la tenue des rencontres est assez suffisant.
- ± Tous les membres sondés jugent que les procès-verbaux et comptes-rendus sont rédigés et adoptés dans un délai raisonnable.

## **MOYEN TECHNIQUE 3**

**L'approche actuelle assure-t-elle un nombre suffisant de rencontres de concertation par année ainsi qu'une durée adéquate pour chacune d'elles?**

### ***Description de la situation actuelle***

Selon les règlements généraux du COBARIC, le conseil d'administration doit se réunir aussi souvent que le requiert la bonne marche des affaires de la Corporation. Toutefois,

il doit tenir au moins quatre (4) réunions ordinaires par année et autant de réunions extraordinaires qu'il juge opportunes.

Un calendrier des rencontres et de l'AGA est approuvé par les membres de façon annuelle. Des modifications peuvent avoir lieu en cours d'année; le calendrier des rencontres est alors ajusté et approuvé de nouveau. En 2022-2023, une rencontre supplémentaire ordinaire a été ajoutée au calendrier; elle a été consacrée à la stratégie de mobilisation. En 2021-2022, un CA électronique pour une résolution précise s'est tenu de même qu'un CA exceptionnel.

Le conseil d'administration peut former tous les groupes de travail qu'il juge à propos pour la saine gestion de la Corporation. Présentement, on compte un comité Cadre de financement des lacs, un comité Communication, un comité Vision-stratégie (PDE) et un comité aviseur Finances.

Par ailleurs, le Comité exécutif (CE) se rencontre de façon régulière afin de discuter d'enjeux précis et d'effectuer des recommandations pour le conseil d'administration. En 2022-2023, le CE s'est réuni à 5 reprises. En 2021-2022, le CE s'est rencontré 4 fois.

Des rencontres de concertation sur des enjeux spécifiques peuvent également avoir lieu. En 2022-2023, une rencontre s'est tenue concernant la voie de contournement de Lac-Mégantic. Dans le cadre de la mise à jour du PDE 2024-2034, deux (2) rencontres de consultation et de concertation ont eu lieu ou auront lieu pour chacune des cinq problématiques priorisées. Deux rencontres de consultation supplémentaires ont été nécessaires pour finaliser la planification stratégique autour des problématiques de pesticides et d'inondation. En 2020 et 2021, dans le cadre de la mise à jour des objectifs de conservation des milieux humides et hydriques, plus de 90 rencontres municipales ont eu lieu.

À ce jour, le nombre de rencontres de concertation a toujours permis à l'OBV de remettre ses livrables au MELCCFP dans les délais prescrits et selon un processus de concertation équilibré.

### ***Moyens utilisés***

- ± 1 assemblée générale annuelle
- ± 5 rencontres annuelles du conseil d'administration
- ± Rencontres du Comité exécutif selon les besoins
- ± Rencontres des groupes de travail selon les besoins
- ± Rencontres de concertation avec les acteurs de l'eau selon les besoins (rencontres de concertation précises selon les mandats attribués par le MELCCFP et selon les sujets d'actualité et problématiques apportés par les représentants)

### ***Perception des acteurs***

- ± Parmi les membres sondés, 88 % estiment le nombre de rencontres suffisant au cours d'une année.



- ± La majorité des membres sondés estiment que la durée des rencontres est suffisante.
- ± Parmi les membres sondés, 68 % estiment que la durée des rencontres favorise la participation des acteurs, les échanges ainsi que les discussions.

#### **MOYEN TECHNIQUE 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 de concertation?**

##### ***Description de la situation actuelle***

Dans l'optique d'établir le portrait de chaque acteur (avant la réception d'un gabarit officiel de la part du MELCCFP), le COBARIC a procédé à la distribution d'un sondage en 2021-2022 auprès de chacun des représentants afin d'établir et de connaître leurs besoins et intérêts dans le processus de concertation du COBARIC. C'est la première fois en 2022 que le COBARIC faisait un suivi officiel des intérêts et besoins des acteurs.

Par ailleurs, à l'automne 2022, l'équipe des communications du COBARIC a débuté la cueillette d'information auprès des administrateurs et du grand public pour la création de personas, soit des personnes fictives qui représentent un public ciblé par l'organisme. Ces personas permettront de mieux comprendre les caractéristiques, les objectifs, les contraintes des différents publics cibles et d'adapter les communications (messages, stratégies, moyens) pour mieux les atteindre.

Par des entretiens individualisés entre la direction et les administrateurs, le COBARIC peut prendre en considération les intérêts et besoins des représentants. Toutefois, aucun registre n'était tenu à cet effet jusqu'à l'élaboration du profil des acteurs, un livrable attendu par le MELCCFP au 1<sup>er</sup> décembre 2023.

##### ***Moyens utilisés***

- ± Sondage sur les intérêts et besoins administré en 2021-2022
- ± Sondages pour la création de personas
- ± Conversations individuelles (téléphone, courriel, présentiel)

##### ***Perception des acteurs***

- ± Parmi les membres sondés, 80 % estiment que le COBARIC connaît bien leur organisation et leurs intérêts.
- ± Parmi les membres sondés, tous estiment que le COBARIC prend en compte leurs intérêts et leurs besoins dans les processus de concertation qu'il a mis en place.

- ± Les membres sondés expriment être relativement satisfaits (67 %) des moyens mis en place pour se tenir informés de leurs besoins et de leur évolution.
- ± La majorité qualifie très positivement ces moyens, ce qui augmente la note globale au-dessus de la moyenne. Toutefois, 2 participants sur 6 ont attribué des notes sous la moyenne, ce qui montre que le COBARIC pourrait s'améliorer auprès de ses représentants ou d'une partie de ceux-ci sur la prise en compte de leurs intérêts et besoins.

### **MOYEN TECHNIQUE 5 (NON APPLICABLE POUR LES TABLES DE CONCERTATION)**

**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?**

*Non applicable au niveau des tables de concertation.*

#### ***Description de la situation actuelle***

Le COBARIC possède une table de concertation unique portant sur l'ensemble de la zone de gestion intégrée de l'eau (ZGIE).

La situation est donc non applicable dans le cas du COBARIC.

Néanmoins, dans le cadre de la mise à jour du PDE, plusieurs groupes de travail (ou comités PDE) ont été créés selon les problématiques visées. Tel qu'inscrit dans le cadre de référence de la gestion intégrée de l'eau par bassin versant, et mis à jour en 2022, au moins un représentant de la table de concertation est présent dans chacun des sous-comités. Dans ce contexte, 3 à 4 représentants de la table de concertation sont présents aux groupes de travail, en plus d'experts dans le domaine sur le bassin versant du COBARIC. Des acteurs ou partenaires, qui partagent un intérêt sur la problématique commune, participent également à des groupes de travail ainsi qu'aux exercices de concertation mis en place à cet effet et qui visent des objectifs similaires dans leur planification respective.

#### ***Moyens utilisés***

- ± Une table de concertation = un conseil d'administration.

#### ***Perception des acteurs***

- ± Parmi les membres sondés, 60 % estiment que les outils déployés par le COBARIC, les moyens et les techniques utilisés lors des rencontres sont suffisants pour assurer un bon processus de concertation et pour susciter la réflexion, les discussions et l'émergence de solutions aux problématiques

rencontres sur le territoire (préparation de rencontres, rencontres, débats, animation, jeux de rôle, durée, lieux, variété de participants, etc.).

- ± Parmi les membres sondés, 100 % estiment les processus de concertation mis en place par le COBARIC globalement efficaces en termes de prise de décision.
- ± Sur 15 personnes interrogées, la majorité (soit plus de 50 %) ne souhaite pas différencier la table de concertation du CA et multiplier les instances de concertation au sein du COBARIC.

## 2.2.2 ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX

### ÉLÉMENT FONDAMENTAL 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?**

#### *Description de la situation actuelle*

L'animation du processus de concertation actuel au sein de la table est majoritairement assurée par la présidence et la direction de l'organisme. À l'occasion, l'équipe interne est appelée à intervenir pour présenter des dossiers précis. Dans la dernière année, la coordonnatrice du PDE est régulièrement intervenue pendant les rencontres, dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de mobilisation et de la mise à jour du PDE.

#### *Animations durant le processus de mise à jour du PDE (2024-2034)*

L'animation des processus de concertation au sein du COBARIC est assurée par la direction, le président et la coordonnatrice du PDE. L'appui d'une ressource en communications peut également être apporté en lien avec la mobilisation, la promotion et mise en valeur de la gestion intégrée de l'eau et des actions mises en œuvre par nos acteurs de l'eau.

Dans le cadre de la mise à jour du PDE et de l'élaboration de la stratégie de mobilisation, les outils d'animation varient et sont établis en fonction des objectifs recherchés (amorcer des échanges, se donner des assises communes, réfléchir, prioriser et décider ensemble, etc.).

Afin d'assurer le dynamisme des rencontres, les ateliers proposés varient et alternent entre discussions ouvertes, groupes de travail et plénières, en petits comme en grands groupes.

Dans le cadre de la mise à jour du plan directeur de l'eau, deux consultations d'une demi-journée chacune ont lieu pour chaque problématique priorisée par les acteurs.

Chaque consultation débute par une présentation de l'ordre du jour et des objectifs de la rencontre.

Pour chaque problématique, le processus comprend aussi un temps de présentation des connaissances actuelles et, au besoin, la vulgarisation de certains concepts scientifiques.

L'objectif visé est de donner des assises communes au groupe, et que chacun des participants ait accès à la même information afin de pouvoir prendre sciemment des décisions en fonction des faits saillants associés à la problématique.

Cette méthode d'animation et ce processus permettent également d'assurer la mise en commun des connaissances de tous les participants sur une problématique afin qu'ils se sentent inclus dans les décisions et qu'ils aient tous les éléments en main afin de pouvoir prendre part à la discussion.

Lors de la seconde consultation, les acteurs sont réunis en petits groupes de différents secteurs d'activités afin d'encourager la prise en compte de l'expérience des autres secteurs d'activités. Ensemble, et en prenant en compte les intérêts de chaque secteur d'activité, ils construisent des objectifs communs, avec des cibles et des indicateurs qui font consensus.

Par ailleurs, cette animation en petits comités permet de créer un lien de confiance et de respect entre les acteurs. En conclusion, dans le cadre de la mise à jour du PDE, plus de 5 types d'animation sont offerts aux acteurs, ce qui crée un dynamisme au sein des activités de concertation et permet la participation de chacun des acteurs présents.

### ***Moyens utilisés***

Au début de chaque rencontre, un temps d'accueil est pris avec les participants pour prendre de leurs nouvelles de façon informelle. La présidence accueille les membres en présentiel et à distance. On s'assure que le son et le visuel soit adéquat afin de favoriser une rencontre agréable.

Dans le but d'encourager les échanges et la connaissance des acteurs de la table de concertation, un tour de table est effectué pour accueillir tout nouveau membre, permettant à chacun de se présenter.

Durant les rencontres, la présidence gère le droit et le temps de parole des membres. Elle s'assure que tous puissent s'exprimer et en interpelle certains, le cas échéant.

### ***Moyens utilisés avec le comité Vision-stratégie (PDE)***

- ± Présentation avec support visuel
- ± Outils d'animation (Étoile du changement)
- ± Travail individuel
- ± Plénière
- ± Experts invités à prendre la parole.

