



L'outil « Visions, Actions, Partenariats » (VAP) pour la planification dans la gestion concertée de l'eau

Version provisoire pour discussion, actualisée le 25 août 2012

Nathalie Beaulieu, Concert-Eau, Montréal QC, nbeaulieu1@gmail.com

Introduction

Ce document présente l'outil de planification « Visions, Actions, Partenariats » (VAP) dans le contexte de la gestion concertée de l'eau. Il peut être utilisé pour la planification participative d'actions à réaliser par les différents acteurs, et permet aussi d'identifier les parties prenantes et les partenaires supplémentaires à impliquer dans un plan, projet ou table de concertation. Il peut aussi être utilisé comme préambule à une analyse de la situation et à la définition d'indicateurs et marqueurs de progrès pour suivre le changement ou l'impact.

Au Québec, cet outil peut être utilisé par les organismes de gestion de bassins versants, municipalités, tables de concertation, conseils régionaux pour l'environnement, comités des zones d'intervention prioritaires (ZIP) du Plan Saint Laurent et par les communautés autochtones. Il permet de développer une vision, des actions et des partenariats pour un groupe, à partir des contributions exprimées par chaque membre du groupe. Ainsi, il peut stimuler l'appropriation du processus par les participants à travers l'expression de contributions individuelles par chacun d'eux. Il peut aider à déterminer les rôles et les responsabilités. Il peut aussi être utilisé de façon imbriquée, pour permettre à des sous-groupes de contribuer à la vision du groupe, ou au groupe de participer à celle d'une entité de laquelle elle fait partie. Il peut aussi être utilisé pour permettre à des acteurs au niveau villageois de contribuer à des plans municipaux et aux municipalités de contribuer à des plans de niveau départemental ou national.

Cet outil reprend l'esprit de l'approche Visions-Actions-Demandes (Beaulieu *et al.*, 2002) basée sur la formulation d'une vision des conditions désirée, sur l'identification des actions que les participants peuvent mener pour y arriver et des contributions dont ils ont besoin de la part d'autres acteurs pour atteindre leur vision. L'approche présentée ici, et qui avait été diffusée dans le programme Adaptation aux changements climatiques en Afrique (Beaulieu *et al.* 2009) insiste d'avantage sur les partenariats qui peuvent être créés. Un outil complémentaire, le Suivi des Engagements et des Attentes (SENAT), permet de faire le suivi des partenariats et des actions planifiés ainsi que des changements attendus ou espérés vers l'atteinte de la vision.

Mise en œuvre de l'outil

L'outil Visions, actions, partenariats (VAP) vise à aider les participants à exprimer leur vision d'un futur désiré, les actions qu'ils pourraient faire pour y contribuer et ce qu'ils requièrent d'autres personnes ou organisations pour que leur vision se réalise. On procède ensuite à une harmonisation des visions, à l'examen des complémentarités entre les actions potentielles des uns et les demandes des autres. L'exercice débouche sur une ébauche de plan d'action pour le groupe, éventuellement à des engagements pris entre les acteurs du groupe, et une identification des partenaires externes envers lequel le groupe a des attentes. Les paragraphes suivants présentent des instructions pour les facilitateurs :

Dans la réunion, invitez les participants à réfléchir individuellement pendant 20 minutes sur le scénario suivant, et à répondre aux questions sur la vision, les actions et les partenariats. Elles pourront écrire leurs réponses sur du papier ou des cartons:

Scénario : Vous vous projetez vers le futur, selon la période visée pour la planification. Vos vœux et désirs sont exaucés concernant la disponibilité et l'utilisation de nos ressources en eau.

- ❖ **Vision.** Que voyez-vous? En quoi les personnes et organisations font-elles les choses différemment? Comment pouvez-vous constater qu'ils y a une différence?
- ❖ **Actions.** Qu'envisagez-vous de faire en tant qu'individu, pour aider à ce que ces changements se produisent ?
- ❖ **Partenariats.** Quelles sont les actions complémentaires que les autres personnes ou organisations doivent entreprendre pour que votre vision puisse se réaliser ? Qui devrait les réaliser?

Après cette période de réflexion, chaque participant partage ses réponses avec à l'ensemble du groupe. Si des cartes sont utilisées, on peut ensuite les coller sur le mur pour qu'elles soient visibles, si possible sur des pans différents pour les trois termes (visions, actions et partenariats).

En groupe, discutez ensuite des différentes réponses obtenues en essayant de dégager une vision commune, des actions du groupe, et les partenariats nécessaires en dehors du groupe. Il sera aussi utile de faire ressortir les complémentarités entre les actions des uns et les partenariats demandés par d'autres personnes à l'intérieur du groupe.

Éléments de la Vision

Comparez les différentes visions exprimées. Y a-t-il des visions incompatibles¹? Si vous avez utilisé des cartes, vous pouvez regrouper celles qui représentent des idées similaires. Faites une liste de toutes les idées émises par les membres du groupe en évitant les répétitions. Ces idées doivent être exprimées de façon simple, facile à comprendre, sans jargon technique. Il faut essayer d'utiliser un langage visuel qui décrit la situation (état biophysique et socio-économique, fonctionnement des institutions, etc.).

Vous pouvez rédiger un énoncé de vision, un paragraphe qui résume ce qui a été exprimé sur la liste. Toutefois, le fait de garder une liste d'idées distinctes pourra sauver du temps et être plus pratique pour la suite.

