Développement d'une vision pour un bassin versant

Mars 2005

Développement durable, Environnement et Parcs
Québec

Photo de la page couverture : © Sébastien Duchesne, Société d'aménagement et de mise en valeur du bassin de la Batiscan (SAMBBA)

Envirodoq N^{o} ENV/2005/0079

Auteur : Georges Gangbazo, ingénieur, Ph. D.
Direction des politiques de l'eau
Ministère du Développement durable,
de l'Environnement et des Parcs

Réviseurs internes : Pierre Auger, biologiste, M. Sc.
Julien Baudrand, biologiste, M. Sc.
Esther Boily, B. Sc. (communications)
Robert Bruno, ingénieur, B. Sc.
Pascale Dubois, géographe, B. Sc.
Philippe Gentes, biologiste, B. Sc.
Yvon Maranda, Ph. D. (sciences de l'eau)
Paul Meunier, biologiste, M. Sc.
Jocelyn Paquin, économiste, B. Sc.
Steve Turgeon, géographe, M. Sc.

Direction des politiques de l'eau

Réviseurs externes : Anne Bédard, directrice générale, Regroupement des organisations de bassin versant du Québec
Annie Ouellet, agente de liaison, Regroupement des organisations de bassin versant du Québec
Jean-Paul Raîche, président, Comité de gestion du bassin versant de la rivière Saint-François
Jean Landry, directeur général, Conseil de bassin de la rivière Montmorency

Graphisme : Francine Matte-Savard, technicienne en arts graphiques
Direction du suivi de l'état de l'environnement
Ministère du Développement durable,
de l'Environnement et des Parcs

Le présent document a été publié par la
Direction des politiques de l'eau
Bureau de la gestion par bassin versant
Ministère du Développement durable,
de l'Environnement et des Parcs
Edifice Marie-Guyart, 8e étage (boîte 42)
675, boulevard René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1R 5V7
Canada

AVANT-PROPOS

L'histoire que nous rapportons (Okubo, 2000) démontre, de manière on ne peut plus éloquente, la puissance de la vision. En 1969, la ville de Chattanooga (Tennessee) reçut une distinction peu enviable – celle de la ville où l'air est le plus pollué aux États-Unis. L'air contenait des concentrations très élevées de particules solides et de dioxyde d'azote. La situation était telle que les maladies respiratoires augmentaient de façon notoire au sein de la population.

La gravité du problème a servi de bougie d'allumage pour l'action. Les citoyens, les autorités gouvernementales et les industriels se sont réunis pour trouver des solutions. Tout le monde s'entendait sur le fait qu'il était impératif de retrouver de l'air pur, mais on ne parvenait pas à un consensus sur la façon d'y arriver sans nuire à l'industrie locale et sans perdre des emplois. Après une série de rencontres, les leaders locaux formèrent l'Agence de contrôle de la qualité de l'air du comté de Chattanooga-Hamilton. Celle-ci mobilisa la population autour d'une vision – retrouver de l'air pur pour tous –, fixa des cibles et prit des mesures pour que la ville les atteigne. En 1990, Chattanooga était devenue l'une des rares villes du sud-est des États-Unis qui respectaient les six critères nationaux de qualité de l'air ambiant. Le « Jour de la terre » de la même année, le cas de Chattanooga fut reconnu comme la meilleure histoire de « renversement de situation » aux États-Unis. Et si la ville a réussi cet exploit, c'est grâce à la concrétisation d'une vision qui a permis à la communauté de relever l'un des plus grands défis auxquels elle ait eu à faire face.

Certes, l'histoire précédente ne traite pas d'un des enjeux relatifs à l'eau et aux écosystèmes associés. Elle montre cependant que, « face à des problématiques très complexes, une communauté peut transformer son rêve en une réalité si elle travaille avec détermination dans un esprit de collaboration. Ces communautés réussissent, en grande partie, parce qu'elles entreprennent un large processus de planification, quelquefois difficile, et persévèrent jusqu'à la mise en œuvre d'un plan d'action. » (Okubo, 2000). C'est le défi que doivent relever les acteurs de l'eau réunis au sein de leurs organismes de bassins versants respectifs.