### **Perception des acteurs**

- ± La qualité et le respect des échanges sont identifiés comme les grandes forces de la table de concertation par ses représentants.
- ± Plusieurs acteurs ont exprimé avoir parfois des difficultés à participer aux discussions. Ces difficultés se font sentir lorsqu'ils :
  - Manquent d'informations ou de connaissances sur un dossier,
  - Ne se sentent pas légitimes de prendre la parole sur le sujet,
  - Ne se sentent pas concernés par la discussion.
- ± 90 % des membres sondés qualifient de manière positive à très positive la qualité des discussions lors des rencontres de la table de concertation.
- ± Tous les membres sondés qualifient de manière positive à très positive la qualité de l'animation réalisée par la présidence.
- ± La majorité des membres sondés estiment que des efforts suffisants sont déployés pour créer une dynamique conviviale qui favorise les échanges constructifs où chaque membre a l'opportunité de s'exprimer librement et de façon équitable.

### **ÉLÉMENT FONDAMENTAL 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?**

#### ***Description de la situation actuelle***

Dans les règlements généraux du COBARIC, mis à jour en 2014, il n'a aucune mention de mécanismes de règlements de différends lors de rencontres du conseil d'administration ou de la table de concertation à proprement parlé. On parle plutôt de demande de vote pour l'atteinte d'une décision soit à main levée, soit de façon secrète. De plus, on définit ce qui exigerait une suspension ou une expulsion d'un membre, soit : « Tout membre qui enfreint un règlement quelconque de la Corporation ou dont la conduite ou les activités sont jugées incompatibles ou nuisibles aux intérêts de la Corporation... » On spécifie également la notion de conflit d'intérêts et de devoirs. À cet effet, le président interroge toujours les membres au préalable, afin de savoir si certains d'entre eux sont en conflit d'intérêts pour un ou plusieurs sujets qui seront abordés durant la rencontre.

Advenant un différend ou une forte opposition entre deux membres ou entre des secteurs d'activités, le président a pour rôle d'agir à ce propos. Cependant, tel que défini ci-haut, il dispose de peu de moyens structurants, et la démarche actuelle repose sur les capacités diplomatiques de la présidence.

La direction générale, quant à elle, peut également appuyer la présidence dans de telles circonstances. De par ses compétences en concertation, elle peut contribuer au règlement d'un différend.

Pour ce qui est des rencontres de travail ou d'ateliers animés par d'autres personnes du COBARIC, il arrive très rarement que la présidence et la direction générale soient absentes.

Dans de telles circonstances, le rôle de règlements des différends revient à la personne animant la rencontre. Cependant, il est important de rappeler qu'aucun document n'encadre cette pratique.

### ***Moyens utilisés***

Actuellement, aucun moyen spécifique n'est mis en place pour désamorcer les oppositions reliées à des opinions ou stratégies divergentes. Jusqu'à présent, aucune situation grave n'a suscité la mise en place de moyens concrets à cet effet.

### ***Perception des acteurs***

- ± Parmi les membres sondés, 100 % qualifient de manière positive à très positive la capacité de la présidence à gérer les conflits et les divergences d'opinion.
- ± Ont été reconnus et identifiés comme les forces de la table au cours des sondages « Suivi et évaluation des processus de concertation » (5 participants) et « Autodiagnostic du Conseil d'administration » (10 participants), administrés entre décembre 2021 et février 2022 :
  - La présence d'un lien de confiance (entre les représentants et le COBARIC, et entre représentants);
  - Le respect durant les échanges ;
  - Le leadership de la présidence.
- ± Les acteurs ne considèrent pas qu'il existe des oppositions entre les représentants à la table. Les divergences d'opinion peuvent surgir lors d'un manque de compréhension de la problématique, lesquelles sont déconstruites dès lors que l'on prend le temps nécessaire à une meilleure compréhension de la problématique ou du sujet discuté par l'acteur.

## **ÉLÉMENT FONDAMENTAL 3**

**La démarche actuelle permet-elle de tenir compte des besoins et des intérêts spécifiques de chacun des représentants impliqués sur la table de concertation?**

### ***Description de la situation actuelle***

Les représentants sont sollicités à plusieurs niveaux, que ce soit pour les rencontres du conseil d'administration et du Comité exécutif, les comités de travail sur des dossiers spécifiques, des ateliers pour la mise à jour du PDE ou pour l'élaboration de la stratégie de mobilisation. L'ensemble de ces opportunités permet aux représentants de pouvoir

s'impliquer davantage dans la GIEBV et de faire part de leurs intérêts spécifiques personnels ou de ceux de leur secteur d'activités.

De plus, les membres font appel à l'équipe interne du COBARIC pour les supporter dans la mise en œuvre d'actions du PDE via des projets ou des mandats.

Les administrateurs et membres de la table de concertation ont été consultés sur leurs intérêts et leurs besoins durant différents sondages en 2021, 2022 et 2023 afin d'optimiser leur expérience et leur participation à la table de concertation.

Chaque administrateur a également la possibilité d'apporter une problématique ou un sujet de discussion lors de chaque table de concertation. Le climat de respect et d'équité entre les participants offre l'espace à chacun des membres de s'exprimer librement sur ses intérêts et besoins spécifiques.

### ***Durant le processus de mise à jour du PDE (2024-2034)***

Dans le cadre de la mise à jour du PDE, en 2019, les membres de la table ont eu l'occasion d'affirmer leurs besoins et intérêts en priorisant des problématiques. Ces consultations ont permis aux participants d'exprimer leurs préoccupations ainsi que leur volonté d'engagement.

Enfin dans le cadre de la mise à jour du PDE 2024-2034, les membres de la table de concertation ont été interrogés sur leurs intérêts à participer aux consultations des sujets de leurs choix selon leurs besoins spécifiques. La mobilisation ne nécessite pas d'impliquer tout le monde en même temps mais selon leurs besoins et intérêts, et c'est dans cette optique, que les acteurs de la table sont impliqués dans l'une ou l'autre des consultations en cours.

### ***Moyens utilisés***

- ± Adoption de l'ordre du jour et ajouts de points au varia
- ± Sondages ponctuels et exceptionnels dans le cadre de livrables ministériels
- ± Invitations et participations personnalisées
- ± Convocations à des rencontres de comités
- ± Ateliers de réflexion

### ***Perception des acteurs***

- ± Les membres interrogés estiment que le processus de concertation mis en place par le COBARIC tient compte des intérêts et besoins de ses représentants (comité Vision-stratégie (PDE)).
- ± La majorité des membres sondés estime connaître et prendre en compte les besoins et intérêts des autres représentants impliqués à la table de concertation dans les décisions prises au sein de la table et approuvées en CA.

- ± La très grande majorité (83 %) des sondés semblent satisfaits à très satisfaits de la manière de concerter et de la capacité de prise en compte des besoins des représentants impliqués sur la table de concertation.
- ± À la question « Considérez-vous que les processus de consultation mis en place par le COBARIC soient suffisants pour répondre au besoin de participation? », les réponses sont partagées (oui à 40 %, partiellement à 40 %, non à 20 %).

## **ÉLÉMENT FONDAMENTAL 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?**

### ***Description de la situation actuelle***

Le dernier PDE (2014) avait été rédigé de façon à inscrire toutes les actions qui seraient à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés, et ce, afin d’éviter tout oubli et de prendre en considération tous les possibles. Il s’agissait alors d’un PDE pratiquement exhaustif et non représentatif des capacités réelles des acteurs.

Plusieurs sondages, menés en 2021, 2022 et 2023, ont permis de questionner les membres de la table de concertation sur leurs ressources. Bien souvent, les ressources matérielles ne représentent pas un enjeu. En revanche, près de la moitié d’entre eux ont exprimé éprouver des difficultés de recrutement de main-d’œuvre dans un contexte post-Covid.

Au regard du profil des acteurs distribué dans le cadre de la stratégie de mobilisation au début 2023, il apparaît que la capacité d’engagement des acteurs est restreinte en raison de la difficulté à prévoir le financement disponible et les budgets alloués d’une année à l’autre ou à plus long terme (dans 3, 5, 10 ans). Par ailleurs, plusieurs facteurs ne peuvent être anticipés, tels que le roulement de personnel, les élections municipales et l’évolution des orientations politiques des élus, ou encore la disponibilité des programmes de financement offerts par le gouvernement. Même s’ils ne peuvent être anticipés, ces facteurs ont une incidence sur les capacités d’agir des acteurs, et cette incapacité de prévoir agit comme un frein important lors de l’élaboration du PDE.

Ainsi, il est possible pour un acteur de s’engager à agir d’une année à l’autre, mais difficile de s’engager sur un horizon de moyen à long terme tant il y a d’incertitudes financières ou humaines pour assurer une mise en œuvre à 100 %, à moins d’un arrimage ou d’une synchronisation dans la mise à jour du PDE et de leurs outils territoriaux de gestion (PRMHH, SADR, PDZA, etc.). Bien que chacun des membres de la table de concertation soit un représentant de son secteur d’activités, chacun ne peut s’engager sur une action sans avoir reçu la confirmation des acteurs de son



secteur concerné par l'objectif ou le projet. Bien qu'il ait l'intention et la volonté d'agir en faveur de l'objectif et de tout mettre en œuvre pour mobiliser les acteurs du secteur d'activités concernés, ce dernier ne peut garantir le succès d'une action qui repose sur l'engagement même et volontaire des acteurs de son secteur d'activités.

Néanmoins, dans le contexte actuel de mise à jour de la planification stratégique du PDE (2024), plusieurs acteurs s'engagent d'ores et déjà dans plusieurs objectifs, lorsqu'ils ont déjà entrepris des actions ou lorsque leur planification organisationnelle a déjà ou récemment fait l'objet de révision et pour laquelle des fonds financiers ont été planifiés en fonction des intérêts et besoins de leurs organisations respectives dans leur secteur d'activité propre.

Dans la mise à jour du PDE, les membres sont directement impliqués à la détermination d'objectifs qu'ils souhaitent atteindre selon leur capacité et tel que planifié.

### ***Moyens utilisés***

- ± Sondage sur la capacité d'agir et les ressources disponibles auprès de chaque représentant durant les portraits
- ± Objectifs du PDE 2024-2034 construits selon la capacité d'agir des acteurs

### ***Perception des acteurs***

- ± Les membres interrogés sont mitigés quant au fait que les actions inscrites au précédent PDE exploitent correctement les capacités d'agir et les ressources des représentants (50 % pensent que c'est le cas, 50 % pensent le contraire).
- ± Les membres sondés ayant répondu « non » mentionnent les capacités restreintes dues au statut du COBARIC et des secteurs communautaires représentés (organismes à but non lucratif), qu'il est difficile d'intégrer lors de l'élaboration du PDE. Les actions inscrites au PDE sont et demeureront limitées en raison de la volonté et de la disponibilité des acteurs invités à y participer activement.

## **ELÉMENT FONDAMENTAL 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)?**

### ***Description de la situation actuelle***

Dans les rencontres de concertation, une décision unanime est privilégiée et est atteinte de façon consensuelle. Les décisions sont prises à la suite de discussions entre

les membres de la table. Il peut arriver qu'un vote soit demandé pour l'atteinte d'une décision (vote à main levée ou vote secret). Cela n'arrive que très rarement et est encadré par les règlements généraux de l'organisme. Par ailleurs, un membre a le droit de s'abstenir ou de demander que son opposition soit inscrite au procès-verbal de la rencontre. Cela permet d'assurer la transparence des décisions adoptées.