Actions

Les actions du groupe devront rendre l'essence des actions exprimées par les membres, tout en pensant au rôle du groupe. Faites en une liste synthétisée en indiquant quel partenaire s'engage à (ou aimerait) conduire chacune d'elles, et enrichissez-la en discutant de quelles actions supplémentaires sont nécessaires pour atteindre la vision. Les actions du groupe consisteront aussi à faciliter, dans une certaine mesure, les partenariats externes qui auront été identifiés dans la prochaine section.

Partenariats

Lister les personnes et organisations envers lesquelles les membres du groupe ont des attentes et indiquer les attentes envers chacune d'elles. Il est possible que plusieurs de ces attentes visent d'autres membres du groupe. Il s'agit de bonnes opportunités de négociation entre les membres du groupe. Si les personnes visées sont d'accord, ces actions désirées pourraient être intégrées dans les actions du groupe. Il arrive souvent que les actions de certains membres correspondent aux attentes d'autres membres. Les partenariats externes au groupe seront les personnes ou organisations envers lesquelles le groupe a des attentes. Il faudra inclure, dans les actions du groupe, les mesures nécessaires pour les influencer, soit en les invitant aux prochaines réunions de concertation, par des demandes formelles, de la sensibilisation, ou autres.

¹ Des acteurs peuvent avoir des buts et fonctions différents, par exemple les uns aspirant à conserver la biodiversité, d'autres à faire du développement immobilier et d'autres encore à produire de l'électricité, sans que ceux-ci soient incompatibles. Le groupe pourra explorer les solutions pour que les buts des différents acteurs puissent être atteints avec des compromis qui satisfont l'ensemble des acteurs.

Synthèse et lien avec le suivi-évaluation :

Les résultats de l'exercice Visions, Actions. Partenariats peuvent être résumés dans un tableau comme suit :

Vision description des conditions désirées si les vœux de tous étaient exaucés.	Actions Ce qu'on compte faire pour contribuer à la vision et/ou influencer les partenaires qui peuvent aussi y contribuer. Indiquer quels acteurs à l'intérieur du groupe s'engagent à les mener.	Partenariats Partenaires externes au groupe et attentes envers chacun d'eux.

Ces résultats peuvent ensuite être élaborés d'avantage pour développer un plan d'action et un plan de suivi-évaluation pour le groupe. Un diagnostic plus détaillé pourra être développé en comparant la situation actuelle à la vision exprimée. Les éléments de la vision peuvent permettre de développer des indicateurs d'état et d'usage des ressources qui seront suivis dans le temps. Les changements de comportement attendus ou espérés de certains partenaires peuvent permettre de formuler les incidences² des actions menées. Les engagements pris à l'intérieur du groupe ou encore par ou envers des partenaires externes, et les effets des actions entreprises, peuvent être suivis à l'aide de l'outil Suivi des engagements et des attentes (SENAT).

² Dans l'approche de Cartographie des incidences ou *Outcome mapping* (Earl S., Carden, F et Smutylo, T (2001) La Cartographie des Incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement <http://web.idrc.ca/openebooks/962-3/>), les incidences sont des changements de comportements, pratiques ou relations de partenaires « limitrophes », que le projet ou programme compte influencer et avec lesquels il interagit directement. Dans les approches de Gestion axée sur les résultats, les incidences ou *outcomes* sont des résultats intermédiaires entre le produit généré par l'action ou l'activité (output) et l'impact ou les résultats à long terme. Il peut être très utile de les conceptualiser comme étant des changements de comportement des partenaires à influencer. La mobilisation concertée se produit souvent en dehors de projets ou de programmes formels; il s'agit souvent de partenaires qui travaillent ensemble, chacun en contribuant ses ressources humaines et financières. Il devient difficile de formuler une seule série d'objectifs, d'activités et de résultats; il n'est plus utile de parler de partenaires limitrophes s'il n'y a pas de projet ou programme pour lequel on peut définir une limite dans le champ d'influence direct. Chaque groupe d'acteur peut cependant définir quelles sont les actions à mener à l'intérieur de son groupe et quelles sont les attentes envers des acteurs externes.

Documents antérieurs présentant l'outil ou des variantes

Beaulieu, N., Jaramillo, J., Leclerc, G. (2002). The vision-action-requests approach across administrative levels: a methodological proposal for the strategic planning of rural development. Internal report, CIAT/MTD, Cali/Montpellier, 30 p.

http://ciat-library.ciat.cgiar.org/documentos_electronicos_ciat/Articulos_Ciat/report_manual_var_2002.pdf

Beaulieu, N., Fall, A., Ndiaye, A., Etta, F. (2009). L'outil Visions, Actions, Partenariats comme introduction au suivi-évaluation de l'adaptation aux changements climatiques. Document de travail présenté à l'atelier de formation en suivi-évaluation pour les équipes soutenues par le programme ACCA, 7-11 décembre 2009, Gorée, Sénégal. En ligne au

www.idrc.ca/uploads/user-S/12883792051l'outil_VAP.pdf

Somda, J., Faye, A. et Ouaga, H., 2011. Outils de planification et suivi-évaluation des capacités d'adaptation au changement climatique. Manuel de formation. Centre régional AGRHYMET et UICN, 45 p.

http://cmsdata.iucn.org/downloads/top_secac_agrhymet_edition_francaise_combine.pdf