Mobilisation et concertation chez OBAKIR

Rapport de stage

Par Léa Lebel-Michaud

Sous la supervision de

Mme Nathalie Lewis et Mme Geneviève Brisson

Activité de stage intensif

Programme de Développement des sociétés et territoires

1^{er} mai 2020

Université du Québec à Rimouski

Table des matières

1. Introduction.....	5
PARTIE 1 - PRÉSENTATION DU STAGE	
2. Présentation de l'organisme.....	5
3. Questionnements de départ.....	6
4. Mandats et objectifs de stage.....	7
5. Définition.....	8
6. Problématique.....	10
7. Questions spécifiques.....	11
8. Méthode et mise en action.....	12
8.1 Recherche documentaire et empirique.....	12
8.2 Mise en pratique : une rencontre de partenaires.....	14
8.3 Rencontre synthèse.....	17
PARTIE 2 - RÉSULTATS	
9. Freins et leviers à l'implication: revue de littérature.....	17
9.1 Susciter un premier engagement.....	17
9.2 Motivations spécifiques et barrières à surpasser.....	21
9.3 Déroulement adapté aux besoins des participant-es.....	25
9.4 Autres pistes pour une concertation réussie.....	27
10. Regard analytique sur la préparation des rencontres de concertation.....	30
10.1 Établir des objectifs.....	30
10.2 Cerner le sujet.....	32
10.3 Adaptation à une situation exceptionnelle.....	34
10.4 Conclusion.....	36
11. Analyse descriptive des entretiens.....	36
11.1 Instances de concertation.....	37
11.2 Motivations/facteurs d'implication.....	38
11.3 Défis et enjeux.....	40

11.4 Éléments de stratégie.....	42
11.5 Évaluation.....	44
11.6 Connaissance et compréhension par le milieu.....	45
12. Discussion des résultats.....	46
13. Conclusion.....	47
14. Bibliographie.....	50
ANNEXE 1 - Tableau des structures de concertation.....	52
ANNEXE 2 - Plan d'animation des rencontres d'avril.....	55
ANNEXE 3 - Questionnaire d'appréciation - Atelier de concertation.....	57
ANNEXE 4 - Grille d'entretien pour OBV.....	58
ANNEXE 5 - Grille d'entretien adaptée pour Stratégie Saint-Laurent (ZIP).....	61
ANNEXE 6 - Grille d'entretiens pour les acteurs de l'eau.....	64

1. Introduction

Dans le cadre du programme Développement des sociétés et territoire de l'Université du Québec à Rimouski, l'activité de stage intensif offre aux étudiant-es la possibilité d'intégrer un milieu de travail et d'y réaliser une démarche de recherche en partenariat avec l'organisme hôte. Les méthodes de recherche et l'expertise propres au domaine des sciences sociales sont ainsi mises à profit afin d'explorer un enjeu soulevé par le milieu de stage. Le présent rapport fait état des différentes étapes de mon stage à l'Organisme de bassins versants de Kamouraska, L'Islet et Rivière-du-Loup (OBAKIR) de janvier à avril 2020. À travers ses activités, cet organisme doit assurer la concertation des différents acteurs de l'eau présents sur son territoire, ce qui nécessite des efforts particuliers pour susciter et maintenir la mobilisation de ces acteurs. C'est pour mieux comprendre cet aspect de la gestion intégrée de l'eau que le partenariat entre OBAKIR et une finissante au baccalauréat en anthropologie a vu le jour.

Le rapport de stage se divise en deux parties. La première présente le contexte et les grandes lignes du stage, cerne la problématique et définit les divers aspects de la recherche. La deuxième partie présente les résultats théoriques et empiriques qui émergent de la réalisation des différentes étapes du stage.

PARTIE 1 - PRÉSENTATION DU STAGE

2. Présentation de l'organisme

L'Organisme de bassins versants de Kamouraska, L'Islet et Rivière-du-Loup (OBAKIR) est un organisme de gestion intégrée de la ressource en eau qui recouvre les bassins hydrographiques des six rivières principales qui se trouvent sur son territoire. La Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection, aussi appelée Loi sur l'eau, définit la mission des organismes de bassins versants (OBV) ainsi: « d'élaborer et de mettre à jour un plan directeur de l'eau pour sa zone de gestion intégrée et d'en promouvoir et suivre la mise en œuvre, en s'assurant d'une représentation

équilibrée des utilisateurs et des divers milieux intéressés, dont le milieu gouvernemental, autochtone, municipal, économique, environnemental, agricole et communautaire, dans la composition de cet organisme de bassin versant » (Loi sur l'eau, Art. 14 (3) (a)).

À l'automne 2019, les OBV ont reçu comme objectif de la part du gouvernement de mener une démarche de consultation visant la priorisation des enjeux de l'eau sur le territoire, démarche qui faisait l'objet d'un livrable auprès du Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). L'identification des enjeux prioritaires constituait également une première étape dans la planification des prochaines actions de concertation et de la mise à jour du Plan directeur de l'eau (PDE), livrable en mars 2021. Le processus de priorisation élaboré par OBAKIR incluait cinq rencontres dispersées sur le territoire selon le découpage des différents bassins versants. Ces rencontres ont eu lieu du 10 au 24 septembre 2019. Ce choix avait pour but de rejoindre le plus de gens possible sur l'ensemble du territoire et de favoriser la discussion entre acteurs d'un même bassin et, par le fait même, de développer leur sentiment d'appartenance au territoire. Tous les acteurs identifiés par l'organisme dans les différents milieux susmentionnés étaient invités à participer à l'activité de leur territoire, pour un total de 106 participant-es. Ces consultations ont permis de déterminer les trois enjeux considérés comme prioritaires pour l'ensemble du territoire, soit la qualité de l'eau, l'érosion et la destruction des milieux humides.

3. Questionnements de départ

Suite à cette série de consultations, OBAKIR a formulé plusieurs constats, que je résumerai en quatre idées principales:

- 1) l'activité a permis de prioriser les enjeux, mais le recueil et l'analyse des informations qualitatives exprimées fut limité;
- 2) OBAKIR est peu connu dans la plupart des milieux et n'est pas reconnu comme une référence dans le domaine de la gestion et de la protection de l'eau, malgré son mandat de gestion intégrée dans ce domaine;

3) certains acteurs liés à l'eau participent régulièrement aux activités d'OBAKIR alors que d'autres n'ont jamais participé;

4) il est difficile de mobiliser les acteurs afin qu'ils s'engagent sur le long terme dans un processus de concertation menant à des actions;

À partir de ces constats, l'organisme a formulé son désir d'approfondir le principal enjeu identifié lors de la consultation, soit la qualité de l'eau. Cet enjeu devait faire l'objet d'une nouvelle série de rencontres avec les acteurs, en avril 2020. Étant donné le temps et les ressources nécessaires pour chaque séance, l'organisme a fait le choix de limiter cette étape à deux rencontres séparées sur le territoire, soit à Saint-Pascal et à Rivière-du-Loup. Par ces rencontres, l'organisme souhaitait consolider la participation des acteurs déjà impliqués, en plus d'aller chercher de nouveaux acteurs et de créer un intérêt chez eux pour les activités d'OBAKIR. Les événements devaient également permettre de recueillir des informations sur la vision des gens autour de la qualité de l'eau et s'inscrire dans une stratégie à plus long terme. L'organisme vise la mise sur pied d'une table de concertation qui aboutirait en la mise en œuvre d'une ou plusieurs action(s) concrète(s) en matière de gestion de l'eau en 2021.

Faisant suite aux discussions avec l'organisme et en comprenant l'intérêt d'OBAKIR pour une représentation plus variée des acteurs dans ses activités de concertation et de mobilisation, la démarche du stage a eu pour but de répondre à la question suivante:

Quels facteurs permettent de stimuler l'intérêt et l'engagement des acteurs de l'eau dans un processus de gestion intégrée?

4. Mandat et objectifs de stage

De façon générale, l'objectif du stage consiste à comprendre les différents facteurs qui ont une influence sur l'engagement. Cet objectif est demeuré le même suite à la réorientation du stage en raison de la crise de la Covid-19 au Québec. Le mandat qui m'a été confié implique de proposer des pistes de réflexion sur les pratiques de concertation et

de mobilisation afin qu'elles correspondent mieux aux besoins et contraintes du milieu. L'orientation de cette réflexion s'est faite en tenant compte des objectifs de l'organisme, soit:

1. favoriser l'engagement des acteurs du milieu dans le domaine de la qualité de l'eau et ;
2. encourager la mobilisation et la participation des acteurs sur le long terme en suscitant un intérêt pour les pratiques de concertation.

Ces objectifs se répartissent en deux temps qui sont interreliés. Dans un premier volet, ma participation à l'organisation de la rencontre m'a apportée un ensemble de savoirs pratiques et une meilleure compréhension du fonctionnement de l'organisme. Comme le stage se concentrait autour de cette rencontre d'avril, l'élaboration du plan de la journée et des outils mobilisés lors des ateliers de concertation s'inscrivaient dans une réflexion plus large sur les stratégies de mobilisation et ont fait l'objet d'une analyse. Bien que les rencontres initialement prévues aient été annulées à cause de l'interdiction des rassemblements, la partie du travail qui avait été accomplie sera discutée plus loin et les réflexions sur l'adaptation à cette situation inédite de distanciation sociale seront intégrées à la discussion.

Dans un deuxième volet, mon travail consistait à explorer les différents facteurs qui influencent la mobilisation et l'engagement à long terme. Ce processus de recherche qualitative visait à proposer à l'organisme des pistes d'action pour élargir le cercle des acteurs qui participent à leurs rencontres et pour favoriser l'implication concrète des différents acteurs dans la prise en charge des enjeux de l'eau. Comme nous le verrons dans la méthode, la démarche qui devait servir à répondre à cet objectif a elle aussi dû être modifiée en raison des circonstances, tout en visant l'atteinte des mêmes objectifs.

5. Définitions

La démarche que souhaite mettre en œuvre OBAKIR entre dans les démarches de concertation. Or, plusieurs autres termes peuvent être utilisés dans des contextes similaires et sont parfois confondus avec celui de concertation. Avant d'aller plus loin, il est nécessaire de définir ce que suggère l'utilisation de ces termes, et ce qu'ils impliquent pour les besoins de

la recherche. Bien que les définitions puissent varier en fonction des auteur-es et des contextes, voici quelques éléments importants:

- Selon Beuret et Cadoret (2011), il n'y a pas de consensus quant à la définition et à l'usage du terme *concertation*, mais leur revue de la littérature sur le sujet fait principalement ressortir le caractère collectif et coopératif de ce type de démarche. De plus, ces auteur-es affirment que la concertation répond à trois objectifs, avec des proportions différentes selon le contexte: l'échange d'informations, l'acceptation et la co-construction. Dionnet ajoute que la concertation doit dépasser la simple « demande d'avis » et inclure « un travail collaboratif qui implique la confrontation de points de vue, la définition d'objectifs partagés, la génération d'idées nouvelles, etc. » (Dionnet et al., 2017: 6).
- De son côté, le terme *consultation* peut également partager ces mêmes objectifs à différents degrés, mais n'inclut pas de prise de décision commune ou collective, mais vise plutôt à recueillir des avis. À ce titre, des activités de consultation peuvent faire partie d'une démarche de concertation (Beuret et Cadoret, 2011).
- Dionnet distingue également la concertation de la *co-décision*, c'est-à-dire que les participant-es de la concertation n'ont pas l'autorité de la décision finale mais ont plutôt le rôle de préparer celle-ci et de formuler des propositions (Dionnet et al., 2017).
- La concertation se rapproche également du concept de *gouvernance*, qui se rapporte surtout aux différents processus de coordination et de prise de décision où les acteurs ont des pouvoirs partagés (Létourneau, 2009).

Ces concepts se retrouvent tous à différents niveaux dans la démarche de gestion intégrée de l'eau par bassins versants (GIEBV). En effet, si certaines décisions qui ne sont pas d'intérêt général peuvent faire l'objet de simples consultations auprès des personnes concernées, d'autres sont élaborées en concertation pour ensuite être approuvées par le

C.A. qui en a l'autorité finale. On peut également appliquer la notion de gouvernance de l'eau, puisque les acteurs ont un certain pouvoir sur la gestion de la ressource, notamment en ce qui a trait à la mise en œuvre d'actions, qui repose sur leur volonté puisque le PDE n'a pas force de loi.

6. Problématique

Ces définitions posées, il demeure que c'est principalement l'aspect « concertation » qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche, puisque l'on cherche à mieux cerner les facteurs d'implication dans le processus: les rencontres et les discussions qui mènent à la prise de décisions ou d'engagements. C'est dans cette partie de la gouvernance que s'inscriront les rencontres d'OBAKIR, initialement prévues en avril, sur le sujet de la qualité de l'eau. Cet événement servirait à recueillir des avis, à partager de l'information et à amorcer des discussions sur le sujet de la qualité de l'eau, ce qui pourra plus tard faire l'objet de débats plus approfondis et de co-construction d'un projet commun.