### ***Durant le processus de mise à jour du PDE (2024-2034)***

Lors des consultations effectuées dans le cadre de la mise à jour du PDE, les orientations et les objectifs sont déterminés collectivement et adoptés de façon consensuelle et unanime.

L'atteinte du consensus passe par une approche d'animation permettant l'expression de pensées individuelles et le partage d'opinions en petits groupes, puis en plénière en présence des différents secteurs d'activités du territoire, le tout de manière transparente et respectueuse du groupe. Lorsque nécessaire, des consultations supplémentaires sont organisées afin de prolonger les échanges et de parvenir à une décision faisant l'unanimité parmi les secteurs d'activités.

### ***Moyens utilisés***

- ± Décision par consensus et unanimité
- ± Organisation de rencontres supplémentaires lorsque la situation demande un temps de réflexion plus long

### ***Perception des acteurs***

- ± Parmi les membres sondés, 100 % sont en accord avec le mode de prise de décision établi au sein du COBARIC, soit le consensus (décision prise par l'atteinte d'un accord entre tous les participants, sans procéder à un vote formel).

## **ÉLÉMENT FONDAMENTAL 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?**

### ***Description de la situation actuelle***

La rétroaction entre les représentants et leur organisation est intimement liée à leurs propres modes de fonctionnement. Par exemple, le représentant d'une organisation municipale fera le retour de ses représentations avec le conseil des maires, tandis que le représentant d'une association riveraine le fera par courriel ou lors de sa prochaine assemblée.

Présentement, les rétroactions ne sont pas dictées et organisées par le COBARIC, mais sont au bon vouloir des processus mis en place par les représentants et leurs organisations. Afin d'effectuer des rétroactions, les représentants peuvent transmettre les procès-verbaux des rencontres, les ordres du jour et les documents associés.

Tel que spécifié à l'élément fondamental 3, les membres ont l'opportunité de faire part de leurs intérêts ou des décisions prises dans leur organisation respective auprès des autres représentants en début et au cours de chaque rencontre de la table de concertation.

### ***Durant le processus de mise à jour du PDE (2024-2034)***

Suite à l'établissement du profil des acteurs réalisé à l'hiver 2022 et au printemps 2023, il apparaît que, globalement, peu d'acteurs assurent un suivi des décisions prises au sein du COBARIC, à moins que le sujet ne touche ou n'impacte précisément leur secteur d'activité. Leur rôle à ce sujet est donc sous-estimé.

À l'opportunité, certains acteurs apportent des sujets d'intérêts à la table de concertation ou font part d'évènements de leur secteur d'activité à la table. Afin de faciliter les rétroactions, les comptes-rendus des rencontres de consultation sont fournis aux membres. Les documents de travail sont également transmis avant les consultations de mises à jour de PDE afin que chaque représentant puisse les présenter à leur secteur d'activités et obtenir des rétroactions.

### ***Moyens utilisés***

- ± Comptes-rendus et documents de travail transmis en amont des rencontres
- ± Aucun élément accompagnant les acteurs dans les rétroactions vers leur secteur d'activité ou vers le COBARIC
- ± Actuellement, le COBARIC ne détient pas de règlements spécifiques quant aux rôles des membres de la table de concertation dans ses règlements généraux autre que les règlements de composition du conseil d'administration.

### ***Perception des acteurs***

- ± Parmi les membres du comité Vision-stratégie (PDE), 60 % affirment connaître leur rôle en matière de rétroactions, et estiment que les membres de l'organisation ou du secteur représenté adhèrent globalement aux objectifs du PDE.
- ± Selon les membres sondés, les informations échangées sur la table de concertation (TC) du COBARIC sont rapportées auprès du secteur représenté de façon irrégulière et informelle. Des comptes-rendus peuvent être effectués en conseil d'administration. Les décisions prises par la TC sont présentées aux administrateurs d'une organisation, en conseil des maires ou de façon informelle lors d'une discussion avec la direction générale de l'organisation représentée.

- ± La majorité des membres sondés estiment que les retours qu'ils font auprès du COBARIC quant aux besoins de leur organisation et du secteur d'activités qu'ils représentent sont pris en compte dans le processus de concertation et de planification des ressources.

## **ELÉMENT FONDAMENTAL 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 ou par grands bassins versants, avec des catégories de problématiques prioritaires ainsi que des objectifs mesurables et réalistes)?**

### ***Description de la situation actuelle***

En 2019, 91 consultations ont été conduites sur le territoire afin que les acteurs expriment leurs besoins et intérêts sur les enjeux et problématiques à prioriser. Une analyse pondérée a permis de cibler 5 problématiques prioritaires qui constituent à présent le cœur de la planification stratégique des ressources en eau de la ZGIE de la Chaudière pour la période 2024-2034. Par ailleurs, dans le cadre de la mise à jour du PDE 2024-2034, une série de 13 consultations est en cours sur les orientations et objectifs de ces problématiques ce qui permet à tout acteur de pouvoir réexprimer ses besoins et faire part de sa capacité d'agir sur au moins un élément prioritaire pour son secteur, le tout de façon cohérente avec l'ensemble des membres.

### ***Durant le processus de mise à jour du PDE (2024-2034)***

La mise à jour du plan directeur de l'eau 2024-2034, de ses orientations et de ses objectifs est réalisée avec les acteurs du territoire, selon les problématiques prioritaires par les acteurs en 2019. Pour chacune des consultations effectuées, le COBARIC a souhaité obtenir une diversité et un équilibre des secteurs d'activités représentés.

Lors des consultations, chaque cible, chaque indicateur, chaque échéancier et chaque échelle est questionné et approuvé par les acteurs présents. Les planifications territoriales en cours sont également présentées aux acteurs afin de leur permettre de prendre des décisions éclairées sur la planification stratégique associée.

Bien que des décisions soient prises quant à la planification stratégique en comités, l'ensemble des décisions de planification concernant chaque problématique sera soumis à la table de concertation qui aura la responsabilité de modifier ou approuver le travail de l'ensemble des parties prenantes durant tout ce processus qui a débuté en octobre 2022.

Au moment de l'élaboration du profil des acteurs (fin 2022, début 2023), une problématique non priorisée en 2019 ou avril 2022 est ressortie des préoccupations des acteurs à plusieurs reprises durant les entretiens réalisés (à savoir le manque d'eau potable). En raison des livrables en cours et de l'ampleur des livrables attendus dans la

prochaine année (stratégie de mobilisation, vision, vision du PDE, révision de la planification stratégique), il a été déterminé de ne pas soumettre à décision l'intégration d'une 6<sup>e</sup> nouvelle problématique et de conserver seulement les 5 problématiques approuvées en 2022. Dans un horizon court terme, une 6<sup>e</sup> problématique pourrait émerger et être approuvée par la table de concertation dans le cadre de la mise à jour du PDE 2024-2034. Au moment de rédiger cette stratégie, les conditions et modalités de mises à jour du PDE 2024-2034 sont inconnues des organismes de bassins versants.

Ainsi, le prochain PDE sera construit sur des problématiques prioritaires et des objectifs SMART; un nouveau modèle, différent du PDE présentement en cours (PDE 2014). Ce processus étant encore en cours, il est par conséquent difficile d'avoir le recul nécessaire pour affirmer avec certitude que le nouveau modèle résultera en une planification stratégique cohérente. Le prochain bilan de suivi du PDE permettra de mieux répondre à cette question.

### ***Moyens utilisés***

- ± Tables sectorielles, tables de concertation, sous-groupes de travail et rencontres de concertation pour le PDE 2014-2022 (comité PDE)
- ± Bilan du PDE, bilan personnalisé par problématique (2014-2022)
- ± Analyses spatio-temporelles du territoire et modélisation récentes à partir d'études scientifiques
- ± Prise de décision par consensus

### ***Perception des acteurs***

- ± Parmi les membres sondés, 100 % estiment que le processus de concertation appliqué par le COBARIC permet des prises de décision globalement efficaces.
- ± La majorité des membres sondés décrivent la planification du PDE 2014 comme cohérente. La moitié seulement considère qu'elle est stratégique.

## 3. VOLET 2 : OPÉRATIONNALISATION

---

### 3.1 VISION DE LA MOBILISATION À LA CONCERTATION

La vision de la mobilisation à la concertation a été co-construite avec les représentants de la table lors de deux rencontres de concertation en mars, puis avril 2023. La vision a été soumise et approuvée par la table de concertation et le conseil d'administration le 21 septembre 2023.

#### « Tous ensemble pour un bassin versant en santé »

La Table de concertation est un lieu d'échanges où les savoirs, les besoins et les expertises sont partagés dans le respect. Ses représentants font connaître le COBARIC et les enjeux de l'eau. Unis autour de valeurs communes, ils mobilisent les acteurs et les citoyens à la mise en œuvre de solutions collectives, pour la santé du bassin versant de la rivière Chaudière, et ce, pour le bien de tous et des générations futures.

### 3.2 OBJECTIFS DE MOBILISATION À LA CONCERTATION

Les cinq objectifs de mobilisation retenus par la table de concertation sont présentés dans le fichier Excel TABLEAU 2 : Opérationnalisation de la stratégie de mobilisation remis par le MELCCFP. Les cibles et indicateurs qui y sont associés sont également présentés dans ce fichier. Les objectifs présentés sont déterminés pour l'ensemble du territoire du COBARIC, soit la zone de gestion intégrée de l'eau de la rivière Chaudière.

L'autodiagnostic des moyens techniques et éléments fondamentaux ainsi que l'élaboration des objectifs et actions de la stratégie de mobilisation ont été construits majoritairement par le comité Vision-stratégie (PDE) (se référer à la [section 2.1.3. Rôles et responsabilités des parties prenantes](#)).

Une fois les objectifs, indicateurs et actions priorisés et déterminés par le comité, ces derniers ont fait l'objet d'une révision par le Comité exécutif, avant d'être soumis à la table de concertation le 21 septembre 2023.

L'ensemble de la stratégie de mobilisation a été approuvé par la table de concertation le 16 novembre 2023.

À noter que, selon les lignes directrices de la stratégie de mobilisation présentées par le MELCCFP, « les buts spécifiques de cette stratégie sont :

1. Renforcer la compréhension des rôles des représentants afin d'accentuer 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'accentuer 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'accentuer la perspective de développement durable durant chacune des rencontres de la table de concertation. »

En plus des objectifs relatifs aux moyens techniques et éléments fondamentaux, les représentants du COBARIC se sont fixés un objectif afin d'atteindre le but spécifique de « renforcer la compréhension des rôles des représentants afin d'accentuer leur responsabilisation dans la gestion participative (1). »

Les objectifs de la stratégie de mobilisation à la concertation du COBARIC sont les suivants :

**Objectif 1.** D'ici décembre 2030, améliorer l'approche actuelle de concertation à l'aide de 5 mesures afin d'assurer une composition plus représentative et équilibrée des secteurs d'activités à la table de concertation.

*Cet objectif est directement en lien avec le [moyen technique 1](#).*

**Objectif 2 :** D'ici décembre 2026, mettre en place 6 mesures pour améliorer l'approche de cueillette de l'information auprès des représentants afin d'assurer la mise à jour des besoins et intérêts respectifs des représentants et de renforcer le processus de la table de concertation.

*Cet objectif est directement en lien avec le [moyen technique 4](#).*

**Objectif 3 :** D'ici décembre 2027, mettre en place 5 mesures pour favoriser les rétroactions 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 de concertation.