Le but de la présente publication est de sensibiliser les organismes de bassins versants à l'importance de la vision, de les aider à développer la vision qu'ils ont de leur bassin versant pour ensuite concrétiser celle-ci dans leur plan directeur de l'eau, ainsi qu'il a été prévu dans la Politique nationale de l'eau (ministère de l'Environnement, 2002). Rappelons qu'en matière de gestion intégrée de l'eau par bassin versant la leçon numéro 1 est la suivante (US EPA, 1997) :

« Les meilleurs plans d'action comportent des visions claires, des objectifs précis et des actions adaptées. »

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES vii

LISTE DES ENCADRÉS vii

LISTE DES TABLEAUX vii

LISTE DES FIGURES vii

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I : NOTIONS GÉNÉRALES SUR LA VISION 2
1.1 Définitions 2
1.2 Caractéristiques d'une vision 3
1.3 Importance et avantages de la vision 3

CHAPITRE II : COMMENT DÉVELOPPER UNE VISION? 5
2.1 Étapes du développement d'une vision 5
2.1.1 Étape 1 : Enclenchement du processus 5
2.1.2 Étape 2 : Formulation de la vision 7
2.1.3 Étape 3 : Adhésion à la vision 10
2.2 Clé du succès d'un processus de développement d'une vision 11
2.3 Concrétisation d'une vision 12

CONCLUSION 15

BIBLIOGRAPHIE 16

ANNEXE 18

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1.1 : Quelques avantages de la vision 4
Encadré 2.1 : Qualités recherchées pour être membre de l'équipe de la vision 8
Encadré 2.2 : Le leadership 8
Encadré 2.3 : Le brainstorming 9
Encadré 2.4 : Comment s'organiser pour développer une vision? 9
Encadré 2.5 : Le facilitateur et son rôle 10
Encadré 2.6 : Principes directeurs de l'organisme de bassin versant de la rivière Redwood (Californie, É.-U.) 11

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Étapes du développement d'une vision par rapport aux étapes du cycle de gestion intégrée de l'eau par bassin versant 6

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Schéma du cycle de gestion intégrée de l'eau par bassin versant (adapté de US EPA, 1995; Browner, 1996; Davenport, 2003) 6
Figure 2.2 Raisons pour lesquelles la plupart des décisions relatives à la gestion des ressources en eau échouent (Stephens et autres, 2002) 13

INTRODUCTION

Grâce à l'effort concerté de plusieurs acteurs – gouvernement, municipalités, industries, producteurs agricoles, maisons d'enseignement, citoyens, etc. –, la gestion intégrée de l'eau par bassin versant est en voie de devenir une réalité au Québec. Ce mode de gouvernance de l'eau permet de résoudre, dans un esprit de collaboration, les défis relatifs à la protection et à la récupération des usages de l'eau et des écosystèmes associés.

À l'échelle locale – échelle des bassins versants –, la gestion intégrée de l'eau par bassin versant est réalisée par les organismes de bassins versants. Ces derniers sont constitués de membres représentatifs de tous les acteurs de l'eau du territoire visé. Ils ont pour mandat d'élaborer un plan directeur de l'eau (PDE), c'est-à-dire un outil de planification visant à déterminer et à hiérarchiser les interventions à réaliser dans un bassin versant pour atteindre les objectifs fixés de manière concertée. La Politique nationale de l'eau (ministère de l'Environnement, 2002) veut que « le PDE devienne l'expression de la vision et des priorités des acteurs de l'eau quant au devenir de leur bassin versant ». Dans le cycle de gestion intégrée de l'eau par bassin versant (voir Gangbazo, 2004a, p. 27), le « développement d'une vision partagée » a été présenté comme un outil utile pour mobiliser les acteurs locaux. Cependant, aucune autre information n'a été donnée sur cette notion.

Le but de la présente publication est de sensibiliser les organismes de bassins versants à l'importance de la vision, de les aider à développer la vision qu'ils ont de leur bassin versant pour ensuite concrétiser celle-ci dans leur plan directeur de l'eau, ainsi qu'il a été prévu dans la Politique nationale de l'eau. Il appartient cependant aux organismes de bassins versants d'utiliser telle quelle la méthode suggérée ou de l'adapter à leur situation particulière. Ainsi, certains organismes préféreront peut-être développer leur vision dans le cadre d'un vaste processus de planification stratégique.

CHAPITRE I
NOTIONS GÉNÉRALES SUR LA VISION

Le développement d'une vision est très utile pour mobiliser les acteurs de l'eau et apparaît donc, de ce fait, comme une condition qui favorise le succès de la gestion intégrée de l'eau par bassin versant. L'objectif du présent chapitre est de définir ce qu'est la vision, de présenter ses principales caractéristiques et de sensibiliser les organismes de bassins versants à son importance et à ses avantages.

1.1 Définitions

Dans le contexte de la gestion intégrée de l'eau par bassin versant, la vision est définie de diverses façons selon les sources d'information consultées. Voici donc quelques définitions :

- La vision décrit les conditions idéalement associées à un bassin versant, c'est-à-dire ce à quoi les ressources en eau et les écosystèmes associés devraient ressembler à long terme (Firehock, 2000; Redwood Creek Watershed, en ligne).
- La vision est essentiellement une image idéale du futur, mais une image qu'on devrait chercher à concrétiser (Urban Creeks Council of California et Restoration Design Group, 2004).
- La vision est un outil sur lequel on se base pour concrétiser les aspirations et les espoirs des acteurs locaux, en vue de bâtir un projet et de déterminer ses priorités (Redwood Creek Watershed, en ligne).