Concernant la mobilisation des acteurs, l'enjeu du manque d'engagement du milieu dans les actions établies par les PDE a été identifiée comme une problématique par le Regroupement des organismes de bassins versants du Québec (ROBVQ) en 2018 et le développement d'une stratégie de concertation/mobilisation par les OBV figure parmi les objectifs de sa planification stratégique 2018-2023. La cible fixée est que 50% des OBV disposent d'une telle stratégie en 2021 et 100% en 2023 (ROBVQ, 2018). Or, le sondage annuel de 2019 a révélé que la plupart des OBV ne possédaient ni stratégie de mobilisation structurée, ni procédures d'évaluation de la concertation et de la mobilisation (Marquer et al., 2019). Face à ce constat, deux OBV ont participé à un projet pilote visant à évaluer la mobilisation des acteurs et l'efficacité de la concertation sur leurs territoires respectifs. Ce projet, ayant pour titre *Projet de développement d'outils de suivi et d'évaluation des stratégies de mobilisation des OBV du Québec dans le cadre de la mise en oeuvre de la Gestion intégrée des ressources en eau*, a été piloté conjointement par le ROBVQ et les OBV de Charlevoix-Montmorency et de Saguenay. Les premiers résultats ont été présentés

lors du 22e rendez-vous des OBV, tenu en octobre 2019. Plusieurs éléments ont été soulevés concernant les leviers et les obstacles à la concertation, ainsi que des recommandations formulées par les acteurs consultés lors de l'enquête. Notamment, la pertinence et la connaissance des sujets par les acteurs ainsi que le travail en petits groupes ont été identifiés comme des leviers, tandis que le manque de temps et l'incompréhension des sujets discutés et du processus de concertation en général font partie des obstacles rencontrés par les acteurs (*Ibid.*).

Suite à ce projet, au début de l'année 2020, le ROBVQ publiait le guide « Construire sa stratégie de mobilisation en 8 étapes » afin d'accompagner les organismes du territoire dans l'élaboration de leur stratégie. Les réflexions sur la mobilisation sont donc déjà entamées dans le réseau et la présente recherche ne vise pas à refaire ce qui a déjà été fait, mais bien à pousser la réflexion un peu plus loin d'un point de vue qualitatif. Parmi les 8 étapes proposées par le guide du ROBVQ, l'étape 4 (Définir les moyens et méthodes) et, dans une moindre mesure à cause des limites liées à la Covid-19, l'étape 3 (Élaborer le profil des acteurs) nous intéressent particulièrement, puisque l'on se penche sur les caractéristiques des activités de mobilisation et de concertation (moyens et méthodes) et sur les façons de rejoindre les participant-es et susciter leur intérêt, ce qui implique de les connaître (profil des acteurs).

Certains aspects du processus de mobilisation ont donc été explorés par une approche plus pointue, ce qui a permis de faire émerger des informations qui pourraient nous échapper en posant des questions quantitatives, forcément plus superficielles. La méthode utilisée pour y arriver sera présentée à la section 8. De plus, une meilleure connaissance des différents facteurs d'implications dans la concertation, qui seront discutés à la section 9, peuvent permettre d'approfondir la compréhension des différentes situations que l'on peut rencontrer dans un processus de mobilisation.

7. Questions spécifiques

La démarche de recherche vise à répondre aux questions suivantes:

- Quels facteurs ont une influence positive ou négative sur la participation à des activités de concertation sur le long terme?
- Comment la mobilisation des acteurs peut-elle être renforcée pour rejoindre plus de gens?

Afin d'atteindre les objectifs du stage, certaines questions secondaires seront également utiles à la réflexion, par exemple:

- Comment présenter l'organisme, son rôle et ses activités de façon à ce que les personnes voient la pertinence de s'engager dans le processus de concertation?
- Comment les acteurs peuvent-ils sentir que leur participation est importante et que des objectifs sont atteints?

8. Méthodes et mise en action

8.1 Recherche documentaire et empirique

Pour atteindre les objectifs du stage, une revue de la littérature en sciences sociales concernant les facteurs et les stratégies de mobilisation a été menée et a permis de récolter des informations pertinentes sur la question de la concertation et de l'engagement. Cette partie servira principalement à répondre à la première de nos trois questions spécifiques, soit « quels facteurs ont une influence positive ou négative sur la participation à des activités de concertation sur le long terme? ».

La deuxième partie de la recherche faisait appel à des méthodes qualitatives. Elle était constituée d'entretiens afin de recueillir des données concernant l'expérience de mobilisation d'organismes aux missions similaires à OBAKIR. Une grille d'entretien sur les stratégies de mobilisation et les méthodes de concertation a servi à aller vers nos répondant-es et répondre à notre deuxième question spécifique, « comment la mobilisation des acteurs peut-elle être renforcée pour rejoindre plus de gens? ». (À noter que les deux premières questions sont interreliées et s'entrecroisent dans les différentes étapes que sont la recherche documentaire et les entretiens.)

L'échantillon était constitué, d'une part, des responsables de la mobilisation (ou directeur-ices généraux dans certains cas) de certains OBV du territoire québécois, ciblés par OBAKIR en fonction de la perception qu'ils ont de leur grande expérience en mobilisation. D'autre part, afin d'avoir accès à des points de vue qui dépassent ceux des OBV déjà connus, et ainsi de présenter des résultats plus rigoureux, d'autres organismes ont été contactés pour des entretiens, autant dans le réseau des OBV que des comités ZIP (Zone d'intervention prioritaire). Cette série d'entretiens avait pour but de dresser un portrait des différentes stratégies possibles mais aussi des difficultés qui peuvent être rencontrées ailleurs et des solutions mises en place par d'autres organismes ayant des réalités comparables.

Au total, 10 entretiens semi-directifs d'en moyenne 30 minutes ont été réalisés. En raison de la situation actuelle qui est celle du télétravail pour la majorité des gens, ces entretiens ont eu lieu par visioconférence ou par téléphone, selon les disponibilités des personnes rejointes. L'échantillon comprenait les représentant-es de 8 OBV et 2 comités ZIP, soit des directeur-ices général-es ou des responsables de projets de concertation. Des invitations avaient été envoyées par courriel auprès d'organismes des deux réseaux (OBV et ZIP), avec un souci pour représenter des réalités différentes en termes de durée d'existence, de grandeur du territoire, de grosseur de l'équipe terrain et de proximité avec les centres urbains. Un des deux comités ZIP ayant répondu à l'appel a le mandat de la coordination d'une Table de concertation régionale (TCR) et l'autre, non. Les questions figurant dans les grilles d'entretien présentées dans les annexes 4 et 5 ont été posées aux répondant-es. Toutefois, certain-es avaient des contraintes de temps particulières et n'ont pas pu répondre à toutes les questions. En outre, les trois premiers OBV contactés l'ont été avant que le stage ne soit adapté aux mesures de confinement. Ces entretiens avaient donc une visée plus exploratoire. Bien que les mêmes thèmes aient été abordés, certaines questions ont pu différer de la grille finale.

Une deuxième série d'entretiens auprès des acteurs du territoire d'OBAKIR était prévue mais, étant donnée la situation sanitaire actuelle, elle a été retirée de la méthode

d'enquête. Cette partie devait servir à questionner deux catégories d'acteurs, soit ceux qui participent fréquemment aux rencontres de concertation d'OBAKIR et ceux qui n'ont jamais participé, sur leurs intérêts et leurs contraintes à participer à des activités de concertation, ainsi que leur vision des enjeux de l'eau. Une grille d'entretiens a tout de même été élaborée pour répondre à cet objectif et est présentée à l'annexe 6.

8.2. Mise en pratique: une rencontre de partenaires

Comme nous l'avons vu, le premier volet du stage est ancré dans la planification et la réalisation des rencontres d'avril. À la suite des réflexions entamées avec l'organisme et d'une première étape de recherche documentaire, nous avons identifié certains enjeux à prendre en compte dans l'élaboration de l'activité. La prochaine section présente un aperçu des réflexions qui ont mené à l'élaboration de l'activité de concertation telle que présentée à l'annexe 2.

Établir une vision commune. Des articles tirés de la littérature sur la concertation ont révélé l'importance d'établir une vision commune de la situation, partagée par les acteurs, afin de faciliter les prises de décisions et de limiter les tensions (Beuret et Cadoret, 2011; Dionnet et al., 2017; Riegel, 2018). Ainsi, selon ces auteur-es, la volonté d'aboutir à des actions concrètes nécessiterait la création d'un espace de discussion sur les perceptions de chacun-e, même si cela peut sembler prendre trop de temps. C'est pourquoi nous prévoyons consacrer la première phase de la rencontre à ces discussions. Afin de susciter les réactions et le dialogue autour de différents aspects de la qualité de l'eau, nous avons choisi de présenter des images qui représentent différents enjeux liés à la qualité de l'eau et autour desquelles les participant-es pourront s'exprimer sur ce qu'ils et elles voient. De plus, afin d'assurer une plus grande prise en compte des opinions et priorités des acteurs dans les décisions (un élément important de l'efficacité de l'animation selon Faure (2002)), ceux-ci pourront ajouter un enjeu qui n'était pas présenté dans les images sélectionnées par OBAKIR et en discuter collectivement, comme cela aura été fait avec les autres éléments présentés.

Se mobiliser et discuter afin d'apporter une pierre au changement. Un autre élément important pour la mobilisation des acteurs serait le sentiment que leur participation permet d'avancer vers des objectifs concrets (Faure, 2002). À ce titre, nous avons établi que la deuxième phase de la rencontre serait orientée vers la discussion autour de pistes d'actions et de solutions concrètes qui pourraient être mises en œuvre sur le territoire afin de répondre aux problématiques discutées précédemment ou d'apporter des améliorations aux situations identifiées à la première phase de la rencontre. Toujours dans l'objectif de mettre en évidence la pertinence de la participation aux différentes étapes du processus, les images de la première partie seront réutilisées à la deuxième pour poursuivre la réflexion et l'amener vers une dimension qui puisse paraître plus concrète. Afin de laisser le plus de latitude possible aux choix des participant-es dans l'orientation du processus, ces dernier-es pourront choisir de travailler sur l'image de leur choix, ou sur leur enjeu proposé à la fin de la première phase.

Finalement, un autre facteur qui peut constituer un frein à l'engagement est l'impression que les objectifs sont déterminés d'avance et que leur opinion a peu de place dans la décision finale (Beuret et Cadoret, 2011). Pour cette raison, nous avons décidé de placer la présentation d'OBAKIR et de sa vision à la fin de la rencontre, après les ateliers de discussion. Nous souhaitons ainsi éviter que les résultats soient biaisés par les orientations de l'organisme, ou que les participant-es aient l'impression qu'ils le sont.

À la lumière de ces informations et des besoins exprimés par l'organisme, nous proposons que la rencontre soit constituée de trois moments principaux (excluant les phases d'introduction et de conclusion):

1. Discussions sur la qualité de l'eau (utilisation d'images, problématiques et enjeux en lien avec ces images, priorisation d'enjeux, etc.), suivi d'un retour en groupe;
2. Propositions d'idées et de pistes d'actions à court, moyen et long terme (*brainstorm*, classement par temporalités, outils visuels, schémas, etc.);

3. Présentation d'OBAKIR, de sa vision et de son rôle potentiel dans les actions qui ont été discutées.

Les participant-es seront réparties par tables de 5 à 10 personnes pour favoriser la prise de parole du plus grand nombre. Les informations formulées par chaque table seront recueillies sur des grandes feuilles sur lesquelles les participant-es pourront écrire. Afin de répondre au besoin exprimé par l'organisme d'avoir accès à une plus grande richesse d'information suite aux discussions entre les participant-es, la prise de notes, même partielle, serait nécessaire.

Évaluer et garder des traces. La rencontre des acteurs, initialement prévue en avril, constitue la phase de mise en œuvre des réflexions entamées tout au long du stage. À ce titre, plusieurs outils peuvent servir à évaluer la participation des acteurs et à analyser l'efficacité de la mobilisation. Certaines pistes, qui avaient déjà été proposées, pourront servir lors de rencontres ultérieures:

- Les statistiques sur les acteurs présents à chacune des rencontres (nombre de participant-es selon le secteur d'activité, nombre de participant-es ciblés comme « essentiels », nombre de participant-es nouveaux) pourront être comptabilisées.
- Les données qualitatives récoltées lors des rencontres (prise de notes) pourront être consultées afin d'évaluer dans quelle mesure cela a permis d'aller chercher des informations supplémentaires et pertinentes à la poursuite de la démarche de concertation.
- Finalement, il serait intéressant de fournir aux participant-es un court questionnaire à remplir à la fin de la rencontre, afin de sonder leur niveau de satisfaction suite à la rencontre et leur intention de participer à nouveau.

Toutefois, rappelons que les effets réels sur l'engagement des acteurs dans le processus de concertation ne peuvent pas être analysés à ce point, puisqu'ils s'inscrivent dans une stratégie à plus long terme qui vise la récurrence de la participation.

8.3 Rencontre synthèse

Finally, afin de clore le stage sur une synthèse des différents points qui ont été abordés et de réfléchir ensemble à comment ceux-ci peuvent s'intégrer dans les pratiques de l'organisme, nous proposons une rencontre-discussion finale où le rapport de stage sera présenté. Cette rencontre permettra, entre autres, d'ouvrir la réflexion sur notre troisième question spécifique, soit « comment présenter l'organisme, son rôle et ses activités de façon à ce que les personnes voient la pertinence de s'engager dans le processus de concertation? ». Nous pourrions ainsi confronter les différents points de vue, soit la théorie, la recherche et les observations de la stagiaire, ainsi que l'expérience et la connaissance du terrain de la directrice d'OBAKIR. Cette rencontre devra probablement s'effectuer par visioconférence et remplacera en quelque sorte la présentation publique qui était prévue initialement.

PARTIE 2 - RÉSULTATS

9. Freins et leviers à l'implication: revue de littérature

9.1 Susciter un premier engagement.

Les facteurs qui influencent l'implication ou non de la population ou d'acteurs spécifiques ne relèvent pas seulement du processus de concertation auquel ils sont invités à participer, mais aussi d'un contexte historique pré-existant. En effet, comme le soutiennent Yannick et ses collègues, « l'accueil de la mobilisation par l'ensemble du territoire est fonction des rapports historiques des activités et des acteurs entre eux, des intérêts et valeurs en jeu et des configurations au moment de la demande de mobilisation. » (Yannick et al., 2009: 10) L'enjeu que sous-tend cette affirmation, pour quiconque souhaite améliorer

l'implication du milieu dans une démarche de concertation, serait donc de saisir les différents aspects de ce contexte afin d'adapter les besoins de la concertation aux activités, intérêts et valeurs des acteurs à rejoindre.