*Cet objectif est directement en lien avec l'[élément fondamental 6](#).*

**Objectif 4 :** D'ici 2026, mettre en place 4 mesures pour assurer une meilleure compréhension des rôles des membres de la table de concertation.

*Cet objectif est directement en lien avec le but spécifique 1 de la stratégie de mobilisation, soit renforcer la compréhension des rôles des représentants afin d'accentuer leur responsabilisation dans cette gestion participative et pour la planification des ressources en eau et des milieux associés (PDE), ainsi que l'[élément fondamental 3](#).*

**Objectif 5 :** D'ici avril 2024, mettre en place un questionnaire à la fin de chaque rencontre de la table de concertation.



### 3.3 JUSTIFICATIFS DES ÉLÉMENTS NON RETENUS ASSOCIÉS À LA CONCERTATION

#### 3.3.1 MOYENS TECHNIQUES

Les moyens techniques n'ayant pas été priorisés dans l'établissement de la stratégie de mobilisation sont les moyens techniques 2, 3 et 5.

##### **MOYEN TECHNIQUE 2.**

**L'approche actuelle assure-t-elle le partage des documents avant et après chacune des rencontres de la table de concertation (ex. : Ordre du jour, compte-rendu, etc.)?**

**Justification :** Ce moyen n'a pas été retenu par les acteurs pour l'opérationnalisation de la stratégie de mobilisation, car il ne comporte pas de défis. Les acteurs sont satisfaits de l'approche actuelle proposée par le COBARIC.

##### **MOYEN TECHNIQUE 3.**

**L'approche actuelle assure-t-elle un nombre suffisant de rencontres de concertation par année ainsi qu'une durée adéquate pour chacune d'elles?**

**Justification :** Ce moyen n'a pas été sélectionné par les acteurs, car ces derniers considèrent que le nombre de rencontres de concertation est suffisant et que leur durée est adéquate pour assurer un processus de concertation équitable entre les différents secteurs d'activité en faveur de la mise à jour du plan directeur de l'eau.

##### **MOYEN TECHNIQUE 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?**

**Justification :** Ce moyen n'a pas été choisi par les acteurs, car il n'existe pas différentes tables de concertation à l'échelle de la ZGIE. Par conséquent, ce moyen est non applicable.

#### 3.3.2 ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX

Les éléments fondamentaux n'ayant pas été sélectionnés dans l'établissement de la stratégie de mobilisation sont éléments fondamentaux 1, 2, 4, 5 et 7.

### **ÉLÉMENT FONDAMENTAL 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?**

**Justification :** Cet élément n'a pas été retenu par la table pour l'opérationnalisation de la stratégie de mobilisation, car l'approche d'animation actuelle permet une participation équitable et respectueuse entre les représentants des divers secteurs d'activités. Les représentants ne considèrent pas d'enjeu spécifique face à cet élément.

### **ÉLÉMENT FONDAMENTAL 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?**

**Justification :** Cet élément n'a pas été sélectionné par les représentants de la table de concertation, car ces derniers jugent qu'ils n'ont jamais vécu de situation d'opposition qui nécessite une intervention ou une modification de l'approche actuelle jusqu'à présent.

Lorsque des oppositions apparaissent durant certaines tables de concertation, elles sont plus souvent liées à une incompréhension de certains secteurs d'activités sur une problématique. Dans tous les cas, les interventions des représentants sont réalisées dans le respect des rôles et fonctions des acteurs présents et la démarche actuelle permet à tous de s'exprimer dans le respect de chacun.

### **ÉLÉMENT FONDAMENTAL 3.**

**La démarche actuelle permet-elle de tenir compte des besoins et des intérêts spécifiques de chacun des représentants impliqués sur la table de concertation?**

**Justification :** Cet élément a en partie été traité dans l'objectif relatif à l'élément fondamental retenu.

### **ÉLÉMENT FONDAMENTAL 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?**

**Justification :** Cet élément n'a pas été priorisé dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation à la concertation dans le cadre de la mise à jour du PDE, car

au moment du dépôt de cette stratégie, la planification stratégique des ressources en eau aura déjà été déterminée par les acteurs.

Dans la série de consultation en cours sur les problématiques prioritaires de la ZGIE de la rivière Chaudière, les représentants estiment que « les processus mis en place prennent beaucoup mieux en compte les capacités d’agir et les ressources des acteurs disponibles ». Par ailleurs, les représentants estiment que : « même s’ils assurent des rétroactions avec leur secteur d’activités, ils ne peuvent garantir des ressources disponibles de l’ensemble de leur secteur d’activité ». En ce sens, cet élément fondamental ne sera pas intégré dans la présente stratégie de mobilisation.

### **ÉLÉMENT FONDAMENTAL 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)?**

**Justification :** Cet élément n’a pas été retenu par la table de concertation, car l’approche actuelle d’animation de la table favorise un mode de décision basé sur le consensus et la majorité des représentants. Les décisions prises par la table sont légitimes pour les acteurs et ne font l’objet d’aucune problématique qui nécessiterait une modification des processus actuels.

### **ÉLÉMENT FONDAMENTAL 7.**

**L’approche du processus de concertation (principalement sur la table de concertation) permet-elle de réaliser une planification stratégique cohérente (soit à l’échelle de la ZGIE ou par grands bassins versants, avec des catégories de problématiques prioritaires ainsi que des objectifs mesurables et réalistes)?**

**Justification :** Cet élément n’a pas été sélectionné pour la stratégie de mobilisation à la concertation dans le cadre de la mise à jour du PDE, car la grande majorité du PDE sera mise à jour au moment du dépôt de cette stratégie de mobilisation (décembre 2023).

*À noter que des besoins en formation en mobilisation ont été relevés, de même que des besoins relatifs au partage de la mission du COBARIC afin de mobiliser de nouveaux membres et secteurs d’activités. Ces derniers seront traités ultérieurement dans la future stratégie de mobilisation à la mise en œuvre du PDE.*

## 3.4 PLAN D' ACTIONS ET INDICATEURS

### Moyens techniques (Concertation)

#### OBJECTIF 1.

D'ici décembre 2030, améliorer l'approche actuelle de concertation à l'aide de 5 mesures afin d'assurer une composition plus représentative et équilibrée des secteurs d'activités à la table de concertation (ZGIE).

#### Indicateur

Nombre de mesures prises pour assurer une composition plus représentative et équilibrée

#### Cible

Cinq (5)

Action(s)	Responsable(s) et participation	Échéancier
<b>Action 1.</b> Assurer une meilleure représentation des deux régions administratives concernées par le territoire dans les secteurs d'activité représentés à la table de concertation.	<b>Responsables</b> Direction du COBARIC	<b>Début de l'action</b> 2024
	<b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Fin de l'action</b> Décembre 2025*
<b>Action 2.</b> Réviser et bonifier la composition de la table, de ses sièges et de ses postes afin d'accroître la représentativité des secteurs industriel et récréotouristique.	<b>Responsables</b> Direction du COBARIC	<b>Début de l'action</b> 2024
	<b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Fin de l'action</b> Décembre 2025
<b>Action 3.</b> Réserver l'un des trois sièges cooptés pour un représentant de la future génération/jeunesse.	<b>Responsables</b> Direction du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Juillet 2025
	<b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Fin de l'action</b> Décembre 2030

Action(s)	Responsable(s) et participation	Échéancier
<b>Action 4.</b> Assurer un suivi assidu en continu de la participation des représentants à la table de concertation.	<b>Responsables</b> Direction et présidence du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Juin 2024
	<b>Participation</b> Non applicable	<b>Fin de l'action</b> Non applicable, en continu
<b>Action 5.</b> Solliciter chaque année les collèges électoraux de la table de concertation afin de combler les sièges vacants de la table.	<b>Responsables</b> Direction du COBARIC.	<b>Début de l'action</b> Juin 2025
	<b>Participation</b> Administrateurs des collèges électoraux	<b>Fin de l'action</b> Juin 2030

\* La date prévue pour la fin de l'action permettra la tenue de deux assemblées générales annuelles pour bonifier la table de concertation.

**Catégorie : Moyen technique (Concertation)**

**OBJECTIF 2.**

D'ici décembre 2026, mettre en place 6 mesures pour améliorer l'approche de cueillette de l'information auprès des représentants afin d'assurer la mise à jour des besoins et intérêts respectifs des représentants afin de renforcer le processus de la table de concertation (ZGIE).

**Indicateur**

Nombre de mesures pour améliorer la cueillette d'information pour la mise à jour des besoins et intérêts des représentants

**Cible**

Six (6)

Action(s)	Responsable(s) et participation	Échéancier
<b>Action 6.</b> Instaurer un sondage avant chaque assemblée générale annuelle (AGA) auprès des représentants afin de connaître leurs besoins et intérêts pour la prochaine année (intérêts de projets, sujets de concertation, etc.).	<b>Responsables</b> Direction et permanence du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Mai 2024
	<b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Fin de l'action</b> Décembre 2026, chaque année en mai
<b>Action 7.</b> Questionner chaque représentant sur le moyen de communication privilégié pour recueillir ses besoins et intérêts.	<b>Responsables</b> Permanence du COBARIC	<b>Début de l'action</b> 2024
	<b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Fin de l'action</b> Décembre 2026
<b>Action 8.</b> Interroger les représentants nouvellement élus sur leurs besoins et intérêts.	<b>Responsables</b> Permanence du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Juillet 2024
	<b>Participation</b> Nouveaux administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Fin de l'action</b> Non applicable, en continu**

Action(s)	Responsable(s) et participation	Échéancier
<b>Action 9.</b> Mettre en place un suivi aux deux ans sur les besoins et intérêts de chaque représentant.	<b>Responsables</b> Direction et permanence du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Juillet 2024
	<b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Fin de l'action</b> Décembre 2025
<b>Action 10.</b> Partager au COBARIC les canaux d'information privilégiés de chaque représentant avec son secteur d'activité afin de soutenir la cueillette d'information et assurer de meilleures rétroactions entre les représentants et le COBARIC (infolettre, groupe Facebook, etc.).	<b>Responsables</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Mai 2024
	<b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Fin de l'action</b> Décembre 2024
<b>Action 11.</b> Mettre en place/officialiser un mentorat/accompagnement de tout nouveau représentant, que ce soit avec la direction générale de l'organisme ou un mentor du secteur d'activité duquel est issu le nouveau représentant.	<b>Responsables</b> Direction et présidence du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Janvier 2025
	<b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Fin de l'action</b> Décembre 2026

\*\* L'action sera mise en place chaque année, au moment de l'assemblée générale annuelle, jusqu'à révision de la présente stratégie.

### Éléments fondamentaux (Concertation)

#### OBJECTIF 3.

D'ici décembre 2027, mettre en place au moins 5 mesures pour favoriser les rétroactions 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 de concertation (ZGIE).

**Indicateur**

Nombre de mesures pour faciliter la diffusion d'information entre le COBARIC et ses représentants

**Cible**

Cinq (5)

Nombre de mesures pour faciliter les rétroactions entre les représentants et leurs secteurs d'activités.