La vision fait donc référence à un idéal qu'on aimerait instaurer dans le bassin versant dans un avenir relativement éloigné. Votre vision est votre rêve. C'est ce à quoi les ressources en eau – et, en général, l'expérience humaine dans le bassin versant – ressembleraient si les problèmes les plus graves étaient résolus complètement et parfaitement. Ce n'est pas une description de la manière dont le rêve sera réalisé, ni une liste de projets qu'on espère voir se concrétiser. La meilleure façon de réaliser le rêve, c'est-à-dire de créer les conditions idéales, et les endroits où l'on devrait intervenir dans le bassin versant pour réunir ces conditions seront déterminés dans le plan directeur de l'eau (PDE).

Voici quelques exemples de visions :

Exemple n^{o} 1 : La vision que nous avons du bassin versant de la rivière une telle comporte les éléments suivants :

- Un territoire protégé et largement vierge.
- De l'eau de bonne qualité disponible en grande quantité.
- Des habitats aquatiques et riverains sains.
- Un développement économique soucieux de la protection de l'environnement.

Exemple n^{o} 2 : Nous voyons un milieu de vie exceptionnel, tant par la beauté du paysage que par la qualité des ressources en eau du bassin versant.

Exemple n^{o} 3 : L'organisme de bassin versant désire voir la rivière une telle reconnue pour les aspects suivants :

- La grande variété de ses usages et leur accessibilité.
- L'intégrité de ses habitats.
- Sa contribution positive au développement économique de la région.

Exemple n^{o} 4 : De l'eau de bonne qualité pour tous; de l'eau en quantité suffisante pour tous.

Les termes vision, mission, but et objectif sont souvent confondus à tort. Tout en étant liés l'un à l'autre, ils ne signifient pas la même chose. La mission exprime la raison d'être d'une organisation. Elle est analogue à la vision dans le sens où elle comporte également une part d'emballement. Cependant, alors qu'elle est orientée vers l'action, ce n'est pas le cas pour la vision. En d'autres termes, la vision incite les acteurs de l'eau au rêve, tandis que la mission doit les pousser à l'action. Par exemple, la mission du Groupe

d'intervention pour la restauration de la rivière Boyer est « Améliorer la qualité de l'eau du bassin versant dans le but de ramener, au fil des efforts de restauration, les divers usages qui en découlent. » (Groupe d'intervention pour la restauration de la rivière Boyer, en ligne).

Le but indique la direction dans laquelle il faut aller. En voici un exemple : *Résoudre les problèmes résiduels d'assainissement urbain*. L'objectif, pour sa part, transforme un but en des tâches précises, mesurables, qui ont un échéancier ou une durée limitée. Par exemple, pour le but précédent, l'objectif pourrait être : *D'ici à 2008, réduire de 10 tonnes les rejets d'azote ammoniacal provenant des eaux usées municipales de la rivière une telle*.

1.2 Caractéristiques d'une vision

La vision qui a du succès présente certaines caractéristiques, dont les principales sont :

- Elle est inclusive, commune et partagée (le développement d'une vision doit faire appel à tous les acteurs de l'eau du territoire visé).
- Elle tient compte des préoccupations des acteurs locaux relatives à l'eau et aux écosystèmes associés.
- Elle est axée sur le long terme.
- Elle est développée dans le souci d'équilibrer les besoins économiques, environnementaux et sociaux.
- Elle représente les faits; elle est valide sur le plan scientifique, crédible et compréhensible par le public.
- Elle est facile à transmettre.
- Elle pousse les gens à rêver.
- Elle aide à mobiliser les acteurs de l'eau (Chesapeake Bay Program, 2003; Sustainable Measures, Inc., 2003).

1.3 Importance et avantages de la vision

Le développement d'une vision aide les résidents d'un bassin versant à se projeter dans le futur, à penser avec créativité et à définir ce à quoi doivent ressembler à long terme les ressources en eau.

La vision guide plusieurs éléments du PDE, dont la détermination des enjeux et des orientations, la détermination des objectifs et le choix des indicateurs, l'élaboration d'un plan d'action et la mise en œuvre du plan d'action (Sustainable Measures, Inc., 2003). Par conséquent, la vision aide à bâtir une assise pour le plan d'action du PDE, à fournir un cadre et, idéalement, des principes directeurs aux gestionnaires du territoire, aux agents économiques et aux citoyens pour gérer le bassin versant en tenant compte des fonctions hydrologiques, écologiques et socioéconomiques de celui-ci (voir Gangbazo, 2004a, p. 4).