Mise en application

Bien qu'on ne puisse jamais avoir un point de vue exhaustif sur la situation, voici quelques exemples de questions susceptibles de nous informer sur les différents éléments du contexte:

- Quels sont les autres comités, C.A., espaces de concertation ou de gouvernance participative sur le territoire ciblé (tous sujets confondus)? Par quelles organisations les acteurs sont-ils sollicités?

- Dans lesquelles s'impliquent-ils? Quels sujets semblent prioritaires pour eux?

- Qu'est-ce qui a été fait en termes de concertation par le passé? Y a-t-il eu des conflits?

Des réussites harmonieuses? De quoi les gens se souviennent-ils?

- Qu'est-ce qui fonctionne depuis longtemps? Quel type de structure semble recueillir une forte participation?

- Y a-t-il d'autres organisations qui travaillent autour de la ressource en eau (ONG, récréotouristique, scientifique...)? Comment sont-ils perçus par la population en général? Et par les acteurs?

-Quels sont les différents groupes d'intérêts parmi les catégories d'acteurs?

-Comment sont les relations entre les différents secteurs que l'on souhaite rejoindre? Se connaissent-ils bien? Ont-ils souvent l'occasion de travailler ensemble? Souhaitent-ils le faire? Sont-ils en conflit par rapport à un sujet autre que l'eau? Ont-ils déjà participé à des projets ensemble?

-Y a-t-il des conflits interpersonnels entre certains acteurs-clés?

-Y a-t-il des conflits autour de la ressource en eau? De ses usages? De sa qualité? Y en a-t-il déjà eu? Comment cela s'est-il réglé, le cas échéant?

Différents types de sources peuvent nous informer sur ces questions (médias, archives, citoyen-nes impliqué-es dans un secteur ou qui connaissent bien le contexte local...). Les acteurs concernés pourraient également être interrogés directement afin de recueillir leur point de vue et, à ce titre, la grille d'entrevue préparée pour les acteurs (annexe 6) peut servir de point de départ. Cela pourrait se faire par une démarche d'entretiens ou encore de façon informelle, au fil des rencontres. Tout dépend des ressources allouées et du type de portrait souhaité: global ou spécifique à un ou quelques acteurs. Comme c'est un processus qui s'effectue et qui s'affine à travers le temps, il peut être pertinent d'en garder des traces pour les futur-es employé-es de l'OBV!

À l'étape de l'invitation des acteurs, où on souhaite mobiliser des gens autour d'un engagement nouveau, plusieurs éléments sont à considérer afin d'approcher les acteurs d'une façon qui saura les motiver, si l'on se fie au travail de recherche de Yannick et ses collaborateurs. À ce titre, la perception que l'acteur aura de la démarche ou du projet qui lui est proposé serait primordiale: on ne peut pas prendre pour acquis que les acteurs ont la même compréhension que nous des enjeux qui sont sur notre territoire. Pour Yannick et ses collègues, deux éléments principaux influenceraient la perception des acteurs lorsqu'un projet leur est proposé, soit 1) les crises et conflits dans lesquels l'acteur est impliqué dans un rapport de force, ou l'a été dans le passé et 2) la place perçue de l'initiateur du projet (ici OBAKIR) dans ces crises et conflits (Yannick et al., 2009).

Mise en application

Prenons un exemple pour illustrer ce propos. Une industrie s'est déjà vue refuser un projet d'agrandissement en raison de son impact potentiel sur un milieu humide, et cela a eu diverses conséquences sur le développement de ses activités. Si cet acteur a une connaissance minimale d'OBAKIR, il sait que celui-ci souhaite, entre autres choses, favoriser la conservation des milieux humides et soutient certaines actions qui vont en ce sens. Il percevra alors OBAKIR comme un opposant à son entreprise, même si l'OBV n'a pas été directement impliqué dans le problème précédemment cité. Or, la participation de cet acteur industriel à un exercice de concertation pourrait être très pertinente et profiter à tout le monde. En effet, OBAKIR n'est pas une organisation écologiste qui souhaite mettre des bâtons dans les roues au développement industriel. Ses objectifs visent plutôt la gestion intégrée et concertée de la ressource, dans une optique de développement durable, bien que cela ne soit pas connu de tous. Si les industries viennent s'exprimer et discuter des contraintes qui sont propres à leur milieu, celles-ci pourront être prises en compte dans les actions qui ressortiront de la concertation, ce qui pourrait éviter des conflits ultérieurs. L'enjeu est donc de s'assurer que la mission de l'OBV et l'objectif de la concertation sont clairement exprimés et compris, car la connaissance que les acteurs du milieu ont d'OBAKIR provient souvent de ouï-dires, de bouche-à-oreille, d'articles dans les médias... et peut donc différer grandement d'une personne à l'autre.

Un autre aspect qui peut soulever certaines questions est la sélection des participant-es. À ce titre, Louvet (2008) conçoit deux types de groupes, soit les « arènes ouvertes (sans sélection préalable) » et les « arènes fermées (avec une sélection) ». Selon cet auteur, les premières devraient être privilégiées dans une logique de « mobilisation-appropriation ». Les rencontres prévues pour avril entrent dans cette catégorie, puisqu'elles visent l'appropriation des enjeux par les acteurs par le biais du partage des différentes visions de la qualité de l'eau, ainsi que la mobilisation pour les étapes ultérieures en

suscitant l'intérêt. Quant aux « arènes fermées », elles devraient être privilégiées, selon lui, à l'étape de la « négociation-correction », c'est-à-dire lorsque vient le temps de prendre des décisions au sujet des actions qui seront mises en place. Comme nous le verrons dans la section d'analyse des entretiens, cette méthode, qui divise les phases de la concertation en deux grands volets, a été adoptée par certains OBV, avec des résultats concluants pour la mobilisation selon ceux-ci.

Mise en application

Au cours du stage, il a été mentionné par l'organisme que les acteurs étaient souvent sollicités pour différentes rencontres et événements dans leur milieu, liés ou non à des activités de concertation. Ainsi, comme l'a mentionné une répondante aux entretiens, il est important de ne pas « épuiser » les acteurs avec des rencontres à répétition. Cependant, comme on souhaite toujours avoir le plus de participant-es possible, il peut être difficile d'effectuer une sélection. La division que propose Louvet (2008) est une façon parmi d'autres de réfléchir à cette question.

9.2 Motivations spécifiques et barrières à surpasser.

Par ailleurs, l'étude de Milot (2009) sur la gestion intégrée de l'eau au Québec soulève la multiplicité des intérêts liés à la participation des différents types d'acteurs. Par exemple, plusieurs participant-es du secteur agricole ont mentionné participer à la gestion intégrée de l'eau dans le but de « corriger une perception négative de leur activité, particulièrement en lien avec la pollution de l'eau » (Milot, 2009: 72. traduction libre). Pour leur part, les résident-es s'impliqueraient beaucoup en raison de leur attachement au territoire, notamment s'ils et elles y pratiquent certaines activités de loisir, tandis que les groupes environnementaux participeraient surtout pour empêcher que des projets nocifs pour l'intégrité écologique ne puissent aller de l'avant. Bien que les priorités des différents

acteurs aient pu changer depuis la conduite de cette étude et que ceux-ci peuvent avoir une compréhension renouvelée des objectifs de la GIEBV, ce constat effectué à l'époque suggère l'importance de tenir compte des intérêts individuels des différents acteurs, surtout lorsque l'on souhaite susciter leur engagement. Milot (2009) a également soulevé que le temps nécessaire aux délibérations qui entourent l'élaboration du PDE constituerait un frein pour les acteurs qui souhaitent mettre en place une action en particulier, et qui se tourneraient parfois vers d'autres sources de financement plus efficaces. Or, cela présenterait, toujours selon Milot, certains inconvénients: 1) les autres acteurs du territoire n'ont pas la possibilité de donner leur avis sur le projet et 2) l'OBV n'est pas systématiquement au courant de ce qui a été effectué et ne peut donc pas en tenir compte autant dans son diagnostic du territoire que dans la promotion de ses activités. Un équilibre serait donc à établir entre les discussions et l'action.

Le *Guide de concertation territoriale et de facilitation* publié par l'institut Lisode (Dionnet et al., 2017) mentionne à plusieurs reprises l'importance de comprendre les motivations des acteurs envers la démarche de concertation, puisque la participation de ceux-ci se fait de façon libre et non contrainte. Les motivations peuvent relever d'intérêts individuels et/ou collectifs et sont intimement liées au potentiel de mobilisation des acteurs. Ainsi, se questionner sur les intérêts et motivations que peuvent avoir ces différents types d'acteurs et, si c'est possible, les consulter pour mieux les comprendre, constituerait une étape cruciale dans l'élaboration d'une stratégie de mobilisation efficace puisque si un acteur ne voit aucun intérêt à s'engager, les efforts de communication de l'organisme organisateur pourraient s'avérer vains. Le guide susmentionné propose une grille d'analyse comportant trois types de motivations qui peuvent influencer la volonté de participer à un processus de concertation:

- l'idée de « *Faire partie de...* » qui implique la satisfaction de se joindre à une action collective ;

- l'idée de « Contribuer à... » qui implique la satisfaction d'apporter son expérience, ses idées, ses connaissances au reste du groupe ;
- l'idée de « Bénéficiaire de... » qui implique la recherche d'un bénéfice individuel ou collectif en lien avec la problématique traitée. (Dionnet et al., 2017: 7)

Ainsi, lorsqu'on souhaite mobiliser un acteur (ou un type d'acteur) en particulier, on peut se poser la question à savoir si l'acteur se situe déjà dans l'une de ces trois catégories et, le cas échéant, miser sur ce levier pour susciter son intérêt. De plus, lors de l'élaboration et du déroulement des activités de concertation, on devrait s'assurer que les espaces de discussion permettent à chacun-e de s'exprimer et de voir son avis pris en compte afin que les trois types de motivations puissent être atteints, dans la mesure du possible.

Concernant les facteurs d'engagement individuels, une étude de Pruneau et collègues (2000) a révélé différentes catégories de facteurs qui influencent l'engagement dans des actions environnementales. Bien que cette étude ne porte pas directement sur la concertation, il est pertinent de garder en tête les éléments qui peuvent favoriser une prise en charge ultérieure de projets concrets par le milieu. Bien que plusieurs facteurs identifiés soient liés à des caractéristiques socioculturelles ou psychologiques sur lesquelles OBAKIR n'a aucun pouvoir, certaines approches pédagogiques ou communicationnelles peuvent être privilégiées dans la tenue des activités pour favoriser l'engagement. Par exemple, la connaissance d'histoires semblables qui ont eu du succès, l'impression que le projet est réalisable et qu'il est effectué en groupe ainsi que la constatation visuelle d'un problème seraient susceptibles d'avoir une influence sur le désir d'action (Pruneau et al., 2000).

Dans son article « Favoriser le concernement et l'engagement des acteurs de la planification locale: l'expérience du territoire de Thau », Maurel (2009) se penche sur ce qu'il

appelle les « barrières à l'engagement », qui concernent la perception que les acteurs ont du processus. Il les définit de la façon suivante:

« Les barrières sont multiples et relèvent de différents registres : cognitifs tout d'abord, quand l'échelle géographique et temporelle des projets et la complexité des sujets traités ne permettent plus au citoyen ordinaire de faire facilement le lien avec son quotidien et ses espaces de concernement ; politiques ensuite, quand le lien de confiance est rompu entre les élus et leurs administrés, ces derniers soupçonnant une participation de façade et considérant que leurs contributions n'auront aucune chance d'influer sur le contenu du projet ; procéduraux, lorsque les règles de la participation et les étapes ne sont pas clairement définies ; matériels enfin, quand les ressources allouées à la participation ne sont pas à la hauteur des ambitions affichées ou lorsque la sur-sollicitation érode les énergies et la motivation. » (Maurel, 2009: 53-54)

La suite de l'article se concentre sur les barrières cognitives, qui surviennent lorsque les enjeux de la concertation paraissent éloignés du quotidien aux yeux des personnes concernées (même si, dans les faits, ces enjeux les affectent au quotidien, comme cela peut être le cas avec la qualité de l'eau). Cette distanciation cognitive pourrait être due à différents facteurs qui empêchent la personne de faire des liens directs avec sa situation, soit « l'échelle géographique et temporelle des projets et la complexité des sujets traités » (*Ibid.*). En ce qui a trait à la dimension géographique, Milot (2009) a soulevé le fait que le bassin versant, bien qu'il soit une unité de référence logique du point de vue géographique et écologique, n'était pas nécessairement à la base d'un « sentiment communautaire ». Il cite cette intervention recueillie lors d'un entretien: « Je vis à l'amont du bassin. Même si je sais que j'ai un impact sur l'aval, je ne connais même pas ceux qui y vivent » (Milot, 2009 : 136). Les acteurs peuvent comprendre leur impact et leurs relations avec le bassin versant,

sans pour autant développer un sentiment d'appartenance et une motivation intrinsèque à s'impliquer dans sa gestion avec leurs pairs. Cela serait d'autant plus vrai pour les grands bassins versants, ou la distance entre le lieu de résidence ou d'activité des acteurs et la problématique ou l'enjeu identifié sont grands. Dans cette situation, Milot (2009) mentionne la séparation en sous-bassins versants et la création de « comités locaux » comme une solution potentielle. De plus, dans la suite de son article sur les barrières cognitives, Maurel analyse un outil technique qui peut être utilisé afin de réduire cette barrière du point de vue géographique. Dans son exemple, lors de la phase de mobilisation citoyenne, où l'on cherchait à intéresser des personnes nouvelles, une maquette 3D du territoire visé par l'exercice de concertation a été conçue et utilisée lors de différents événements. Le caractère multisensoriel et interactif de cet outil est ce qui ressort de l'analyse de Maurel comme ayant eu un impact significatif sur l'intéressement des citoyen-nes. En effet, cela leur aurait permis d'effectuer facilement des apprentissages sur le fonctionnement du territoire, de prendre conscience des liens d'interdépendance entre eux, leurs milieux de vie et l'ensemble du territoire représenté, en plus de leur permettre de s'exprimer, en plaçant différents objets sur la maquette et en discutant avec l'animateur-ice. La maquette aurait servi d'intermédiaire pour favoriser autant les échanges d'informations et de savoirs que l'appropriation de l'espace, et aurait marqué la mémoire par son côté multisensoriel. D'autres outils peuvent présenter des caractéristiques et avantages semblables, par exemple la cartographie participative, dont le « guide de concertation » de Dionnet et ses collègues proposent une version (Dionnet et al., 2017)