Action(s)	Responsable(s) et participation	Échéancier
<b>Action 12.</b> Diffuser les projets du COBARIC et de ses acteurs dans les médias des organisations des représentants.	<b>Responsables</b> Permanence du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Janvier 2024
	<b>Participation</b> Non applicable	<b>Fin de l'action</b> Non applicable, en continu
<b>Action 13.</b> Développer des procès-verbaux simplifiés pour en faciliter la diffusion et la compréhension auprès des acteurs du secteur des représentants.	<b>Responsables</b> Permanence du COBARIC.	<b>Début de l'action</b> Avril 2024
	<b>Participation</b> Non applicable	<b>Fin de l'action</b> Décembre 2027
<b>Action 14.</b> Mettre en place 1 fois par an une activité de réseautage entre les représentants.	<b>Responsables</b> Permanence du COBARIC.	<b>Début de l'action</b> Avril 2025
	<b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Fin de l'action</b> Décembre 2027 (une fois par année)



Action(s)	Responsable(s) et participation	Échéancier
<p><b>Action 15.</b> Assurer une meilleure représentation du COBARIC auprès des réseaux des membres de la table de concertation (CA, AGA, conseil des maires, etc.).</p>	<p><b>Responsables</b> Permanence du COBARIC</p>	<p><b>Début de l'action</b> Avril 2024</p>
	<p><b>Participation</b> Direction, présidence et administrateurs et représentants du COBARIC</p>	<p><b>Fin de l'action</b> Décembre 2027</p>
<p><b>Action 16.</b> Inscrire un point à l'ordre du jour de chaque table de concertation pour que chaque représentant puisse partager de l'information du secteur d'activité qu'il représente au COBARIC.</p>	<p><b>Responsables</b> Permanence du COBARIC</p>	<p><b>Début de l'action</b> Avril 2024</p>
	<p><b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC</p>	<p><b>Fin de l'action</b> Décembre 2024</p>

**Éléments fondamentaux (Concertation)**

**OBJECTIF 4.**

D'ici 2026, mettre en place 4 mesures pour assurer une meilleure compréhension des rôles des membres de la table de concertation (ZGIE).

**Indicateur**

Nombre de mesures mises en place pour assurer une meilleure compréhension des rôles des membres de la table de concertation et développer leur rôle d'ambassadeur

**Cible**

Quatre (4)

Action(s)	Responsable(s) et participation	Échéancier
<b>Action 17.</b> Mettre en place et assurer la mise à jour d'un cartable de l'administrateur qui résume les rôles et fonctions des représentants à la table de concertation, ainsi que les problématiques du COBARIC et les principaux projets portés par l'organisme.	<b>Responsables</b> Permanence du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Juin 2024
	<b>Participation</b> Non applicable	<b>Fin de l'action</b> Décembre 2026
<b>Action 18.</b> Mettre en place un code d'éthique de la table de concertation et l'insérer dans le cartable de l'administrateur.	<b>Responsables</b> Direction du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Avril 2024
	<b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Fin de l'action</b> Juin 2025
<b>Action 19.</b> Distinguer la partie « Conseil d'administration » de la table de concertation dans les ordres du jour (et dans les rencontres) du COBARIC et, au besoin, ajouter des rencontres spéciales de concertation au calendrier de rencontres au cours de l'année.	<b>Responsables</b> Direction et présidence du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Avril 2024
	<b>Participation</b> Non applicable	<b>Fin de l'action</b> Décembre 2024

Action(s)	Responsable(s) et participation	Échéancier
<p><b>Action 20.</b> Au début de la partie concertation de l'ordre du jour, permettre un tour de table afin que les représentants puissent exprimer leurs besoins et intérêts sur les sujets qui seront discutés par la table de concertation.</p>	<p><b>Responsables</b> Direction et présidence du COBARIC</p>	<p><b>Début de l'action</b> Avril 2024</p>
	<p><b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC</p>	<p><b>Fin de l'action</b> Décembre 2026</p>

**Questionnaire à la fin de chaque rencontre.**

**OBJECTIF 5.**

D'ici juillet 2024, mettre en place un questionnaire (avec au moins les 6 questions du MELCCFP) à la fin de chaque rencontre de la table de concertation (ZGIE).

**Indicateur**

Nombre de questionnaires distribués

**Cible**

Un (1)

Action(s)	Responsable(s) et participation	Échéancier
<b>Action 21.</b> Définir le meilleur outil pour administrer le questionnaire avec la table de concertation.	<b>Responsables</b> Direction et permanence du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Janvier 2024
	<b>Participation</b> 3 administrateurs et représentants du COBARIC (comité Communications)	<b>Fin de l'action</b> Avril 2024
<b>Action 22.</b> Bonifier le questionnaire obligatoire en intégrant des questions complémentaires qui auront été décidées avec la table de concertation/conseil d'administration.	<b>Responsables</b> Permanence du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Janvier 2024
	<b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Fin de l'action</b> Avril 2024
<b>Action 23.</b> Distribuer le questionnaire lors de chaque rencontre de concertation.	<b>Responsables</b> Direction du COBARIC	<b>Début de l'action</b> Juin 2024
	<b>Participation</b> Ensemble des administrateurs et représentants du COBARIC	<b>Fin de l'action</b> Aucune, en continu

## ANNEXE 1. PARTICIPATION AU CA DU COBARIC

---

### CA 143 - 21 AVRIL 2022

Participation des membres de la table de concertation :  $15/24 = 62,5 \%$  de participation.

Répartition des participants :

Secteur communautaire :  $4 = 26,7 \%$

Secteur économique :  $5 = 33,3 \%$

Secteur municipal :  $6 = 40 \%$

### CA 144 - 19 MAI 2022

Participation des membres de la table de concertation :  $13/24 = 54,16 \%$  de participation.

Répartition des participants :

Secteur communautaire :  $4 = 30,8 \%$

Secteur économique :  $5/13 = 38,5 \%$

Secteur municipal :  $4/13 = 30,8 \%$

### CA 145 - 15 SEPTEMBRE 2022

Participation des membres de la table de concertation :  $11/24 = 45,8 \%$  de participation.

Répartition des participants :

Secteur communautaire :  $4/11 = 36,4 \%$

Secteur économique :  $3/11 = 27,27 \%$

Secteur municipal :  $4/11 = 36,4 \%$

### CA 146 - 17 NOVEMBRE 2022

Participation des membres de la table de concertation :  $12 / 24 = 50 \%$  de participation.

Répartition des participants :

Secteur communautaire :  $3/12 = 25 \%$

Secteur économique :  $5/12 = 41,7 \%$

Secteur municipal :  $4/12 = 33,3 \%$

## CA 147 - 16 FÉVRIER 2022

Participation des membres de la table de concertation :  $9/24 = 37,5$  % de participation.

### Répartition des participants :

Secteur communautaire :  $3/9 = 33,3$  %

Secteur économique :  $2/9 = 22,2$  %

Secteur municipal :  $4/9 = 44,4$  %

## CA 148 - 16 MARS 2022

Participation des membres de la table de concertation :  $12/24 = 50$  % de participation.

### Répartition des participants :

Secteur communautaire :  $5/12 = 41,7$  %

Secteur économique :  $4/12 = 33,3$  %

Secteur municipal :  $3/12 = 25$  %

**Constats :** Sur 6 rencontres, le secteur économique est en majorité lors de 3 rencontres; le secteur communautaire, lors de 1 rencontre; et le secteur municipal, lors de 2 rencontres.

Le secteur communautaire apparaît sous-représenté.

## ANNEXE 2. TABLEAUX DE PRIORISATION DES ÉLÉMENTS

---

F1. 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 ?

CA/TC  
La table de concertation est le lieu de concertation où les décisions résultant du processus de concertation sont acceptées. Le principe de représentativité équilibrée des participants y est appliqué

### Problème

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

L'approche d'animation choisie permet à tout le monde de dire son opinion.

Le COBARIC présente une belle variété et diversité d'acteurs à sa table de concertation

**MAIS!**

Certains sujets méritent plus de temps que d'autres dans l'ODJ

Manque de temps pour laisser tous les représentants s'exprimer

Les représentants n'ont pas toujours les connaissances nécessaires pour s'exprimer sur une problématique

Importance:

### Solution

offrir davantage la parole à ceux qui s'expriment moins

offrir aux représentants la possibilité de s'exprimer hors Table de concertation / a posteriori

Comment ? moyens, outils médias, etc.

Fiche projet simplifiée distribuée aux représentants

Période de présentation de problématique avant échange / discussions et vote

Tour de table en commençant par ceux qui parlent moins

Interpeller l'ensemble des secteurs d'activité et les inciter à s'exprimer

Quand ? Horizon 2 ans, horizon 5 ans, horizon 10 ans ?

2 ans

Effort:

### Bénéfices

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

Meilleure compréhension des problématiques par les représentants

Meilleur sentiment d'appartenance au COBARIC et à son PDE

Des représentants qui se sentent écoutés

Des représentants qui se sentent libres de s'exprimer et qui sentent que leur opinion compte

des problématiques abordées selon l'angle de l'ensemble des secteurs d'activités représentés

Impact:



F2. La démarche actuelle permet-elle de désamorcer (et ce dès le début des rencontres) certaines oppositions liées à des opinions ou stratégies divergentes défendues par des représentants issus de secteurs d'activités différents ?

CA/TC  
La table de concertation est le lieu de concertation où les décisions résultant du processus de concertation sont acceptées. Le principe de représentativité équilibrée des participants y est appliqué

### Problème

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

Les oppositions ne sont pas désarmées dès le début des rencontres car l'ordre du jour est respecté. Elles seront traitées au moment venu durant la rencontre.

Rappel : l'opposition n'est pas malsaine si elle est fait dans le respect des personnes et des secteurs d'activités.

pas de situation importante d'opposition vécue par les représentants interrogés

Lorsqu'une opposition se présente, souvent c'est en raison d'une incompréhension d'un secteur face à une problématique

Lorsque divergence, il est important de :  
-expliquer les différents points de vue

Importance:



### Solution

Passer plus de temps sur un dossier lorsqu'il y a des oppositions

Expliquer clairement les enjeux associés au dossier sur lequel il y a des oppositions.

rôle important du président pour désamorcer les situations / importance du bon "phrasé".

Fournir davantage d'information sur les problématiques vécues. Prendre le temps de poser les tenants et aboutissants

Comment ? moyens, outils médias, etc.

Appel du président avant et après rencontre

établir un code d'éthique pour la participation à la table de concertation

Rappel des règles de respect entre les représentants et des règles de la table.

former -outiller le président pour désamorcer de telles situations ?

accorder plus de temps lorsque des sujets sensibles se présentent afin de laisser l'opportunité à tous de s'exprimer et présenter la problématique en tant que telle

Quand ? Horizon 2 ans, horizon 5 ans, horizon 10 ans ?

horizon de 2 ans pour la mise en place du code d'éthique

Effort:



### Bénéfices

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

Meilleure relation entre les acteurs

Respect entre les acteurs

Ambiance saine dans les tables de concertation

Impact:



### F3. 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 ?

CA/TC  
La table de concertation est le lieu de concertation où les décisions résultant du processus de concertation sont acceptées. Le principe de représentativité équilibrée des participants y est appliqué

#### Problème

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

Parfois les représentants sont moins à l'aise de prendre la parole et nommer leurs besoins à la table

Pas assez de temps dans les rencontres pour tenir compte des intérêts

Pas assez de temps aux rencontres pour que les représentants présentent ce qu'il se passe dans leur secteur d'activité ou les préoccupations de leur secteur d'activité

Importance:

#### Solution

Travailler en plus petits comités (les gens sont plus à l'aise pour s'exprimer)

Mise à jour régulière des intérêts et besoins des représentants

laisser exprimer davantage les intérêts et besoins des représentants

Mieux prendre en compte les besoins des acteurs des secteurs représentés

Aller davantage à la rencontre des acteurs (pas juste les représentants)

#### Comment? moyens de collectes des intérêts et besoins / comment tenir compte des besoins et intérêts ?

Rencontre téléphonique individuelle avec présidence pour exprimer ses besoins

Participatoin du COBARIC à un CA de ses représentants pour mieux percevoir les besoins du secteur d'activité

5 à 7 une fois par an de réseautage pour s'assurer que les représentants s'expriment et échangent entre eux

aller au conseil des maires 1 à 2 X / an pour prendre en compte les intérêts et besoins de l'ensemble des municipalités

Accompagnement des nouveaux représentants par le président

questionnaire sur intérêts et besoins de chaque nouveau représentant

Partiper au CA UPA avant leur AGA

#### Quand ?

Horizon 2 ans, horizon 5 ans, horizon 10 ans ?

