



## L'outil « Suivi des Engagements et des Attentes » (SENAT) dans la gestion concertée de l'eau

*Version provisoire pour discussion, actualisée le 17 mars 2013*

Nathalie Beaulieu, Concert-Eau, Montréal QC, [nbeaulieu1@gmail.com](mailto:nbeaulieu1@gmail.com)

### **Introduction**

Le Suivi des engagements et des attentes (SENAT) est l'un des outils proposés dans l'approche de planification, suivi et évaluation pour la mobilisation concertée. Il est présenté ici pour pouvoir être utilisé dans la gestion concertée de l'eau, soit par les organismes de gestion des bassins versants, ou concernant le Fleuve Saint Laurent, par les tables de concertation et les comités de Zones d'intervention prioritaire (ZIP) ou par des municipalités.

Il a été conçu pour des situations où plusieurs acteurs se mobilisent autour d'objectifs communs avec leurs ressources propres. Dans ces cas, les acteurs ont des engagements les uns envers les autres plutôt qu'envers un bailleur de fonds. Dans le cas de la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) au Québec, la coordination des plans directeurs de l'eau (PDE) et des Plans d'action et de réhabilitation écologique (PARE) se fait par des organisations de la société civile qui ont un rôle de facilitation plutôt que de contrôle. L'outil SENAT est donc conçu pour permettre un suivi-évaluation par les organismes participant à ces plans ainsi qu'une synthèse par les organismes de facilitation. C'est un outil simple et intuitif, sans jargon technique, visant à permettre à des organismes divers de s'approprier le processus de gestion de l'eau. Il a été conçu avec la conviction que l'évaluation, basée sur un suivi des actions planifiées ensemble et de leurs résultats, peut aider les acteurs impliqués à améliorer leur motivation, leur légitimité et leur crédibilité les

uns par rapport aux autres. Elle peut ainsi les aider à mieux atteindre leurs buts individuels et communs.

## **Mise en œuvre de l'outil**

Dans le cadre d'un plan directeur de l'eau ou d'un plan de gestion intégrée d'une ressource, l'outil peut être utilisé à la fois par les différents acteurs participant au plan, pour faire le suivi de leurs propres engagements et attentes, ainsi que par un comité ou organisation facilitatrice, pour faire le suivi de l'ensemble du plan.

Sa mise en œuvre comporte deux grandes étapes, soient a) l'expression des différents engagements et attentes dans des tableaux puis b) le suivi des progrès des actions et de leurs résultats dans un registre. Les registres reprennent les tableaux d'expression mais avec l'ajout de colonnes permettant de consigner des observations et de réfléchir sur les progrès observés.

L'outil considère séparément les engagements pris et souhaités. Les engagements pris sont des actions planifiées pour lesquelles les ressources humaines ou financières ont été engagées. Les engagements souhaités sont les actions à l'intérieur d'un groupe d'acteurs ou de la part d'un acteur externe pour lesquelles aucun engagement ferme n'a encore été pris. Il peut s'agir d'actions prévues à moyen ou à long terme pour lesquelles les ressources financières ne sont pas encore disponibles. Les attentes sont formulées à travers les engagements souhaités et les résultats escomptés pour les engagements pris, tant pour les actions des acteurs que pour celles de leurs partenaires.

Les tableaux d'expression des engagements pris et souhaités peuvent être développés pendant la planification ou encore à partir d'un plan déjà développé. S'ils sont développés pendant la planification, l'outil Visions, Actions, Partenariats (VAP) pourra aider chaque groupe d'acteur à définir les actions et les attentes envers d'autres partenaires, ainsi que les résultats escomptés vers l'atteinte d'une vision. Cet outil peut aussi être utile pour mettre en commun les attentes et négocier des engagements de la part d'autres acteurs impliqués dans le plan. Les tableaux d'expression des engagements pris et souhaités peuvent se développer de façon incrémentale dans des petites réunions de planification. Chaque nouveau groupe prendra connaissance des tableaux résultants des réunions précédentes et ajoutera ce qu'il jugera nécessaire.

Les tableaux suivants présentent des grilles pouvant être utilisées pour l'expression des engagements pris et souhaités et comme registres pour consigner les observations de suivi. Lors de l'expression des engagements pris, on spécifie le ou les acteur(s) qui s'engage(nt), les actions prévues, les résultats escomptés et les conditions de succès, c'est-à-dire celles que l'on ne peut contrôler et qui sont requises pour que l'action produise les résultats attendus. Ces conditions peuvent inclure la réalisation d'une action par un autre acteur. Par exemple, si l'association des agriculteurs s'engage à sensibiliser ses membres à réduire l'utilisation d'engrais phosphatés dans le but de contrôler la concentration de phosphore dans le lac, une condition de succès pourrait être la conclusion d'une étude menée par

l'Université sur les solutions de rechange à être promues. En plus de cette dernière, on pourra mentionner que pour réduire la concentration de phosphore dans le lac, il faudra aussi que les riverains diminuent leur consommation de détergents phosphatés.