9.3 Adapter le déroulement aux besoins des participant-es.

Concernant le déroulement des ateliers de discussion et autres activités de concertation, il existe de nombreux outils et techniques d'animation qui présentent tous leurs propres avantages et inconvénients. Une bonne connaissance des dynamiques de groupe et du contexte dans lequel s'inscrit la rencontre sont évidemment nécessaires faire un choix éclairé en matière d'animation. Le guide de l'institut Lisode (Dionnet et al., 2017) propose

toutefois une formule générale pour la facilitation d'une activité, qui divise le temps de la rencontre en trois grandes étapes:

- 1) l'ouverture, où toutes les opinions sont les bienvenues;
- 2) la confrontation, où les différents points de vue sont débattus;
- 3) la synthèse, où on prend connaissance des points de désaccord et des points consensuels, et où on prévoit les prochaines étapes du processus. (Dionnet et al., 2017)

Différents outils et ateliers peuvent s'inscrire dans ces trois grandes étapes (le guide en propose d'ailleurs plusieurs). Les idées qui ressortent lors de la phase de synthèse peuvent être notées sur une grande feuille qui sera conservée pour servir de point de départ à la prochaine rencontre: cela contribuerait à valoriser le travail effectué et à maintenir le sentiment que les différentes étapes sont utiles et que les idées sont réellement prises en compte.

En outre, une étude réalisée en 2007 lors d'un forum sur la gestion intégrée du Saint-Laurent a révélé que 80,3% des participant-es possédaient un diplôme universitaire, dont 49,6% au cycle supérieur. Bien que la situation puisse différer pour les OBV et ait pu changer avec le temps, le haut niveau de scolarisation laisse croire que la participation active dans des activités de gestion intégrée en matière d'environnement n'est pas accessible à tous et toutes de façon équitable. Renvoyant à une étude de Lepage et al. tenue à Montréal en 2003, les auteurs soutiennent que « l'engagement du participant dépend de son habileté à participer à un dialogue scientifique » (Milot et Lepage, 2007: 25. traduction libre). Cependant, dans le but d'établir un processus de concertation dont les résultats correspondent à la réalité de tous les acteurs, il serait important de laisser la place aux différents types de savoirs locaux, ce qui permettrait de créer une expertise unique, collective (Dionnet et al., 2017). Ainsi, afin de rejoindre les acteurs qui ne sont pas traditionnellement liés au dialogue scientifique et écologique, le message et l'image que renvoie OBAKIR et sa démarche de concertation devraient inclure cette vision large des

savoirs liés à l'usage, à l'expérience et aux différentes pratiques professionnelles présentes sur le territoire. De plus, Faure (2002) mentionnait que l'un des facteurs clés du succès d'une activité de concertation serait que les participant-es aient le sentiment que leur avis a été écouté et pris en compte dans la décision finale, ce qui favoriserait l'implication à plus long terme. Cet enjeu est d'autant plus important à prendre en compte que « les participants considèrent souvent qu'ils n'ont pas suffisamment de connaissances pour affronter d'égal à égal des interlocuteurs beaucoup plus habitués aux débats » (Dionnet et al., 2017: 24), ce qui peut constituer un frein à la mobilisation. L'animateur-ice devrait donc tenir compte du temps nécessaire à ce que chacun-e s'exprime, mais également aux dynamiques de pouvoir parmi le groupe, qui peuvent faire en sorte que certaines personnes monopolisent la parole et que d'autres n'osent pas s'exprimer. (*Ibid.*)

9.4 Autres pistes pour une concertation réussie

Les travaux de Rayssiguier (2012) sur la gouvernance du PRAPS (Programme régional d'accès à la prévention et aux soins des personnes les plus démunies) en Bretagne, bien qu'ils portent sur un contexte différent de celui qui nous intéresse, peuvent nous éclairer sur les freins et leviers qui peuvent entrer en jeu dans une expérience de gestion concertée entre différents acteurs régionaux. D'abord, dans la phase d'élaboration d'un plan commun, des délais trop serrés, un manque de clarté des rôles de chacun et un manque de diagnostic suffisant des besoins présents sur le territoire ont été identifiés comme freins à une gouvernance efficace. Puis, concernant la mise en œuvre des actions concertées, c'est notamment le manque de communication et la méconnaissance des acteurs entre eux qui nuit à la bonne coordination des actions. Afin de remédier à ce problème, l'auteure propose plusieurs outils: des journées d'échange et de formation communes, qui permettent aux acteurs de se connaître et d'échanger; la création d'une cartographie ou d'un organigramme afin de repérer facilement les acteurs responsables d'une situation ou d'un enjeu; la diffusion d'une infolettre, qui informe les différents partenaires des actions qui sont effectuées ou en cours sur le territoire. En fait, l'auteure

soutient que l'Agence régionale de santé, qui est responsable de l'élaboration et de la gouvernance du programme, un rôle qui se rapproche de celui de l'OBV dans la gouvernance de l'eau, devrait permettre de « créer du lien » entre les différents acteurs afin d'éviter le travail en « tuyaux d'orgue » (ou en « silos »). Finalement, la complexité des modalités de financement des projets potentiels ainsi que le manque de suivi des projets en cours sont autant de freins auxquels il serait important de rester vigilant-es afin que les acteurs concernés aient toute l'information et les dispositions nécessaires pour s'impliquer.

Par ailleurs, Beuret et Cadoret (2011) ont identifié plusieurs « facteurs de réussite » à la concertation environnementale. Parmi ceux-ci, le fait d'avoir des procédures qui permettent aux participant-es d'établir eux-mêmes les objectifs serait plus favorable à la participation que l'impression qu'auraient les participant-es d'avoir des objectifs imposés par une entité décisionnelle extérieure. Cet aspect est également soulevé par Faure (2002) dans son étude de cas sur une expérience de concertation dans la vallée de la Dordogne, en France. Louvet (2008) mentionne d'ailleurs comme condition de la « concertation productive » que celle-ci ne devrait pas être seulement l'approbation d'un projet, mais bien un approfondissement et une redéfinition des enjeux. De plus, un climat d'ouverture et de proximité devrait être créé, et le choix des lieux et des termes utilisés pour définir les rencontres devrait être adapté à ce que l'on souhaite mettre en place (Beuret et Cadoret, 2011). Par ailleurs, dans le domaine de la gestion des forêts publiques, il a été observé qu'« une absence d'objectifs clairs et de processus itératifs avec des échéances définies » pouvait amener une certaine démobilité des acteurs (Tardif et al., 2017). Ainsi, si les participant-es devraient avoir leur mot à dire sur les finalités du processus, des objectifs généraux devraient être pré-établis afin que les gens sachent dans quel but ils se réunissent.

Voici, en résumé, les différents facteurs qui peuvent contribuer à améliorer la concertation et la mobilisation, selon les différent-es auteur-es précédemment cité-es:

Synthèse: leviers à la mobilisation

En amont de la concertation

- Connaissance et prise en compte du contexte socio-historique
- Diagnostic suffisant des besoins
- Sélection des participant-es adaptée aux besoins:
 - « arènes ouvertes » (sans sélection) pour « mobilisation/appropriation »
 - « arènes fermées » (avec sélection) pour « négociation/correction »
- Compréhension adéquate de la mission et du rôle de l'OBV par les acteurs

Début de la concertation

- Délais suffisants
- Présence d'objectifs clairs
- Présentation claire de la démarche ou du projet dans les invitations
- Projet (ou démarche) réalisable et perçu comme tel
- Clarté des rôles de chacun-e

Pendant la concertation

- Prise en compte des intérêts et motivations propres aux différents acteurs
- Constatation visuelle de la problématique par les participant-es
- Participation aux différentes étapes d'élaboration
- Établissement d'objectifs par les participant-es
- Établissement d'une vision commune des enjeux
- Équilibre entre les discussions et l'action
- Choix des lieux adaptés
- Espaces et ateliers de discussion qui permettent à chacun-e d'exprimer son point de vue

*Attention aux dynamiques de pouvoir

- Outils et techniques d'animation appropriées au contexte
- Utilisation d'outils interactifs et multisensoriels
- Animation en 3 phases: ouverture, confrontation, synthèse
- Valorisation des savoirs liés à l'usage, à l'expérience et aux différentes pratiques professionnelles

Poursuite de la concertation dans le temps

- Continuité entre les rencontres
- Développement d'un sentiment d'appartenance
 - Échelles géographiques plus petites
- Création de liens entre les acteurs
- Mise en place d'outils pour la communication entre les acteurs

- Diffusion efficace des actions
- Disponibilité et accessibilité de l'information
- Climat d'ouverture et de proximité

10. Regard analytique sur la préparation des rencontres de concertation

Un premier volet du stage reposait sur ma participation au processus d'élaboration, de planification et d'organisation des rencontres de concertation qui devaient avoir lieu à la fin avril. En raison de la crise de la Covid-19, lesdites rencontres ont été annulées et le processus, interrompu. Toutefois, deux journées de travail dans les locaux d'OBAKIR ainsi que plusieurs rencontres, virtuelles ou en personne, ont pu avoir lieu avant que la situation ne se déclare. Certaines observations ont pu en être tirées et pourront servir de pistes pour une réflexion plus approfondie sur la démarche de concertation.

10.1 Établir des objectifs

L'un des principaux enjeux rencontrés dans l'élaboration de l'activité de concertation a été de définir le but précis de la rencontre et les résultats attendus de la concertation. La revue de littérature ainsi que les entretiens avec différents OBV ont révélé l'importance pour les participant-es d'avoir des objectifs clairs (Dionnet, 2017; Tardif et al., 2017). Suite aux rencontres qui avaient eu lieu à l'automne et aux constats qui en étaient ressortis, OBAKIR a exprimé la volonté de 1) garder le *momentum* de la mobilisation en proposant une prochaine activité et 2) pousser la réflexion plus loin au sujet des perceptions des acteurs et en conserver des traces pour la suite. Ces objectifs généraux, propres à OBAKIR, ont justifié le fait de prévoir tout de suite une prochaine rencontre (le choix de la fin avril a été fait pour concorder avec la fin de mon stage).

Lors de ma première journée de travail dans les locaux d'OBAKIR, le 19 février, nous nous sommes donc tout de suite lancé-es dans la planification des journées de concertation: choix des dates, réservation de salles, élaboration d'activités intéressantes et interactives...

Cependant, à l'étape de la planification des ateliers, nous nous sommes aperçu-es que « garder le momentum » et « aller plus loin » n'étaient pas des objectifs suffisamment précis pour guider nos choix vers des activités qui seraient significatives et permettraient d'atteindre des résultats qui mèneraient à une prochaine étape. En fait, les attentes d'OBAKIR face à la rencontre d'avril n'étaient pas encore bien définies. Dans ce contexte, il y avait un risque que l'information ne soit pas assez précise pour intéresser les gens à participer et que ceux et celles qui viennent aient l'impression de tourner en rond et ne soient pas motivé-es à s'engager sur le long terme.

Nous savions toutefois que la qualité de l'eau avait été identifié comme enjeu prioritaire lors des ateliers de l'automne 2019 et donc, que ce serait autour de ce thème que les acteurs seraient invités à discuter. Cela permettrait de montrer que le travail effectué précédemment était pris en compte et qu'il s'agissait d'une prochaine étape. Mais il restait à savoir ce qu'on attendait de cette étape et quelles seraient les étapes suivantes et le but final de ce processus. Car comme cela a été mentionné par la directrice générale d'OBAKIR et par d'autres employé-es d'OBV lors du Webinaire sur la mobilisation¹, « on ne veut pas faire de la concertation pour faire de la concertation ».

OBAKIR a donc réfléchi aux différentes étapes qui, idéalement, devraient faire suite aux rencontres d'avril. Il en est ressorti qu'une prochaine activité, initialement prévue pour septembre 2020, devrait faire suite à celle d'avril en resserrant le sujet autour d'un angle précis, lequel aurait émergé des discussions. Puis, l'aboutissement de cette démarche selon OBAKIR serait la formation d'une table de concertation spécifique, autour d'un enjeu concret et qui mènerait à la mise en œuvre d'une action ou d'un projet. Avec cette vision en tête, il avait été établi que l'activité d'avril devrait d'abord servir à établir une compréhension commune d'une eau de qualité.

¹ « La mobilisation et la concertation pour la GIEBV », présenté par Philippe Gosselin du ROBVQ, le 27 mars 2020.