2 ans

Tour de table en début de rencontre ou fin de rencontre pour prendre le temps que chaque acteur exprime ses besoins autre

questionnaire / sondage avant rencontres pour les représentants

Effort:

#### Bénéfices

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

Développer le lien de confiance entre les représentants et la mission du COBARIC

Impact:     

F4. 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 ?

CA/TC  
La table de concertation est le lieu de concertation où les décisions résultant du processus de concertation sont acceptées. Le principe de représentativité équilibrée des participants y est appliqué

### Problème

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

Les ressources limitantes des acteurs sont associées aux \$\$

Le PDE actuellement en cours prend beaucoup mieux en compte les capacités des acteurs (plus réaliste face aux ressources et compétences)

Même si les représentants assurent des rétroactions, ils ne peuvent garantir les ressources de l'ensemble des membres de leur secteur d'activités

Importance:

### Solution

être à l'affût des programmes de subvention

Trouver plus de partenaires financiers \$\$

Trouver plus de \$\$

mieux prendre en considération les capacités des acteurs en invitant plus que leur représentants aux rencontres

plus de gens devraient être invités aux rencontres de consultation

Consulter plus les acteurs sur leur capacité à faire des actions du PDE

Comment ? moyens, outils médias, etc.

invitation du représentant à son secteur selon le sujet concerté

Rencontre de syndicat

Consultation des secteurs d'activités pour établir le plan d'action selon les objectifs fixés

Quand ? Horizon 2 ans, horizon 5 ans, horizon 10 ans ?

2 ans pour travailler sur les actions du PDE

Effort:

### Bénéfices

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

plus de gens impliqués aux processus = plus de projets et plus de sources de financements potentielles

plus grandes réalisations sur le territoire

meilleure atteinte des objectifs fixés

Impact:

F5. 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) ?

CA/TC  
La table de concertation est le lieu de concertation où les décisions résultant du processus de concertation sont acceptées. Le principe de représentativité équilibrée des participants y est appliqué

### Problème

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

Globalement le mode de prise de décision convient à tous, et fonctionne très bien

La majorité du temps = par consensus.

rare cas de vote des acteurs plus larges que la TC / CA.

Dans le cadre de la MAJ Du PDE : si pas de consensus, une autre rencontre d'organisé

Importance:

### Solution



Comment ? moyens, outils médias, etc.

temps

Quand ? Horizon 2 ans, horizon 5 ans, horizon 10 ans ?

pas de modification à court terme

Effort:

### Bénéfices

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

Non applicable

Impact:

F6. 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 ?

CA/TC  
La table de concertation est le lieu de concertation où les décisions résultant du processus de concertation sont acceptées. Le principe de représentativité équilibrée des participants y est appliqué

### Problème

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

Des rétroactions se font, mais souvent unilatéralement (place à l'amélioration)

secteur municipal : manque de rétroaction vers les municipalités

Les représentants rapportent l'information du COBARIC à leur organisation surtout

Les représentants ont moins de facilité à rapporter des éléments de leurs secteur d'activité vers la table du COBARIC

Les représentants rapportent l'information du COBARIC qui se rapporte à leur secteur, à leur secteur (et non l'ensemble des infos)

### Solution

encourager les rétroactions des représentants aux TC

Donner plus la parole aux représentants

Incitatif à faire des rétroactions

Facilite les rétroactions par du matériel digeste à transmettre ( plus simple et vulgarisé)

Comment ? moyens, outils médias, etc.

plus de participation du COBARIC au CA /AGA de ses représentants

Participation du COBARIC à la table des maires

Des fiches projets à partager à son secteur d'activité

Procès verbaux partagés

Procès verbaux simplifiés

Proposer un varia en fin de rencontre pour que les représentants puissent rapporter des bons coups / actions / problématiques de leur secteurs à la TC.

Inscrire à l'ODJ de la table, un moment pour partager de l'information des secteurs d'activités vers le COBARIC

Partager les projets du COBARIC dans les info-lettres / médias des représentants

Quand ?

Horizon 2 ans, horizon 5 ans, horizon 10 ans ?

2 ans

5 ans

### Bénéfices

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

Meilleure sensibilisation

Toucher un public plus large

des acteurs plus larges que la TC connaissent mieux la mission du COBARIC

Développer l'intérêt de nouveaux acteurs à la mission du COBARIC

Importance:



Effort:



Impact:





F7. 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 prioritaires ainsi que des objectifs mesurables et réalistes) ?

CA/TC  
 La table de concertation est le lieu de concertation où les décisions résultant du processus de concertation sont acceptées. Le principe de représentativité équilibrée des participants y est appliqué

### Problème

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

**Super approche !**

biais dans les connaissances disponibles sur les problématiques discutées

problématique 2023 différentes des problématiques de 2019 / manque de temps pour en explorer de nouvelles

MAJ des problématiques prioritaires, quelles modalités?

Importance:

### Solution

Réévaluer la planification stratégique régulièrement

évaluation des processus de concertation pr les acteurs

suivre les indicateurs de suivi de nos objectifs et les partager

faire de la place aux modifications

**Comment ?** moyens, outils médias, etc.

Réévaluation des problématiques prioritaires par la table

1 fois aux 2 ans, une rencontre de concertation pour la mise à jour des objectifs avec les représentants

**Quand ?** Horizon 2 ans, horizon 5 ans, horizon 10 ans ?

2 ans

5 ans

10 ans

Effort:

### Bénéfices

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

processus adapté aux besoins des représentants

être capable de s'adapter aux besoins des acteurs et des représentants

être à jour avant la fin du cycle du PDE

Impact:

# Responsabilisation et compréhension des rôles

Comment assurer une meilleure compréhension des rôles des membres de la table de concertation et mettre en place (ou assurer) de meilleures rétroactions ? Comment développer le rôle d'ambassadeurs des membres de la TC ? Comment accentuer leur responsabilisation dans la gestion par BV ?

Target group

CA/TC

## Problème

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

participation des représentants pas toujours à la hauteur de l'engagement du rôle de représentants

manque de clarté dans les rôles distincts entre TC et CA

manque de connaissance sur les rôles et responsabilités d'un représentant

## Solution

Développer un code d'éthique et de participation

parrainage de nouveaux représentants

inciter davantage à la participation aux rencontres pour s'approprier les enjeux

Comment ? moyens, outils médias, etc.

cahier de l'administrateur

tour de table en début de rencontre pour demander les intérêts à la participation du jour

code d'éthique  
incitatifs

vêtement et accessoires corporatifs pour les représentants

séparer partie CA / TC dans les ODJ du COBARIC

Quand ? Horizon 2 ans, horizon 5 ans, horizon 10 ans ?

2, 5 et 10 ans selon les actions

## Bénéfices

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

membres plus impliqués

rencontres plus riches pour le COBARIC et pour ses acteurs

Les représentants sont mieux outillés pour présenter le COBARIC et défendre sa mission et ses mandats.

Importance:

Effort:

Impact:

# Mobiliser de nouvelles personnes

Comment susciter l'adhésion de nouvelles personnes à la mission du COBARIC dans l'optique qu'ils prennent part aux discussions et qu'ils aient envie de passer à l'action ? Comment recruter de nouveaux membres ?

Target group

CA/TC

## Problème

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

manque de personnes intéressés à participer aux consultations ou aux comités

complexité des processus administratifs

Manque de représentativité (certains secteurs d'activités absents, certains secteurs géographiques moins couverts)

Longues réunions

## Solution

Journées réseautage plus ouvertes

se faire connaître

identifier les besoins de participations des secteurs d'activité

susciter l'adhésion de la jeunesse

Comment ? moyens, outils médias, etc.

événements ouverts à tous

monter des ODS consacrées aux secteurs touristiques, récréotouristiques et industriel

Parrainage de cours d'eau du secteur industriel

Chambre des commerces

Portes ouvertes dans des cégep

Représentation auprès de divers secteurs d'activité (participation à leur CA/AGA/ conseil des maires)

Développer un message d'intérêts pour la concertation pour inciter les acteurs à participer

Siège jeunesse sur la TC, offert aux cégep ?

Quand ?

horizon 2 ans ,  
horizon 5 ans,  
horizon 10 ans ?

des actions à cours terme, moyen terme et long terme

10 ANS pour l'objectif

Cartographie des acteurs pour connaître ceux avec qui on a le moins de contact et qu'il faudra inviter

Babillard à projets ouverts à tous les acteurs (pour s'impliquer dans un projet)

adhésion des secondaires à la mission du cobaric par nos présentations en classe

## Bénéfices

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

+ De visibilité du COBARIC

+ d'implication et plus d'acteurs concernés pour la mise en oeuvre du PDE

+ de potentiels de partenariats pour des projets

une meilleure couverture du territoire avec plus de rétroactions

Importance:

Effort:

Impact:



# Moyens techniques

## Stratégie de mobilisation

Question

M1. 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 ?

Public

CA/TC

### Problème

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

Problématique de cloisonnement (régions administratives)

La jeunesse n'est pas représentée sur la table, alors que c'est une préoccupation naissante chez les représentants

Manque de représentation des secteurs industriel et récréotouristique.

Importance:



### Solution

CRÉER

BONIFIER

AMÉLIORER

PEUT MIEUX FAIRE - MODIFIER

CESSEZ UNE ACTIVITÉ

BONIFIER la composition de la TC

BONIFIER la stabilité de la table

Comment ?

moyens, outils, médias, etc.

cartable de l'administrateur

-Intégrer les grands utilisateurs d'eau sur la table?

-Dédier un siège à la relève à l'intérieur des 3 sièges cooptés (18-40 ans)? Étudiant à jeune professionnel qui s'intéresse à l'environnement

-Accorder un nombre de délégués par MRC proportionnel au % de la MRC dans le ZGIE

-Avoir un représentant de chaque région systématiquement, pour chaque secteur d'activité

Faire de l'action positive envers le recrutement de femmes vs. Hommes (enjeu faire garder les enfants le soir : octroyer un montant compensatoire pour faire garder les enfants?)

-Intégrer les clubs chasse-pêche pour assurer une représentation du secteur récréotouristique

-Solliciter les collèges électoraux 1x par année pour combler les sièges vacants.

-Un suivi serré de la participation des représentants (appliquer la règle de X absences injustifiées = rejeté)

Quand ?

Horizon 2 ans, horizon 5 ans, horizon 10 ans ?

2 ans

5 ans

10 ans

Effort:



### Bénéfices

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

meilleure représentativité

Impact:



# Stratégie de mobilisation

Elevator Pitch

M2. 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) ?