Tableau d'expression des engagements pris :

<b>Acteur qui s'engage</b>	<b>Actions prévues</b>	<b>Résultats escomptés</b>	<b>Conditions de succès</b>

L'expression des engagements souhaités inclut l'acteur visé, l'action attendue, les résultats attendus, et les obstacles actuels à la prise de l'engagement. On pourra alors planifier des activités de collecte de fonds, de sensibilisation ou de négociation en vue de les obtenir.

Tableau d'expression des engagements souhaités :

<b>Acteur visé</b>	<b>Action attendue</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Obstacles à l'engagement</b>	<b>Activités prévues pour obtenir l'engagement</b>

Le registre de suivi des engagements pris sera utilisé par les acteurs ayant pris des engagements, pour suivre le progrès des actions prévues et de leurs résultats. On reprend les idées énoncées dans le tableau d'expression en ajoutant des lignes de façon à créer des blocs de suivi pour chaque action prévue. La première ligne reprend ce qui était prévu concernant l'action, les résultats et les conditions de succès. La deuxième ligne indiquera le type de mesure ou d'observation que l'on fera et du type de donnée qu'on recueillera (le marqueur ou l'indicateur) pour juger du progrès, soit dans l'action, dans les résultats ou dans la réalisation des conditions de succès. Les lignes subséquentes dans le bloc permettront de consigner des observations à différentes dates. Dans ces lignes d'observation, on ajoute une colonne pour consigner les pistes de solution et/ou les prochaines étapes.

Registre de suivi des engagements pris (à remplir par chaque acteur s'ayant engagé) :

		L'action	Les résultats	Les conditions de succès	Pistes de solution/prochaines étapes
Action 1	Ce qui était prévu				
	marqueurs, indicateurs*				
	Ce qu'on a observé date 1				
	Ce qu'on a observé date 2				
	Ce qu'on a observé date 3				
Action 2	Ce qui était prévu				
	marqueurs, indicateurs*				
	Ce qu'on a observé date 1				
	Ce qu'on a observé date 2				
	Ce qu'on a observé date 3				
Etc.					

\* Ce qui nous permettra de juger si cela a été fait, si les résultats sont satisfaisants et si les conditions de succès ont ou non été rencontrées. Dans cette ligne il faudra aussi indiquer par quels moyens on obtiendra les données, si on fera des mesures ou encore des sondages ou des entretiens, si on entend interroger toute la population concernée ou un échantillon, etc...

Le registre de suivi correspondant est obtenu en ajoutant une colonne de Résultats observés où l'on pourra consigner des observations au fur et à mesure où on observe des progrès, en indiquant la date où ces progrès ont été observés.

Registre de suivi des engagements souhaités :

Acteur visé	Action attendue	Résultats attendus	Obstacles à l'engagement	Activités prévues pour obtenir l'engagement	Résultats observés

## **Synthèse des résultats du suivi, évaluation des résultats et ajustement de la planification**

Les différents acteurs ayant pris des engagements feront le suivi de la mise en œuvre de leurs propres actions et des résultats obtenus par rapport à ceux escomptés. Ceux qui ont des attentes par rapport aux engagements d'autres acteurs ou essaient d'obtenir de tels engagements pourront faire de même en utilisant les registres correspondants. Ils devront périodiquement réfléchir sur les progrès réalisés, les résultats obtenus et ajuster leur planification si nécessaire. Tout ajustement dans la planification des acteurs devrait être communiqué aux partenaires dans des réunions de concertation ou à travers l'organisation facilitatrice du plan.

Dans la mesure du possible, l'organisation facilitatrice du plan pourra coordonner une mise en commun des registres développés. Idéalement, elle pourra mettre en place un comité multi-acteurs qui préparera un registre global pour le plan, en mettant l'accent sur des engagements et des attentes clé. Ce genre de comité permet aux acteurs qui y participent de mieux s'approprier le plan. Ils pourront en effet participer à des discussions sur les obstacles rencontrés et les ajustements nécessaires au lieu d'en laisser la seule responsabilité à l'organisation facilitatrice. Celle-ci coordonnera par ailleurs le suivi de certains indicateurs d'état de la ressource en eau et des écosystèmes et suivra la récupération de certains usages.

Le comité multi-acteurs de suivi-évaluation devra se réunir périodiquement pour réfléchir sur les progrès réalisés, les résultats obtenus et faire des ajustements nécessaires à la planification. Lorsque des engagements ont été obtenus en cours de route, ils pourront être ajoutés aux engagements pris à suivre.

## **Remerciements**

Karine Dauphin, directrice générale de l'Organisme de concertation pour l'eau des bassins versants de la rivière Nicolet (COPERNIC) est présentement en train de tester cet outil en vue de l'utiliser pour suivre et évaluer son plan directeur de l'eau. Dans ce contexte, elle a suggéré des modifications qui en améliorent beaucoup la clarté et l'utilité. Ce document a aussi profité des remarques constructives d'Antoine Verville, directeur adjoint du Regroupement des organismes de bassins versants du Québec (ROBVQ).