Plus largement, ce ne sont pas les objectifs qui manquaient pour OBAKIR: accrocher les nouveaux participant-es et les inciter à revenir; « fidéliser » ceux et celles qui ont déjà participé et faire en sorte qu'ils et elles s'engagent dans les rencontres sur le long terme; comprendre ce que les gens perçoivent comme une eau de qualité; faire émerger des idées d'actions pour le futur autour de la qualité de l'eau; développer le goût de s'engager et prendre des initiatives d'actions; etc. Or, deux points sont à soulever ici. Premièrement, ce sont des objectifs propres à l'organisme, à distinguer de l'objectif de la rencontre, qui celui-ci doit être partagé par tout le monde en termes de résultats (ex: établir trois enjeux prioritaire). Deuxièmement, ces objectifs sont tous importants et doivent être pris en compte dans l'élaboration d'une stratégie de mobilisation efficace, mais ne peuvent pas tous être répondus adéquatement à l'intérieur d'une seule activité.

10.2 Cerner le sujet

Ce deuxième constat nous amène à réfléchir à la question du temps et aux différentes contraintes qui peuvent y être associées. Tout d'abord, les acteurs qui participent aux rencontres n'ont pas des ressources illimitées en termes de temps, et il avait été déterminé que les rencontres dureraient une demi-journée, puisque, selon l'organisme, une rencontre d'une journée complète serait trop « lourde » en termes de contenu et pourrait empêcher certains acteurs qui ont des disponibilités restreintes à participer. Or, il y a une limite au nombre de questions qu'il est possible d'aborder à l'intérieur de ce laps de temps et il est souhaitable de ne pas surcharger l'horaire pour laisser place à la discussion, surtout si on souhaite aller « plus en profondeur » dans les échanges entre les acteurs. Nous avons donc décidé que les discussions viseraient plutôt à bien cerner l'enjeu et les différentes perceptions qu'ont les acteurs de la problématique, et que le choix des orientations prioritaires en termes de solutions serait plutôt à l'ordre du jour d'une rencontre ultérieure. Toutefois, pour garder le caractère « concret » de la démarche et ainsi éviter la démobilité de certains acteurs, les pistes de solutions seraient tout de même discutées avec les acteurs dans un deuxième temps afin de jeter les bases de la prochaine étape.

Bien entendu, les différents « stades » du processus peuvent se mélanger à travers les activités et les rencontres, d'où la pertinence de la prise de notes pour garder des traces de ce qui se dit autour des différentes problématiques connues et des idées de solutions.

Puis, au fil des réflexions de l'organismes, de nouvelles données se sont ajoutées. J'ai appris que, en plus de la réflexion sur la qualité de l'eau qui fait suite à la rencontre de l'automne, plusieurs sujets devraient faire l'objet de discussions avec les acteurs prochainement. D'abord, le MELCC demande aux OBV d'établir des objectifs de conservation des milieux humides et hydriques (MHH) d'ici mars 2021, afin que ceux-ci puissent être pris en compte dans les Plans régionaux des milieux humides et hydriques, livrables par les MRC en 2022. Cette question faisait donc également partie des préoccupations d'OBAKIR, qui s'attendait à ce que la rencontre d'avril puisse contribuer à faire avancer le processus de concertation à ce sujet. En effet, la qualité de l'eau et la qualité des milieux humides et hydriques sont intimement liées, même qu'il s'agit presque du même enjeu, défini différemment. De plus, dans les 3 enjeux prioritaires établis lors de la rencontre d'automne 2019, la protection des milieux humides en faisait également partie. Ainsi, OBAKIR s'attendait à ce que les discussions autour de la qualité de l'eau puissent intégrer certaines questions qui sont en lien avec les MHH (par exemple: parler des inondations, des bandes riveraines, etc.)

Ces attentes envers les rencontres d'avril viennent s'ajouter à celles qui concernent le but premier de la rencontre, soit l'établissement d'une vision commune de la qualité de l'eau. En effet, comme les objectifs concernant les MHH font l'objet d'un livrable ministériel qui doit être réalisé dans la prochaine année, cela vient contrecarrer la démarche initiale de l'OBV qui consistait à travailler en premier lieu sur l'enjeu identifié comme prioritaire par les acteurs eux-mêmes, soit la qualité de l'eau. En rassemblant les acteurs pour une demi-journée, OBAKIR souhaite rentabiliser le temps passé avec eux pour faire avancer les deux dossiers. Cette volonté d'efficacité découle de plusieurs facteurs. Premièrement, le temps des acteurs est précieux et on ne peut pas les rencontrer pour mener plusieurs démarches

en parallèle. De plus, chaque sollicitation doit être significative en termes de résultats afin de garder l'intérêt et la mobilisation: travailler de façon séparée sur la qualité de l'eau et les milieux humides et hydriques pourrait donner l'impression de travailler « en double ». Du côté d'OBAKIR, les ressources ne sont pas non plus illimitées. L'organisation et la tenue d'une rencontre sont coûteuses en temps, en énergie et en argent. Qui plus est, la mise à jour du PDE, qui doit aussi se faire en concertation avec les acteurs, s'ajoute aux démarches à effectuer et demandera du temps et des ressources, autant pour OBAKIR que pour les acteurs sollicités. Les différents dossiers ont des échéances gouvernementales et doivent souvent être conduits en simultané, même si le contexte local indiquerait de prendre plus de temps pour certaines étapes.

10.3 Adaptation à une situation exceptionnelle

La situation actuelle, avec les mesures de confinement et de distanciation sociale, a fait évoluer les possibilités et la réflexion par rapport à la concertation. En effet, aucune activité n'a pu se tenir en avril et on ne sait pas, à ce jour, à quel moment des rencontres en personnes pourront avoir lieu. Il est donc nécessaire de repenser les prochaines étapes pour pouvoir poursuivre le processus différemment. Comme les objectifs concernant les MHH doivent être établis dans la prochaine année, il est impératif d'entamer ce processus de façon prioritaire. Par ailleurs, avec la nouvelle réalité qui est celle du télétravail pour la plupart des organisations, les outils de rencontre informatique deviennent de plus en plus acceptés, utilisés et maîtrisés dans la population. Ainsi, il pourrait être envisageable d'utiliser ce type d'outil pour tenir des rencontres de concertation. Il faudrait toutefois adapter les activités de discussion à cette réalité et peut-être restreindre le nombre de participant-es pour assurer une certaine fluidité dans les échanges, mais le caractère interactif de certaines plateformes pourrait être mis à profit. Cela aurait l'avantage de répondre à l'enjeu de la grandeur du territoire et de la distance à parcourir par les acteurs pour se rencontrer. Ce type d'activité ne serait sans doute pas équivalent à une rencontre en personne en terme

de discussions, d'échanges et de création de liens, mais il s'agit d'une solution de rechange accessible qui est actuellement évaluée par OBAKIR.

Nous nous sommes rencontré-es virtuellement, le 22 avril, pour discuter des possibilités pour les mois à venir. Une réflexion est amorcée chez OBAKIR pour planifier la concertation autour des MHH. Trois étapes principales se dessinent, soit

- 1) Informer les acteurs sur les caractéristiques des milieux humides, leur emplacement, les fonctions écologiques qu'ils remplissent, etc. Le manque de connaissance sur la question a été soulevé par la population elle-même lors de la rencontre organisée par les MRC concernant le plan régional des milieux humides et hydriques (PRMHH).
- 2) Identifier les « milieux d'intérêt » présents dans les différents bassins versants, soit des MHH qui devraient être ciblés de façon prioritaire par le PRMHH. Cette étape nécessitera d'établir une cartographie des différents MHH et un portrait de leur importance en termes écologiques. Les différentes contraintes susceptibles d'influencer leur conservation devraient aussi être prises en compte dans cet exercice. Le portrait devra être fait en concertation pour inclure à la fois le diagnostic établi par l'OBV et les connaissances qu'en ont les différents acteurs du territoire.
- 3) Discuter des différentes mesures qui pourraient être mises en place pour atteindre l'objectif de « zéro perte nette » établi par le MELCC.

Au regard de ce nouveau contexte, les réflexions qui ont déjà eu lieu ainsi que les différentes pistes théoriques et empiriques présentées ici permettront d'adapter la formule de rencontres tout en maintenant le cap sur les objectifs de mobilisation. Les outils informatiques choisis devront permettre de remplir les objectifs fixés tout en allouant à chacun-e l'espace et le temps pour exprimer aisément leurs points de vue. Deux des trois enjeux identifiés à l'automne, soit la qualité de l'eau et les milieux humides, se retrouvent dans le thème des MHH et seront au cœur des discussions: cela pourra être rappelé aux participant-es afin de mettre en évidence le fil conducteur. Quant aux exercices qui devaient

permettre d'établir une vision commune plus détaillée d'une eau de qualité (voir annexe 2), ils pourront être soit adaptés aux prochaines rencontres, soit réutilisés ultérieurement pour aller plus loin dans cet enjeu.

10.4 Conclusion

Cette expérience aura permis de mettre en lumière l'importance de prendre un pas de recul pour imaginer la démarche de concertation dans son ensemble, puis réfléchir à une stratégie de mobilisation à long terme qui permettra de répondre aux objectifs de cette démarche. Elle a également fait ressortir la nécessaire capacité d'adaptation du processus à de nouvelles contraintes, comme l'ajout de nouveaux livrables ou une situation sociale exceptionnelle.

11. Analyse descriptive des entretiens

Un premier constat général qui ressort de l'analyse des entretiens, c'est que les différents organismes du territoire présentent des situations et des contextes très différents. De nombreuses différences existent, qu'elles soient géographiques, sociales, environnementales, politiques ou administratives. Face à cette grande diversité, il serait inapproprié de prétendre pouvoir élaborer une seule formule de concertation qui soit la meilleure pour tous les contextes, et les données recueillies révèlent d'ailleurs que les méthodes et structures de concertation mises en place sont très variées et ont été développées pour répondre à différentes contraintes et particularités des milieux. Ainsi, bien que les OBV aient tous la même mission, les mêmes mandats et le même encadrement légal, l'interprétation qu'en ont faite les équipes terrain au fil des années a varié pour adapter la structure aux connaissances que ces personnes avaient de leur milieu, ce qui a mené à une diversité d'organisation.

Toutefois, le fait que les structures soient différentes ne nous empêche pas d'observer des tendances dans l'expérience des organismes de concertation interrogés, bien au contraire. La concertation et la mobilisation présentent des dimensions sociales qui leur sont propres et qu'il est possible d'observer. La prochaine section abordera les différentes thématiques qui ont été abordées en entrevue afin d'en faire ressortir certains éléments-clés. Il est cependant important de noter que ceux-ci sont intéressants mais demeurent d'une généralisation limitée, compte tenu du petit échantillon de personnes interrogées.

11.1 Instances de concertation

Les différentes instances de concertation et leurs caractéristiques principales sont présentées sous forme de tableau-synthèse à l'annexe 1.

La moitié des OBV interrogés ont leur table de concertation (TC) à même le conseil d'administration (CA). Que ce soit le cas ou non, on peut regrouper les instances en deux grands types: les grandes tables (séparées ou non du CA), où tous les secteurs sont rassemblés, et les « comités », qui traitent de sujets spécifiques. La majorité des répondant-es utilisent les deux formes de concertation, qui répondent à différents objectifs de la GIEBV.

- Les grandes tables sont privilégiées pour les besoins d'information, de mise à jour du PDE et pour les prises de décisions ou d'orientations qui sont d'intérêt général. Elles sont particulièrement appréciées pour les opportunités d'apprentissage, de réseautage et d'échanges de points de vue qu'elles apportent aux participant-es.
- Les comités, au nombre de participant-es plus restreint et qui sont directement en lien avec l'enjeu ou la problématique, émergent généralement autour de projets ou d'enjeux spécifiques qui méritent une réflexion approfondie et/ou sectorielle. En général, on fait appel directement aux personnes concernées plutôt que d'émettre une invitation générale.

Aux dires des personnes interviewées, cette dernière formule permet une certaine efficacité dans la mise en place des actions et est appréciée pour sa capacité à répondre à un

problème concret et son lien direct avec les intérêts des secteurs concernés. D'ailleurs, plusieurs des réponses à la question qui concerne les facteurs d'implication des acteurs (voir plus loin) concernaient spécifiquement ce type de rencontres (pouvoir d'agir, confiance dans l'atteinte de résultats, financement, volonté politique pour la mise en œuvre, leader de projets, etc.). Ces motivations pourraient être plus faciles à discerner dans un petit groupe qui travaille sur un enjeu précis et dont les objectifs sont clairs. De plus, il a été soulevé que ce type de concertation était parfois plus attirant pour les acteurs difficiles à mobiliser, notamment le secteur économique.

Questionné-es sur le déroulement de ces différentes rencontres de concertation, c'est plutôt un format général de rencontres qui est ressorti. Plusieurs ont qualifié leurs méthodes d'animation de « classiques », avec des éléments comme la présentation de l'ordre du jour et des objectifs de la rencontre, une présentation *PowerPoint* faite par l'organisme, des tours de table ou discussions en petits groupes. Le recours à des expert-es ou des conférencier-es pour présenter les enjeux est également une avenue. Une répondante a toutefois mentionné essayer d'innover d'une rencontre à l'autre en ce qui a trait aux activités, afin de « piquer la curiosité ». Une autre a parlé de commencer chaque rencontre avec une activité brise-glace ludique, par exemple en posant une question anodine liée à l'eau. La préparation de cocardes avec le nom et l'organisation des participant-es a également été soulevée par une répondante comme outil pour favoriser la communication tout au long de la rencontre. En outre, l'utilisation de cartes sur lesquelles travailler en sous-groupe a été utilisée par un répondant lors du premier atelier sur les objectifs de conservation des MHH. De façon générale, ceux et celles qui ont expérimenté des ateliers participatifs semblent dire que ceux-ci sont généralement appréciés, mais qu'il ne faut pas pousser trop loin car certaines personnes sont plus à l'aise avec les méthodes qu'elles connaissent déjà.