Target group

CA/TC

## Problème

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

-Accessibilité de l'extranet

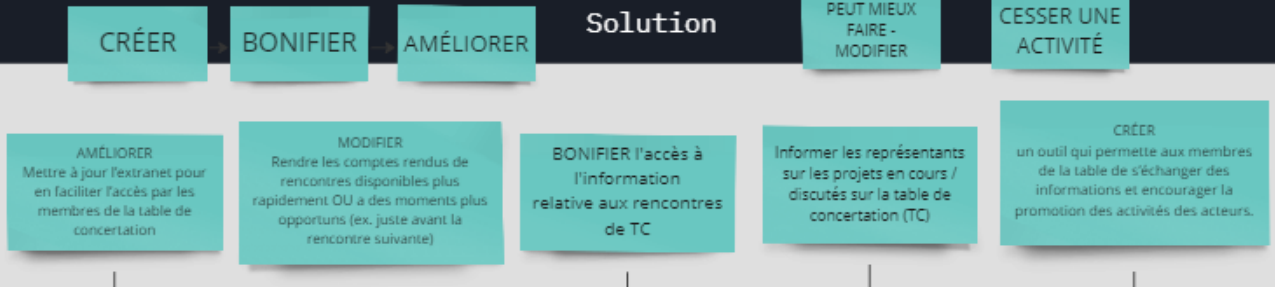
-Délais de partage des documents suite aux rencontres

-Manque d'informations sur les projets

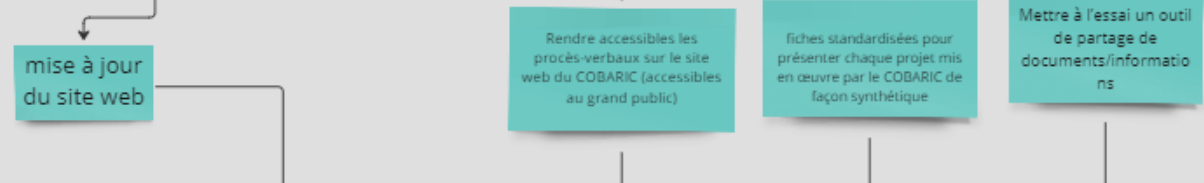
Importance:



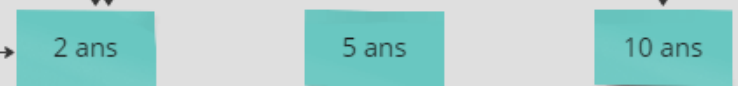
## Solution



Comment ? moyens, outils médias, etc.



Quand ? Horizon 2 ans, horizon 5 ans, horizon 10 ans ?



Effort:



## Bénéfices

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

Les représentants obtiennent facilement et dans un délai qui leur convient les documents dont ils ont besoin avant et après chaque rencontre.

Les représentants ont accès à des informations qui leur permettent de prendre des décisions éclairées.

Un réseau d'échange d'informations permet aux acteurs de nourrir les réflexions en dehors des rencontres de la table et de faire vivre les initiatives pour l'eau à travers les secteurs d'activités et les réseaux de chacun

Impact:



# Stratégie de mobilisation

Elevator Pitch

M3. L'approche actuelle assure-t-elle un nombre suffisant de rencontres de concertation par année ainsi qu'une durée adéquate pour chacune d'elle ?

Target group  
CA/TC

**Problème**

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

- Le nombre de rencontres administratives est suffisant.
- Il faudrait avoir plus d'informations et de discussions sur des sujets de concertation.

Importance:

**Solution**

CRÉER    BONIFIER    AMÉLIORER    PEUT MIEUX FAIRE - MODIFIER    CESSER UNE ACTIVITÉ

**Comment ?**

- CRÉER des rencontres centrées sur la concertation
  - moyens, outils médias, etc.
  - Organiser des rencontres de concertation avec un ordre du jour court.
  - 2 rencontres supplémentaires spécifiques pour présenter des projets, concertation, etc. avec les représentants du CA
- AMÉLIORER la participation aux processus de concertation d'autres organismes
  - Le COBARIC se joint aux rencontres de concertation locales
- AMÉLIORER la compréhension des sujets par les représentants
  - Instaurer une question de compréhension/cueillette des interrogations des représentants AVANT les rencontres
  - Développer et rendre accessible un glossaire des acronymes et définitions concepts (dans le cartable de l'administrateur, par exemple)

**Quand ?**

2 ans    5 ans    10 ans

Effort:

**Bénéfices**

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

- Plus de place à la concertation avec l'ensemble des représentants sur la TC
- Travail de l'équipe interne en amont pour outiller les représentants pour qu'ils soient plus à l'aise lors des rencontres/discussions

Impact:



miro

# Stratégie de mobilisation

Elevator Pitch

M4. 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 ?

Target group  
CA/TC

### Problème

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

Le manque de connaissances sur les besoins des représentants constitue un enjeu pour la direction du COBARIC

Importance:

### Solution

CRÉER    BONIFIER    AMÉLIORER    PEUT MIEUX FAIRE - MODIFIER    CESSER UNE ACTIVITÉ

**CRÉER**  
une approche de prise d'informations/besoins

**BONIFIER**  
le suivi annuel de chaque représentant

**AMÉLIORER**  
le suivi "passif" des représentants et leurs secteurs

Comment ?    moyens, outils médias, etc.

- Instaurer un sondage avant rencontre (48h) pour cueillir l'information, l'intérêt de chaque acteur (no des points) et ajouts au point 8.3 (rapport des acteurs)
- Glisser des questions ponctuelles au sondage avant rencontre?
- Appel/suivi annuel individuel de chaque représentant
- Demander le moyen de communication à privilégier avec chaque représentant?
- Les administrateurs donnent au cobaric leurs canaux d'informations (infolettre, groupe facebook, etc.)

Quand ?

2 ans    5 ans    10 ans

Effort:

### Bénéfices

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

la direction générale est en mesure de connaître l'intérêt des représentants pour les sujets abordés en rencontre et animer en conséquence

suivi et communications avec les acteurs plus fluide

Impact:



# Stratégie de mobilisation

Elevator Pitch

M5. 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 ?

Target group

CA/TC

La majorité des représentants ne souhaitant pas avoir une table de concertation séparée du conseil d'administration, ce moyen ne s'applique pas à la stratégie de mobilisation du COBARIC.

**MAIS!**

**Problème**

Qu'est-ce qui pose problème actuellement ?

Plusieurs résultats de sondages montrent que l'appréciation des processus de concertation en place, notamment leur efficacité, est mitigée. Ce déficit pourrait s'expliquer par un manque de connaissances des représentants concernant les processus de concertation et les moyens mis en place par le COBARIC, qui les empêcherait d'avoir un avis tranché sur la question.

Importance:

**Solution**

CRÉER    BONIFIER    AMÉLIORER    PEUT MIEUX FAIRE / MODIFIER    CESSER UNE ACTIVITÉ

AMÉLIORER la connaissance des représentants sur les processus de concertation

Comment ?    moyens, outils médias, etc.

- Mettre en place un système de mentorat à l'intérieur des groupes sectoriels
- Réaliser systématiquement une rencontre de bienvenue des nouveaux représentants avec la direction générale et la présidence du COBARIC.
- Former/Informer les représentants sur les processus de concertation et ce qui est attendu de leur participation.
- Informer les représentants sur le calendrier des rencontres de concertation auxquelles le COBARIC/La table assiste annuellement.

Quand ?

2 ans    5 ans    10 ans

Effort:

**Bénéfices**

Ce que ça va apporter au COBARIC / à la TC

Les membres de la TC portent un regard critique et constructif sur les processus de concertation

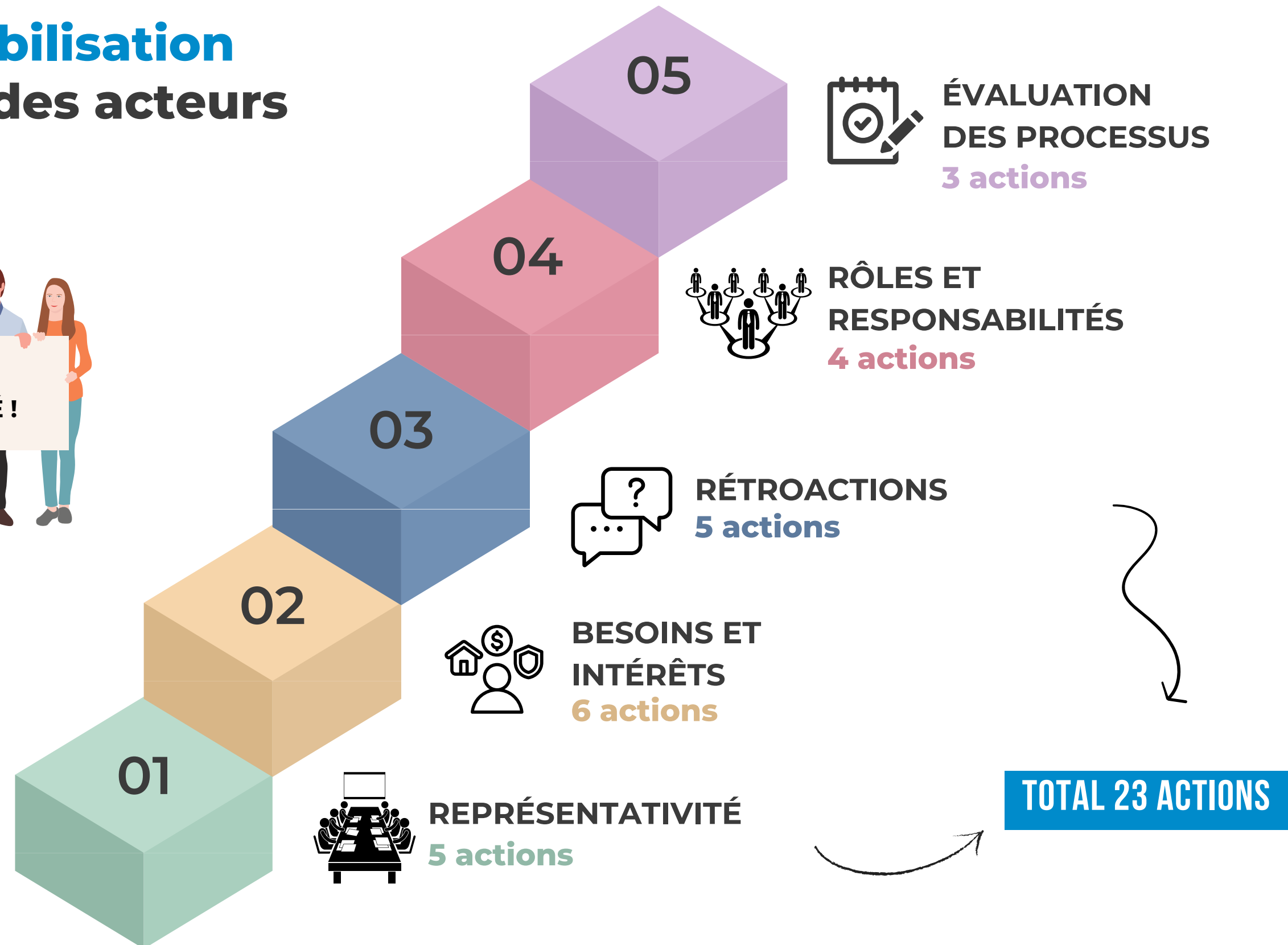
Les membres de la TC connaissent les moyens mis en place par le COBARIC pour assurer les processus de concertation

Impact:

## **ANNEXE 3. SYNTHÈSE DE LA STRATÉGIE DE MOBILISATION**

---

# Les 5 objectifs de la **stratégie de mobilisation** pour la concertation des acteurs de la Chaudière





# Les 5 objectifs de la **stratégie de mobilisation** pour la concertation des acteurs de la Chaudière



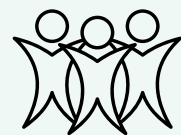
**Objectif 1 : D'ici décembre 2030, améliorer l'approche actuelle de concertation à l'aide de 5 mesures afin d'assurer une composition plus représentative et équilibrée des secteurs d'activités à la table de concertation (ZGIE).**



Assurer une meilleure **représentation de la Chaudière-Appalaches et de l'Estrie** parmi les secteurs d'activités sur la table.



Bonifier la composition de la table afin d'accroître la **représentativité des secteurs industriel et récréotouristique.**



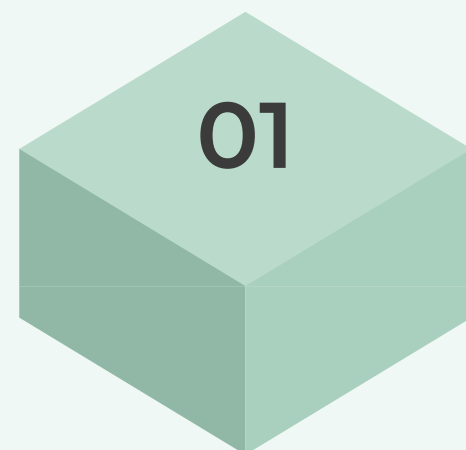
Réserver l'un des trois sièges cooptés pour un représentant de la **future génération**/jeunesse.



Assurer un **suivi assidu en continu de la participation** des représentants à la table de concertation.



Solliciter chaque année les collèges électoraux de la table de concertation afin de **combler les sièges vacants** de la table.

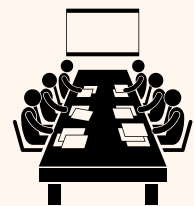




## Les 5 objectifs de la **stratégie de mobilisation** pour la concertation des acteurs de la Chaudière



Objectif 2 : D'ici décembre 2026, mettre en place **6 mesures** pour améliorer l'approche de cueillette de l'information auprès des représentants afin d'assurer la mise à jour des besoins et intérêts respectifs des représentants afin de renforcer le processus de la table de concertation (ZGIE).



Instaurer un **sondage avant chaque assemblée générale annuelle** (AGA) auprès des représentants afin de connaître leurs besoins et intérêts pour la **prochaine année** (intérêts de projets, sujets de concertation, etc.)



Questionner chaque représentant sur le **moyen de communication privilégié** pour recueillir ses besoins et intérêts.



**Interroger les représentants nouvellement élus** sur leurs besoins et intérêts.

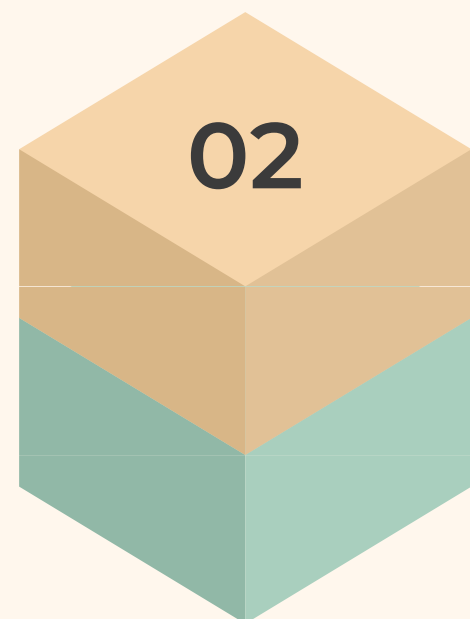
Mettre en place un **suivi aux deux ans sur les besoins et intérêts de chaque représentant.**



Partager au COBARIC les **canaux d'information** privilégiés de chaque représentant avec son secteur d'activité afin de soutenir la cueillette d'information et assurer de meilleures rétroactions entre les représentants et le COBARIC (infolettre, groupe Facebook, etc.).



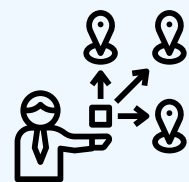
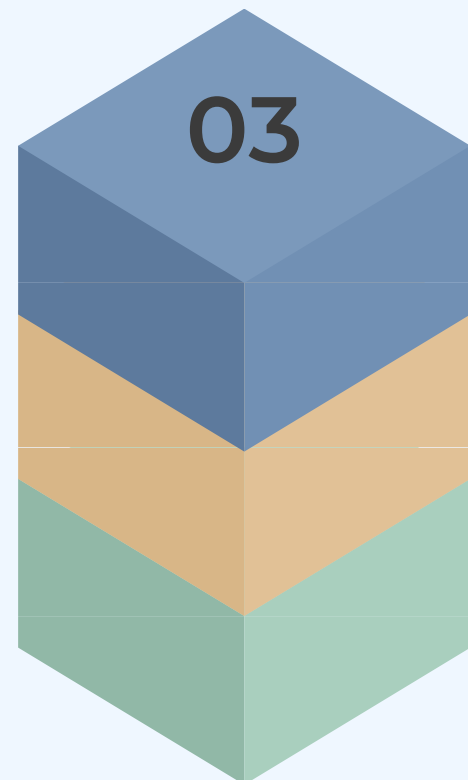
Mettre en place/officialiser un **mentorat/accompagnement** de tout nouveau représentant, que ce soit avec la direction générale de l'organisme ou un mentor du secteur d'activité duquel est issu le nouveau représentant.



## Les 5 objectifs de la **stratégie de mobilisation** pour la concertation des acteurs de la Chaudière



**Objectif 3 : D'ici décembre 2027, mettre en place au moins 5 mesures pour favoriser les rétroactions 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 de concertation (ZGIE).**



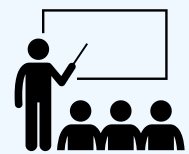
**Diffuser les projets** du COBARIC et de ses acteurs dans les médias des organisations des représentants.



Développer des **procès-verbaux simplifiés** pour en faciliter la diffusion et la compréhension auprès des acteurs du secteur des représentants.



Mettre en place 1 fois par an une **activité de réseautage** entre les représentants.



Assurer une meilleure **représentation du COBARIC auprès des réseaux des membres de la table** de concertation (CA, AGA, conseil des maires, etc.).

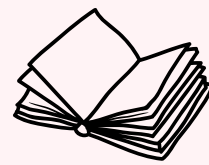


Inscrire un **point à l'ordre du jour** de chaque table de concertation pour que chaque représentant puisse partager de l'information du secteur d'activité qu'il représente au COBARIC.

## Les 5 objectifs de la **stratégie de mobilisation** pour la concertation des acteurs de la Chaudière



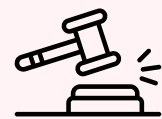
Objectif 4 : D'ici 2026, mettre en place **4 mesures pour assurer une meilleure compréhension des rôles des membres de la table de concertation (ZGIE).**



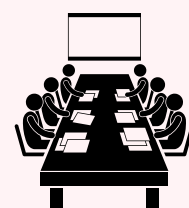
Mettre en place et assurer la mise à jour d'un **cartable de l'administrateur** qui résume les rôles et fonctions des représentants à la table de concertation, ainsi que les problématiques du COBARIC et les principaux projets portés par l'organisme.



Mettre en place un **code d'éthique** de la table de concertation et l'insérer dans le cartable de l'administrateur.

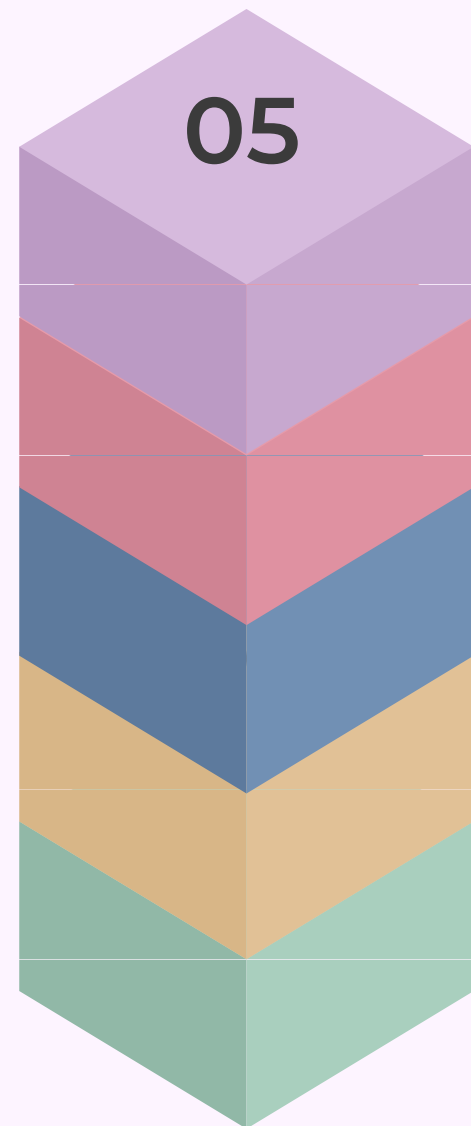


**Distinguer la partie « Conseil d'administration » de la table de concertation** dans les ordres du jour (et dans les rencontres) du COBARIC et, au besoin, ajouter des rencontres spéciales de concertation au calendrier de rencontres au cours de l'année.

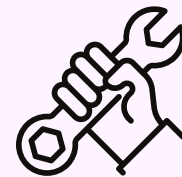
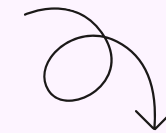


Au début de la partie concertation de l'ordre du jour, permettre un tour de table afin que les représentants puissent **exprimer leurs besoins et intérêts sur les sujets qui seront discutés** par la table de concertation.

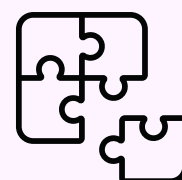
# Les 5 objectifs de la **stratégie de mobilisation** pour la concertation des acteurs de la Chaudière



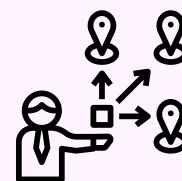
Objectif 5 : D'ici juillet 2024, mettre en place un questionnaire (avec au moins les 6 questions du MELCCFP) à la fin de chaque rencontre de la table de concertation (ZGIE).



Définir le **meilleur outil** pour administrer le questionnaire avec la table de concertation.



**Bonifier le questionnaire** obligatoire en intégrant des questions complémentaires qui auront été décidées avec la table de concertation/conseil d'administration.



**Distribuer** le questionnaire lors de chaque rencontre de concertation.

# STRATÉGIE DE MOBILISATION : VERS L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS DE CONCERTATION DES ACTEURS DE LA CHAUDIÈRE

La vision



**TOUS ENSEMBLE  
POUR UN BASSIN VERSANT EN SANTÉ !**

Les objectifs

**5 actions** pour améliorer la **représentativité** sur la table

**4 actions** pour améliorer la prise en compte des **besoins et intérêts** des représentants et de leurs secteurs

**6 actions** pour favoriser les **rétroactions des secteurs vers la table** et inversement

**3 actions** pour **évaluer** les processus

**4 actions** pour une meilleure **compréhension des rôles et responsabilités** des représentants