11.2 Motivations/facteurs d'implication

Nous avons questionné les répondant-es sur les facteurs qui, selon eux, influençaient la motivation des acteurs à participer à des rencontres de concertation. Le questionnement ne faisait pas de distinction entre les différents types de rencontres utilisés par l'organisme (grandes tables, tables sectorielles, comités de travail, etc.). Voici quelques points saillants de l'analyse qualitative.

Les réponses les plus récurrentes ont trait au sujet traité dans les rencontres en lui-même. La perception qu'en ont les acteurs est primordiale: sa pertinence, son caractère prioritaire ou urgent, mais également les intérêts qui y sont associés selon le secteur d'activité. Une fois le sujet identifié comme important, vient la possibilité d'agir concrètement sur une situation donnée. Cette catégorie de réponse comprend plusieurs facteurs qui influencent cette capacité d'action: possibilité de financement, d'accompagnement ou de partenariat, confiance dans le processus et ses effets possibles. Le développement d'un sentiment d'appartenance a également été soulevé à plusieurs reprises et, bien qu'il s'agisse d'une caractéristique plus difficile à cerner, plusieurs autres facteurs peuvent y être associés, de près ou de loin: travail d'équipe, qualité des échanges, apprentissages, liens interpersonnels, originalité des activités, « côté festif », suivi entre les rencontres... De plus, le thème de la clarté des objectifs et des étapes du processus, qui constitue l'un des points phares de la revue de littérature et qui a déjà fait l'objet d'une réflexion chez OBAKIR, a été mentionné plus d'une fois.

La question des conditions qui favorisent la prise d'engagements concrets par les acteurs (mise en œuvre d'actions) a aussi été posée, séparément de celle de l'engagement général dans les rencontres. Les réponses obtenues concernaient des facteurs très différents, que j'ai résumés dans les catégories suivantes :

Conditions qui concernent l'OBV	Conditions qui concernent les pairs	Conditions extérieures
Accompagnement technique ou financier	Présence d'autres acteurs prêts à agir	Réglementation le permet
Délais de réalisation rapide	Pression positive par les pairs	Action déjà dans leur plan d'action (ou proche)
	Vision des bénéfiques chez leurs homologues	Imposition par les ministères
		Culture organisationnelle d'ouverture

En regardant cette répartition des facteurs, on constate que l'organisme a, *a priori*, peu de contrôle sur la plupart d'entre eux. Cependant, deux points sont à soulever. Premièrement, les facteurs qui concernent les pairs peuvent être améliorés indirectement par les actions de l'OBV: par la mise en réseau qui s'effectue grâce aux rencontres de concertation et aux événements organisés par l'organisme, et par la diffusion des actions effectuées ou en cours. En ce qui a trait aux conditions « extérieures », l'organisme n'a pas le pouvoir de les changer, mais il peut en tenir compte dans la planification des actions qu'il souhaite développer. En effet, même si les actions qui sont mises en place proviennent du PDE, un exercice de priorisation est à faire car toutes ne peuvent pas être traitées en même temps. À ce titre, certains répondant-es ont mentionné que les actions qui seraient traitées en « comité de projet » étaient choisies selon les opportunités: cela peut être un programme de financement, une ouverture de la part d'un acteur, ou encore un projet à mettre en œuvre par une municipalité. Ces critères permettent une certaine efficacité dans la mise en place des actions, mais ne tiennent pas nécessairement compte des problématiques prioritaires du point de vue écologique et social.

11.3 Défis et enjeux

La gestion intégrée des ressources comporte de nombreux défis et enjeux qui sont vécus au quotidien par les équipes des OBV et des comités ZIP. Les enjeux qui sont

ressortis lors des entretiens touchent à des domaines variés, mais ont tous un lien plus ou moins direct avec la poursuite des activités de concertation et la mobilisation qui la soutient. La conduite des entrevues a comporté une lacune sur ce sujet, puisque la question (*Quels sont les enjeux (défis) que vous rencontrez?*) n'a pas toujours été posée au même stade de l'entretien². Toutefois, la courte présentation de l'interviewer qui faisait office d'introduction mentionnait que les thèmes étaient la concertation et la mobilisation, donc les réponses de début d'entretien pouvaient être, elles aussi, orientées. Les défis ou enjeux qui ont été soulevés dans la réponse à une question qui portait sur un autre sujet ont également été pris en compte. Un autre point important à soulever et que l'exercice d'analyse a révélé est que l'expression « défi rencontré » peut être interprétée de deux façons: un problème auquel on fait face, ou quelque chose sur lequel on travaille et qui demande des efforts. Suite à ce dernier constat, les réponses ont été séparées de la façon suivante.

Défis: Problème sur lequel on n'a pas de pouvoir
<ul style="list-style-type: none"> - Grandeur du territoire (4) - Disponibilités restreintes des acteurs(4) - Roulement d'employé-es - Enjeux politiques et pouvoir relatif des organisations - Déresponsabilisation des différents secteurs envers les problèmes liés à l'eau - Manque de valorisation du processus de concertation en lui-même par le Ministère (approche par résultats, emphase sur les actions)
Défis: Problème sur lequel on peut agir ou qu'on peut prendre en compte
<ul style="list-style-type: none"> - Sursollicitation/épuisement des acteurs (5) - Manque de (re)connaissance (2) - Mauvaise compréhension du rôle de l'organisme (2) - Fausses croyances/mauvaise interprétation de la situation - Quantité d'enjeux à traiter - Largeur des enjeux à aborder - Lenteur du processus - Manque d'intérêt pour les sujets traités

² Le fait que la question soit posée au début, juste après que le/la répondant-e ait présenté son organisme ne mènera pas forcément au même type de réponse que si elle est posée après que nous ayons discuté de la façon dont les démarches de concertation sont organisées. Cette dernière façon est plus susceptible d'orienter les réponses vers les thèmes qui ont déjà été discutés, sans que cela ne soit nécessairement positif ou négatif.

- Manque de clarté des objectifs
- Manque de temps pour parler des projets (C.A.)
- Difficulté d'avoir le quorum (C.A.)

- Manque d'autonomie des comités
- Manque de connaissance, de la part des acteurs, des autres réalités propres au secteur qu'ils représentent

Défis: Point faible/on y travaille/ça demande des efforts

- Communication (2)
- Rejoindre les secteurs moins intéressés (2)
- Faire le suivi des actions passées et présentes
- S'adapter aux différentes dynamiques/façons de travailler des organisations
- Recruter des personnes qui participeront activement aux discussions
- Convaincre les gens de faire des actions

On remarque que plusieurs points ont un lien avec l'organisation du processus de concertation (fréquence des rencontres, choix du lieu et du moment, choix des sujets). La communication (information, vulgarisation, sensibilisation, rayonnement, etc.) est également un thème qui se retrouve dans plusieurs des énoncés ci-dessus.

11.4 Éléments de stratégie

Questionné-es sur les stratégies ou les « trucs » utilisés pour mobiliser les acteurs, plusieurs ont parlé de l'approche qu'ils et elles adoptent lors des contacts avec des acteurs-clés dont on souhaite solliciter la participation. En effet, un seul répondant a affirmé avoir une stratégie « écrite » ou officielle, bien qu'il y ait une volonté affirmée chez certains OBV de développer un plan plus formel concernant la mobilisation et/ou la communication. Indépendamment de cela, tous.tes ont pu décrire brièvement leur façon de faire basée sur leur expérience. L'établissement de liens directs avec les individus est l'élément le plus récurrent dans ces approches (contacter directement, en personne ou par téléphone, contact toujours par la même personne, création d'un lien de confiance). De plus, le fait de cibler au préalable les personnes directement concernées par le sujet est présent dans la stratégie informelle de plus d'un organisme. Plusieurs mentions sont faites également à propos de l'attitude adoptée: ouverture au dialogue, diplomatie, transparence, respect des

besoins et du rythme de chacun. Un répondant a par ailleurs développé sur ses stratégies spécifiques pour rejoindre les acteurs plus difficiles:

- Adapter le discours, « parler leur langage »: parler de leurs intérêts et des gains possibles plutôt que des arguments habituels sur les bienfaits des OBV;
- Être présent dans les événements de différents secteurs (ex: chambres de commerce, pôles d'économie sociale, acteurs du développement local... cela a été soulevé par d'autres aussi) ou co-organiser des événements pour rejoindre leurs réseaux;
- Développer des liens avec des personnes qui occupent une position de leader dans leur communauté ou leur secteur; apparaître avec eux dans les médias locaux ou même aller sonner à la porte d'un acteur à rejoindre en compagnie de ce leader pour établir un premier contact.

Outre cette approche générale de la mobilisation, d'autres éléments peuvent être portés à notre attention:

- Diversifier les formules, innover
- Faire des activités (ex: sorties terrain)
- Miser sur la résolution de problèmes concrets
- Travailler avec les forces et intérêts de chacun
- Prendre des initiatives, prendre les devants des acteurs dans la réalisation de projets, proposer une formule « clé en mains »

Nous avons parlé des acteurs plus difficiles à rejoindre, mais notons que l'engagement des différents types d'acteurs varie beaucoup d'un organisme à l'autre. À titre d'exemple, le secteur des MRC est celui qui présente le plus de variation entre les réponses, qui vont de « c'est pas toujours simple » à « ce sont les principaux partenaires des projets ». Le secteur industriel est celui qui est le plus souvent identifié comme « difficile à mobiliser » ou « peu présent ». Le secteur économique en général est également nommé comme « difficile » à quelques reprises, bien que deux répondant-es aient souligné qu'il était plus facile de les interpeller au sujet d'actions spécifiques. Les entreprises récréotouristiques semblent

toutefois partiellement exclues de ce domaine généralement difficile. Les organisations de riverain-es ou de défense de l'environnement ne posent généralement pas de problème en termes de participation: on peut d'ailleurs voir un lien direct entre la gestion de l'eau et leurs intérêts particuliers. Les réponses qui sont généralement évoquées concernant les raisons qui pourraient justifier la faible participation d'un secteur sont le manque de disponibilité, le manque d'intérêt ainsi que la nécessité de faire un choix parmi un nombre élevé de comités ou d'enjeux qui sollicitent leur implication.

Bien qu'une question spécifique ait été consacrée à la question des invitations, plusieurs éléments de cette « approche » qui vient d'être décrite s'appliquent à la façon dont l'organisme s'y prend pour solliciter la participation des acteurs aux rencontres de concertation. Il n'y a évidemment pas de « formule magique » concernant le message que contiennent les invitations, mais certaines considérations de base ont été soulevées et méritent notre attention. La clarté des objectifs et de ce qui est attendu des participant-es est un élément important pour 4 des 7 répondant-es avec qui la question a été abordée. Deux d'entre eux ont d'ailleurs mentionné que, dans le cas de comités spécifiques, un courriel contenant ces objectifs/attentes/mandats était envoyé aux futur-es participant-es pour être approuvé avant la première rencontre, afin de commencer avec une vision claire de ce qu'il y a à faire. De plus, un répondant a mentionné que son organisme préparait des capsules vidéo vulgarisant les principaux aspects d'information en lien avec le sujet traité lors de la prochaine rencontre de la table de concertation. Envoyées aux participant-es un certain temps avant la rencontre, ces capsules étaient plus largement consultées que des documents écrits et permettaient d'économiser du temps lors de l'activité.

11.5 Évaluation

La question de l'évaluation de la concertation et de la mobilisation a parfois été écartée de l'entretien pour des questions de temps. Deux types d'évaluation de la démarche sont toutefois présents dans le corpus. D'une part, le suivi des présences nous informe sur le nombre de participant-es, mais aussi sur la représentativité des différents secteurs. Bien que

l'évolution de ces données à travers le temps nous informe sur les personnes rejointes, elles ne permettent pas de connaître ce qui fonctionne bien ou non et d'améliorer nos pratiques par la suite. La mesure du nombre d'actions mises en œuvre pose le même problème. Ainsi, l'appréciation des participant-es suite aux activités de l'organisme renferme des renseignements importants et plusieurs organismes ont répondu y avoir recours, notamment pour poser des questions sur l'animation, le contenu, la pertinence du sujet, les bons et mauvais coups, mais aussi les raisons de participer et les attentes face à ce type de rencontres.

Une répondante a par ailleurs souligné une avenue intéressante: l'auto-évaluation de l'engagement par les acteurs. Son organisme a organisé récemment une « tournée » sur l'engagement des acteurs, qui s'est déroulée en 3 rencontres séparées sur le territoire. L'objectif était double: d'une part, aller à la rencontre des acteurs et faire connaître le plan d'action, et de l'autre, dresser un portrait du niveau d'engagement des acteurs. Pour ce deuxième objectif, on demandait aux acteurs de s'attribuer à eux-mêmes une cote de 1 à 4 désignant à quel point ils étaient prêts à s'engager (ou déjà engagés, le cas échéant).

11.6 Connaissance et compréhension par le milieu

Est-ce que les OBV sont bien connus dans leur milieu? La réalité varie beaucoup d'une région à l'autre. Comme le territoire des OBV est généralement très étendu, les gens qui proviennent de différentes parties du territoire n'ont pas tous les mêmes contacts avec l'organisme. Il y a également une grande différence entre les divers types d'acteurs. Un problème soulevé par rapport à cet aspect est l'important roulement de personnel dans les différentes organisations. Ainsi, bien que le fait d'établir des contacts directs avec les personnes soit perçu par les répondant-es comme un facteur positif de l'approche de mobilisation, force est de constater que cela a un effet pervers car s'il n'existe pas de lien durable entre les structures, la relation est à reconstruire après le départ d'un-e employé-e.

Par ailleurs, le principal défi auquel les OBV (et comités ZIP) disent être confrontés en ce qui a trait à la compréhension de leur rôle est l'image de l'organisme environnemental

militant, qui peut leur nuire quand vient le temps de rejoindre certains acteurs. Ils sont aussi parfois vus comme des organismes « terrain », sans l'aspect concertation. En effet, la mission de gestion intégrée semble être peu connue et mal comprise dans la population. Il s'agit d'un concept qui renferme plusieurs facettes: on peut le constater quand on demande à l'employé-e d'un OBV ou d'un comité ZIP de présenter brièvement le rôle de son organisme.

12. Discussion des résultats

Plusieurs éléments nommés lors des entretiens correspondent avec ce qui a été exploré dans la revue de littérature. Notamment, la division en arènes « ouvertes » et « fermées » pour différentes phases de la concertation se retrouve dans la démarche de plusieurs organismes. Le climat de proximité et l'atteinte de résultats concrets se retrouvent dans l'approche par comités. La clarté des objectifs, du processus et de ce qui est attendu des participant-es rejoint également la théorie sur le sujet et semble être un élément clé de l'implication. Par contre, le fait que les participant-es contribuent à l'élaboration de ces objectifs et procédures n'a pas été soulevé par les répondant-es. Le manque de disponibilité et les nombreuses sollicitations pourraient être une explication pour ce désir de ne pas passer trop de temps dans les discussions qui ne mènent pas directement à l'action. On peut toutefois penser que la contribution aux objectifs est inhérente à l'élaboration d'un Plan directeur de l'eau (PDE), une étape achevée chez les OBV depuis quelques années déjà. Est-ce que la participation d'un acteur aux exercices de concertation ayant mené au PDE actuel conditionne sa participation dans les activités de suivi, de priorisation ou d'action qui ont cours dans les années qui suivent? La contribution au PDE est-elle porteuse d'un sentiment d'appartenance particulier? Il serait intéressant de faire la comparaison entre les acteurs qui étaient impliqués dans le PDE et ceux qui ne l'étaient pas. En outre, nous avons vu que le volet « communication » renferme plusieurs éléments importants qui peuvent favoriser la participation. Ce défi est bien connu des organismes et plusieurs efforts sont faits pour développer cet aspect.

Le caractère exploratoire de la démarche d'entretiens ne permet pas de tirer des conclusions absolues sur les méthodes et stratégies à privilégier. Cependant, on remarque que les représentant-es d'organismes qui utilisent des structures de petite taille, comme les comités de travail ou de projet, semblent apprécier cette formule pour son efficacité. Ces structures permettent de répondre à plusieurs des facteurs d'implication mentionnés, comme la possibilité d'agir concrètement et de régler une situation perçue comme préoccupante ainsi que la présence d'intérêts particuliers en lien avec l'enjeu. Pour l'organisme, cela présente l'avantage de concentrer les énergies de mobilisation vers la résolution de problèmes concrets et la réalisation des actions du PDE. Toutefois, ce type de concertation se prête moins à des invitations larges et il peut être plus difficile de sortir des réseaux de gens déjà intéressés. Les grands événements ou tables de concertation ne sont donc pas à exclure, notamment pour diffuser l'information et les bons coups, piquer la curiosité, établir de nouveaux liens et contribuer au sentiment d'appartenance. L'enjeu est donc de trouver un équilibre qui permet, d'un côté, de se faire voir et d'atteindre nos objectifs et de l'autre, d'éviter la sur-sollicitation et la démotivation des acteurs.

13. Conclusion

De nombreux facteurs ont été explorés et permettent d'approfondir la réflexion sur l'engagement des acteurs dans la GIEBV, d'un point de vue théorique et empirique. Il m'apparaît important de rappeler que **les entretiens effectués ne reflètent pas les motivations réelles des participant-es, mais bien la perception que les organismes ont de ces motivations**. Ainsi, une réelle connaissance du point de vue des acteurs concernés pourrait contredire la pertinence de certaines stratégies ou ajouter des variables à l'équation. Bien que l'établissement d'une vision commune, qui était l'objectif initial des rencontres d'avril, n'ait pas été particulièrement présent dans le corpus d'entretiens, les pistes théoriques explorées lui confèrent une légitimité. Cette avenue demeure à explorer lorsque les circonstances le permettront et pourrait amener une vision différente de la concertation,

qui met l'accent sur le développement de nouveaux savoirs et d'un sentiment d'appartenance à la démarche. Les nombreuses contraintes exprimées par les organismes nous rappellent toutefois le besoin d'efficacité associé aux rencontres de concertation dans le contexte de la gestion intégrée au Québec.

L'exploration de la mobilisation et de l'engagement des acteurs à travers les différents volets de la recherche nous offre un aperçu réaliste de la diversité de facteurs qui ont une influence plus ou moins grande sur la participation à des activités de concertation territoriale. Cependant, ces « acteurs », loin de former un tout homogène, ont des réalités, des intérêts, des caractéristiques et une culture qui leur sont propres et les stratégies à utiliser pour les rejoindre et les convaincre de s'engager pourra varier. L'organisation de deux types d'événements distincts, l'un plus général qui permet d'échanger de l'information et de discuter de l'état de l'eau et des différentes actions en cours et l'autre, plus spécifique, qui permet de répondre à des enjeux précis avec les principaux acteurs concernés, est une avenue intéressante pour répondre aux besoins spécifiques et aux différents stades de mobilisation. De plus, dans le futur, les entretiens auprès des acteurs, qui étaient prévus initialement, pourraient s'avérer fort utiles pour mieux connaître leurs différents profils, autant les acteurs qui n'ont jamais participé aux rencontres que ceux qui sont souvent présents. Il serait donc pertinent d'inclure dans l'échantillon de ces personnes interviewées des acteurs de tous les secteurs d'activité, afin de mettre en relief ces différences et de mieux les appréhender dans le futur.

Plusieurs personnes interviewées se sont montrées particulièrement intéressées par la présente démarche de recherche et ses résultats. Des réflexions autour de la mobilisation des acteurs sont entamées dans plusieurs OBV et les démarches du ROBVQ sur ce sujet y ont probablement joué un rôle important. La dimension sociale de la gestion intégrée, qui est observable dans les différents défis que rencontrent les organismes dans le processus de concertation, est identifiée par plusieurs comme une faiblesse des OBV, qui ont des équipes spécialisées en sciences naturelles. Le présent rapport pouvant constituer une première étape, la recension exhaustive des différentes formes de concertation et stratégies de

mobilisation serait, aux dires de certain-es répondant-es, mais aussi de participant-es au webinaire du ROBVQ sur la mobilisation, un outil très utile pour prendre connaissance rapidement des méthodes développées par les autres organismes du réseau. Cela éviterait de reproduire certaines erreurs commises ailleurs et permettrait de mettre en valeur des savoirs expérientiels qui ne sont pas partagés actuellement.

14. Bibliographie

Beuret, J.-E. et Cadoret, A. (2011) Retour d'expériences sur la concertation vue par les acteurs environnementaux et les élus locaux,. [Rapport de recherche] ADEME.

Dionnet, M., Imache, A., Leteurtre, E., Rougier, J.-E., Dolinska, A. (2017) GUIDE DE CONCERTATION TERRITORIALE ET DE FACILITATION (Lisode). 2017, pp.www.lisode.com

Faure, A., Moquay, P., Sahuc, P., Blanchon, D. (2002) Evaluation de la Charte de la Vallée de la Dordogne du point de vue de la concertation, la participation et la représentation des publics.

Létourneau A., 2009. Les théories de la gouvernance. Pluralité de discours et enjeux éthiques. *Vertigo, La revue électronique en sciences de l'environnement*, Hors-Série 6.

Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et favorisant une meilleure gouvernance de l'eau et des milieux associés, 2009, c-6.2, Art. 14 (3) (a)

LOUVET, N. (2008). L'évaluation de la concertation productive Au service d'une politique de déplacements durables en CANCA. *Synthèse*.

Marquer, P., Landry, J., et Gamache, L. (2019) Planifier, suivre la concertation et évaluer la mobilisation. Projet de développement d'outils de suivi et d'évaluation des stratégies de mobilisation des OBV du Québec dans le cadre de la mise en œuvre de la Gestion intégrée des ressources en eau. Résumé de présentation, disponible à <https://robvq.gc.ca/public/documents/formations/rdv22/mobilisation.pdf>

Maurel, P. Favoriser le concernement et l'engagement des acteurs de la planification locale : l'expérience du territoire de Thau. *Ingénieries*, 2009, pp.53-64.

Milot, N. et L. Lepage, 2007, "The integrated management of the St. Lawrence River: a social experiment in public participation", *Quebec Studies*, No 42, pp. 17-30.

Milot, Nicolas (2009). « La mise en œuvre de la politique nationale de l'eau du Québec : la prise en compte des dynamiques sociales locales dans la gestion par bassin versant » Thèse. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Doctorat en sciences de l'environnement.

Pruneau, D., Chouinard, O., Musafiri, J.-P. & IsaBelle, C. (2000). Les facteurs qui influencent le désir d'action environnementale dans les communautés. *Revue des sciences de l'éducation*, 26 (2), 395–414.

Regroupement des organismes de bassins versants du Québec. (2018). Planification stratégique 2018-2023.

Riegel, J. (2018). Le dialogue territorial au risque de l'écologie ? Traces et effets d'une concertation entre aménagements hydrauliques et restauration écologique. *Participations*, 20(1), 173-198.

Rayssiguier, Y., Thonon, J. M. D. et Mohanu, A. (2012). La gouvernance du PRAPS en Bretagne: Freins et leviers. *École des hautes études en santé publique*.

Tardif, J., Bissonette, J.-F., Dupras, J. (2017) La participation publique dans la gestion des forêts du Québec : Réorganisation de la concertation régionale dans un contexte institutionnel en transition. *The forestry chronicle*, 93 (1), 58-70.

Yannick, A., Kervarec, F., Verena, M. (2009). « Gestion concertée de l'environnement : Itinéraire vers des engagements volontaires forcés », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, Volume 9 Numéro 1 | mai 2009.

ANNEXE 1 - Tableau des structures de concertation

	Instances	Fréquence	Durée	Lieu	Participant-es	Sujets
1	T.C.	1 ou 2 /an	Demi-journée	Alternance entre les régions	Membres CA + Autres acteurs intéressés	1ère partie: CA, questions admin. 2e partie: tt le monde, un sujet précis
	Comités d'action	Variable	Variable	Territoire ciblé par l'action	Acteurs qui ont responsabilité et/ou solution Acteurs connexes, partenaires potentiels	Spécifique à un problème Action identifiée comme prioritaire par le milieu
2	4 tables	1x /an chacune	1 journée complète		+/- 30 pers. par table Membres actifs + parfois observateurs Tjrs les mêmes organisations	1 sujet pour chacune des 4 tables 1 rencontre = 2 actions discutées Se base sur actions du PDE (exercice de priorisation au préalable)
3	Rendez-vous de l'eau	2x /an, mais pourrait devenir 1		Séparé en 3 rencontres sur le territoire	Tout le monde est invité	Thématique large, information Peut y avoir ateliers sur des enjeux plus sectoriels
	Tables sectorielles	Variable	Variable		Acteurs concernés	Enjeu ou problématique précise, soulevée par un acteur ou opportunité d'action
4	T.C. = C.A.	Pas abordé spécifiquement lors de l'entretien				
	1 comité permanent	3-4 /an		Déplacement sur le territoire	Acteurs concernés	
	Comités de projets	Variable	Variable			Selon les opportunités de financement
5	T.C. = C.A.	4x /an	Minimum 2h	Centralisé pour des raisons de distance (pas toujours été le cas) C.A. d'automne = sortie terrain	20-25 pers. : 18 votantes (différents secteurs) +/- 10 conseiller.e.s (ministères, représentant comités, etc.)	Questions administratives Prise de décision sur des projets Présentation par les représentants (com. locaux, com. travail)

	4 comités locaux de l'eau (mini-T.C.)	2x /an avec l'obv			Mêmes secteurs représentés qu'en C.A.	Enjeux spécifiques à la région
	Comités de travail				Acteurs du C.A.	Réflexion sur des questions spécifiques (ex : gouvernance)
6	T.C. = C.A.	4-5 /an	2h-2h30		18 membres depuis 2012 (avant, +/- 30, c'était trop)	-Admin, finances, plan d'action -1 sujet de discussion («sujet chaud»)
	Comités	Ponctuel				
7	T.C. = C.A.	6x/an + A.G.A., +1journée de réflexion		4 à 5 villes par année (3 grands centres + 1 extrémité)	-20 membres, différents secteurs	-Partage d'info, présent. projets par OBV ou par membre, tour de table, prise de positions
	1 regroupement permanent, divisé sous-comités	2x /an chaque comité			6 MRC du BV + comité technique	Suivi de la mise en œuvre du PDE Échanges entre les acteurs Liens avec les municipalités Etc.
	Comités de projets				L'acteur qui porte le projet + autres acteurs concernés	Souvent décidé par l'OBV
8	T.C.	4x /an	1 journée	Rotation entre les lieux	+/- 20 pers.	1 thème déterminé par sondages préalables Am : info + définir le problème Pm : solutions et prise d'engagements
	Comités	+/- 1x /mois au début Suivi 1x /an			Variable, +/- 10 pers.	Enjeux spécifiques qui demandent action (ex : bandes riveraines, pesticides)
9	Forum	1x /an				Conférences sur sujets spécifiques, parfois ateliers de discussions
	Conseil	2x /an			24 sièges définis (organisation ou secteur)	
	5 Groupes de travail	Variable, moyenne 2-3				4 grands axes du PARE + 1 enjeu spécifique

		/an				
10	C.A. et comités de travail				Comités = Quelques membres du C.A. + parfois autres acteurs	
	Comités d'action/ Comités technique				Action : +/- 10-12 pers. Tech : +/- 5-6 pers.	Action : enjeu qui répond à un besoin exprimé par la communauté Tech : expertise sur un sujet

Plan d'animation
Rencontre «Qualité de l'eau»
21 avril 2020 9h à 12h, Centre communautaire de Saint-Pascal
23 avril, 9h à 12h, Hôtel Universel, Rivière-du-Loup

Objectif : Identifier les solutions potentielles aux problématiques prioritaires à l'automne 2019

Nombre de personnes attendus :

Nombre de personnes présentes :

Disposition de la salle : Tables de 6-8 personnes

Heure	Déroulement	Responsable(s) Questions – Réflexions	Matériel
9h00	Mot de bienvenue Présentation du déroulement de la rencontre		
9h10	Présentation des participant.e.s		
9h15	Discussions autour des photos (+/- 15 minutes par photo) -Disposer sur chaque table une grande feuille avec une image au centre -Chaque équipe doit faire ressortir les enjeux qu'elle voit et les écrire autour de l'image -Des questions sont présentées pour guider la discussion (Qu'est-ce que vous voyez? À quoi ça sert/quel est le rôle? Quelles sont les menaces?) -3 images : aqueduc, inondation, truite + une image vide pour choisir un enjeu	Les animateurs circulent entre les tables	Grandes feuilles Feuille de question Photos Crayons
10h00	Retour en grand groupe : OBAKIR présente sa vision des images		Projecteur Écran Ordinateur Présentation (photos)
10h15	Pause		Café (+++) Pâtisseries
10h30	Pistes de solutions «PESTEL» -Chaque équipe choisit une des trois photos	Les animateurs circulent entre les tables	Grandes feuilles avec 6 sections (pour chaque

	<p>sur laquelle elle veut travailler (5 min)</p> <p>-L'équipe propose des idées d'actions pour améliorer la situation et les écrit sur une nouvelle feuille</p> <p>-Regroupement des solutions autour des différents secteurs impliqués (politique, économique, socioculturel, technologique, écologique, légal)</p> <p>-Questions pour alimenter la discussion : Qui sont les acteurs concernés? Quelles sont les contraintes? Quelle est la réglementation? Quelles sont les possibilités d'action à court, moyen et long terme? Quels sont les moyens existants qui pourraient améliorer la situation? Qu'est-ce qui serait une situation idéale?</p>		<p>secteur)</p> <p>Feuille de questions</p> <p>Photos</p> <p>Crayons</p>
11h15	<p>Retour en groupe</p> <p>-Chaque table choisit une solution qui est ressortie (celle qui fait le plus consensus, la plus novatrice, la plus importante...)(5 min)</p> <p>-Présentation au groupe en 1 minute (10 min au total)</p>		
11h30	<p>Présentation et distribution du questionnaire d'appréciation (5 min)</p> <p>Présentation d'OBAKIR (20 min)</p> <p>-Mission et mandat</p> <p>-2 exemples d'actions concrètes qui ont été réalisées par le passé (problématique, acteurs, origine de l'initiative, rôle de l'OBV, processus, résultats)</p> <p>-Période de questions</p>		<p>Questionnaires</p> <p>Crayons</p> <p>Projecteur</p> <p>Écran</p> <p>Ordinateur</p> <p>Présentation</p> <p>PowerPoint</p>
11h55	Mot de la fin		

ANNEXE 3 - Questionnaire d'appréciation - Atelier de concertation

Secteur d'activité: _____

Qu'est-ce qui vous a motivé à venir à cette rencontre?

Qu'est-ce qui vous motiverait à revenir?

Comment avez vous apprécié le déroulement?

Quelles étaient vos attentes avant la rencontre d'aujourd'hui?

Est-ce que la rencontre a répondu à vos attentes? Pourquoi?

Quels seraient vos objectifs pour une prochaine rencontre?

Qu'avez-vous appris aujourd'hui?

Autres commentaires ou suggestions:

Merci!

ANNEXE 4 - Grille d'entretien pour D.G. et responsables de la mobilisation/concertation aux OBV

Présentation: J'étudie à l'UQAR et je fais un stage dans le programme « Développement social et territorial ». OBAKIR m'accueille pour mon stage, où je fais de la recherche sur les pratiques de concertation et les possibilités de mobilisation pour un organisme de gestion intégrée. Comme la partie « terrain » de mon stage a été écourtée, je fais une série d'entrevues avec d'autres organismes qui ont une mission semblable pour leur poser des questions sur leur fonctionnement et leur expérience.

Parlez-moi de la mission, du rôle de votre organisme.

Relance: Quels sont les enjeux (défis) que vous rencontrez?

Pouvez-vous me parler des démarches de concertation dans votre OBV?

Relance: Les bons coups et les difficultés?

Concrètement, comment se passe la démarche de concertation?

Est-ce qu'il y a une ou des table(s) de concertation permanente?

Indépendante du C.A.?

Combien de rencontres par année?

Quel endroit sur le territoire? Central? Se déplace beaucoup? Y a-t-il des enjeux liés à la localisation géographique?

Qui est présent à cette table? Ouvert à tous? Comment sélectionne-t-on les participant-es?

Quel est votre rôle dans ce processus?

Quels sujets sont traités? Tables ciblées par sujets ou plusieurs sujets ensemble?

Comment vous déterminez les sujets qui seront traités au cours d'une rencontre?

Est-ce que le travail se poursuit d'une rencontre à l'autre? Quel est le fil conducteur?

Comment se déroule une activité de concertation? (durée, déroulement, méthodes d'animation, séparation en petits groupes)

Quels sont les avantages et les inconvénients de cette façon de faire, selon vous?

Est-ce que les gens apprécient cette façon de faire?

Quel suivi après les rencontres? (bilan, questionnaire, sondage...)

Comment avez-vous mobilisé les acteurs qui s'impliquent dans la concertation?

Avez-vous une stratégie de mobilisation (officielle ou pas)?

Si oui, en quoi celle-ci consiste-t-elle grosso modo?

Si non, prévoyez-vous en adopter une éventuellement?

Est-ce que ce sont toujours les mêmes acteurs qui reviennent?

Avec les acteurs qui reviennent souvent, comment avez-vous fait pour développer une bonne relation avec eux?

Avez-vous une façon d'évaluer vos activités de concertation? En quoi consiste-t-elle?

Quels types d'acteurs sont plus difficiles à rejoindre? Comment vous y prenez-vous pour solliciter leur participation?

Avez-vous rencontré certains problèmes dans le processus de mobilisation?

Comment y avez-vous répondu?

Comment procédez-vous pour inviter les acteurs à vos rencontres?

Relance: Comment formulez-vous les invitations?

Selon vous, qu'est-ce qui motive les gens

-À participer à une première rencontre?

-À revenir?

Selon vous, qu'est-ce qui peut constituer un frein

-À participer à une première rencontre?

-À revenir?

Est-ce que les acteurs sont portés à prendre des engagements concrets suite aux activités de concertation?

Quel type d'acteurs?

Quels types d'engagement?

Après combien de rencontres?

Est-ce qu'il y a des conditions qui favorisent cette prise d'engagement?

Relance: Selon vous, qu'est-ce qui les motive à le faire?

Est-ce qu'il y a des conditions qui rendent plus difficile la prise d'engagement? (Des freins)

Considérez-vous que vous êtes bien connus par la population sur votre territoire?

Et par les acteurs de l'eau? Qui?

Est-ce que les gens comprennent bien ce que vous faites?

Relance: Votre mission et mandats?

Quels efforts faites-vous ou avez-vous fait pour vous faire connaître? Est-ce que cela a bien fonctionné?

Quels sont vos objectifs pour les prochaines années en matière de mobilisation?

Autres informations pertinentes?

ANNEXE 5 - Grille d'entretien adaptée pour Stratégie Saint-Laurent (ZIP)

[Présentation]

Parlez-moi de la mission, du rôle de votre organisme.

Relance: Quels sont les enjeux (défis) que vous rencontrez?

Personnellement, quelles sont vos responsabilités?

Concertation

Qu'est-ce que la concertation pour vous?

Les démarches de concertation sont-elles importantes pour votre organisme?

Pourquoi?

Que pense-t-on de la concertation dans votre organisme?

Vous, qu'en pensez-vous?

Relance: Les bons coups et les difficultés?

Pouvez-vous me parler des démarches de concertation au sein des Comités ZIP?

Quelles sont les instances?

À quelle fréquence?

Qui participe? Est-ce ouvert à tous et toutes?

Quel est votre rôle dans ce processus? Le rôle des comités ZIP?

Quels sujets sont traités? Tables ciblées par sujets ou plusieurs sujets ensemble?

Comment se déroulent les activités de concertation? (durée, déroulement, méthodes d'animation, séparation en petits groupes)

Quels sont les avantages et les inconvénients de cette façon de faire, selon vous?

Est-ce que les gens apprécient cette façon de faire?

Quel suivi après les rencontres? (bilan, questionnaire, sondage...)

Quels sont les avantages de cette méthode de fonctionnement?

Quels sont les inconvénients ou points à améliorer?

Quelles décisions sont prises à partir de ces rencontres?

Comment est-ce que l'organisme se présente aux participant-es lors d'une rencontre?

Au début ou à la fin?

Pensez-vous que cela a un impact sur la façon dont les gens vous voient?

Mobilisation

Comment procédez-vous pour mobiliser les différents acteurs concernés par la gestion du Saint-Laurent?

Avez-vous une stratégie de mobilisation? (formelle ou informelle)

Si oui, en quoi celle-ci consiste-t-elle grosso modo?

Si non, prévoyez-vous en adopter une éventuellement?

Quelles ont été les difficultés liées à la mobilisation par le passé? Comment y avez-vous répondu?

Quelles sont les difficultés actuelles liées à la mobilisation? Que faites-vous pour y remédier?

Quels types d'acteurs sont plus difficiles à mobiliser? Comment vous y prenez-vous pour solliciter leur participation?

Avec les acteurs qui reviennent souvent, comment avez-vous fait pour développer une bonne relation avec eux?

Selon vous, qu'est-ce qui motive les gens

-À participer à une première rencontre?

-À revenir?

Selon vous, qu'est-ce qui peut constituer un frein

-À participer à une première rencontre?

-À revenir?

Est-ce que les acteurs sont portés à prendre des engagements concrets suite aux activités de concertation?

Quel type d'acteurs?

Quels types d'engagement?

Après combien de rencontres?

Est-ce qu'il y a des conditions qui favorisent cette prise d'engagement?

Relance: Selon vous, qu'est-ce qui les motive à le faire?

Est-ce qu'il y a des conditions qui rendent plus difficile la prise d'engagement? (Des freins)

Considérez-vous que vous êtes bien connus par la population sur le territoire?

Et par les acteurs concernés? Qui?

Est-ce que les gens comprennent bien ce que vous faites?

Relance: Votre mission et mandats?

Quels efforts faites-vous ou avez-vous fait pour vous faire connaître? Est-ce que cela a bien fonctionné?

Quels sont vos objectifs pour les prochaines années en matière de mobilisation?

Autres informations pertinentes?

ANNEXE 6 - Grille d'entretiens pour les acteurs de l'eau

Présentation: Je suis étudiante à l'UQAR en développement des sociétés et territoires et je fais présentement un stage sur les enjeux liés à l'eau sur le territoire. C'est OBAKIR, l'Organisme de bassins versants de Kamouraska, L'Islet et Rivière-du-Loup, qui m'accueille pour mon stage. J'aimerais vous poser quelques questions sur votre vision et votre position comme organisme/entreprise/etc.

D'abord, pouvez-vous me parler un peu de votre organisme/entreprise?
Quel poste occupez-vous?

Êtes-vous souvent sollicité-e pour participer à des consultations ou des tables de concertation?

(Si oui)

Qu'est-ce qui détermine auxquelles vous choisissez de participer?

Qu'est-ce que vous appréciez dans ce genre d'activités?

Qu'est-ce que vous aimez moins?

Qu'est-ce qui vous motive à poursuivre votre implication?

Selon vous, est-ce que cela a mené à des résultats? Quels étaient vos attentes? Est-ce qu'elles ont été atteintes?

(Si non)

Seriez-vous intéressé-e à participer à ce genre de démarche? Pourquoi?

Quelles suites aimeriez-vous que ça apporte?

Quels sujets vous interpellent le plus?

Parlez-moi de l'eau sur votre territoire... que peut-on en dire de façon générale ?

- cours d'eau
- eau souterraine
- fleuve

Autour de l'eau, y a-t-il quelque chose qui vous interpelle particulièrement comme organisme?

Selon vous, est-ce que quelque chose pourrait être fait pour améliorer la situation?

Si oui, quoi?

Si non, pourquoi?

Décrivez-moi la gestion de l'eau sur votre territoire.

Qui peut avoir un impact sur l'eau? En tant qu'organisme/entreprise, quel est votre impact?

Si je vous parle d'un organisme de bassins versants (OBV), est-ce que cela vous dit quelque chose?

Quel est le rôle d'un OBV? Qu'est-ce qu'ils font?

Connaissez-vous l'OBAKIR ?

Pouvez-vous m'en parler un peu?

Avez-vous déjà consulté des documents de l'OBAKIR?

Et participé à leurs activités ?

Laquelle vous a le plus marqué (si plusieurs) ? Pouvez-vous me l'expliquer un peu ?

Quel a été votre rôle dans cette activité ?

Comment s'est déroulée cette expérience ?

Quelles étaient vos attentes?

Avez-vous eu connaissance des résultats ensuite ?

Avez-vous eu l'occasion de participer à d'autres rencontres ?

Qu'est-ce qui a fait en sorte que vous y êtes allé/ pas allé?

Saviez-vous qu'il y aura une rencontre de concertation au sujet de la qualité de l'eau en avril? Est-ce que ça vous intéresse? Pensez-vous envoyer un-e représentant-e?