Précisons que la vision développée par un organisme de bassin versant n'a pas priorité sur celles qui sont élaborées dans leurs champs de compétence respectifs par les acteurs gouvernementaux ou municipaux participants. Elle sert plutôt de ligne directrice pour les activités de planification futures et pour les projets afin que ceux-ci n'entravent pas les objectifs fixés dans le PDE de manière concertée, mais qu'ils favorisent au contraire leur réalisation. On peut donc dire que la vision fournit en permanence un cadre large et durable pour la prise de décision à l'intérieur du bassin versant, quel que soit l'acteur de l'eau qui prend ces décisions – gouvernement, municipalités, industriels, agriculteurs, citoyens, etc.

Le développement d'une vision est avantageux pour le processus d'élaboration du PDE lui-même. Les efforts faits pour développer la vision et pour la formuler aideront les acteurs locaux à concentrer leurs énergies pour déterminer les valeurs qu'ils partagent, ce qui les conduit à prendre conscience des efforts qu'ils devront faire collectivement pour atteindre leurs objectifs (Chesapeake Bay Program, 2003). Le développement d'une vision est donc un exercice puissant de nature à rallier des individus qui poursuivent au départ des buts différents.

La vision peut aider à recruter des volontaires et à garder les gens motivés.

C'est un ingrédient essentiel qui donne aux acteurs locaux la force nécessaire pour relever les défis relatifs à la mise en œuvre de la gestion intégrée de l'eau par bassin versant, et ce, pour les raisons suivantes : 1) La qualité et la quantité de l'eau sont des enjeux complexes qui nécessitent des solutions complexes; 2) Les solutions sont généralement de long terme, demandant plusieurs dizaines d'années dans certains cas; 3) Le manque de participation des citoyens est une source de découragement dans plusieurs communautés (Chesapeake Bay Program, en ligne).

Les meilleures formulations d'une vision sont celles qui sont les plus imagées et qui sont une expression forte de l'expérience humaine. La vision est un peu comme un cri du cœur. Par exemple, Bernie Fowler, ancien sénateur de l'État du Maryland (États-Unis) et porte-parole en matière environnementale, a attiré instantanément l'attention sur le problème de la contamination de la rivière Patuxent par les sédiments lorsque, debout dans la rivière, épaules relevées, il déclara ce qui suit (US EPA, 1997) :

« Je veux être capable de voir mes pieds. »

L'encadré 1.1, suivant, révèle d'autres avantages de la vision.

Encadré 1.1 : Quelques avantages de la vision

L'élaboration d'une vision pour un bassin versant a plusieurs avantages. En voici quelques-uns :

- Instaurer dans le bassin versant un climat de confiance par la recherche de consensus et le développement d'un esprit de bonne volonté.
- Faciliter la détermination des objectifs qui sont partagés par les acteurs locaux.
- Faciliter la détermination des projets qui permettront d'atteindre les objectifs et de résoudre les problèmes.
- Faciliter l'action.
- Favoriser le « réseautage » et les partenariats à l'échelle locale.
- Créer un nouveau leadership dans le bassin versant.

Source : http://www.chesapeakebay.net/pubs/subcommittee/lgs/wawg/doc-Visions_and_Goals.ppt

CHAPITRE II
COMMENT DÉVELOPPER UNE VISION?

Ainsi qu'il a été mentionné au chapitre I, la finalité du processus de développement d'une vision est de parvenir à un énoncé de ce à quoi les ressources en eau devraient ressembler à long terme. Cet énoncé doit être concis, captivant et compréhensible par tout le monde. L'expérience a montré cependant que, pour qu'un organisme de bassin versant réussisse à développer une vision puissante du devenir du bassin versant, il faut au préalable qu'il détermine clairement les problèmes à résoudre et que ceux-ci soient largement reconnus et partagés par les acteurs locaux. Le développement d'une vision fait donc partie intégrante de l'élaboration d'un plan directeur de l'eau (PDE). L'objectif du présent chapitre est de fournir aux organismes de bassins versants quelques éléments qui vont les aider à développer une vision partagée par les acteurs locaux.

2.1 Étapes du développement d'une vision

Le processus d'élaboration d'une vision peut se résumer en trois étapes (UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY OFFICE OF SUSTAINABLE ECOSYSTEMS AND COMMUNITIES, en ligne; Okubo, 2000). Les voici :

1. Enclenchement du processus;
2. Formulation de la vision;
3. Adhésion à la vision.

Le tableau 2.1, à la page 6, situe les étapes précédentes par rapport à celles du cycle de gestion intégrée de l'eau par bassin versant (figure 2.1, p. 6). On peut voir que la formulation de la vision et l'adhésion des acteurs locaux à la vision s'intercalent entre l'analyse de bassin versant, d'une part, et la détermination des enjeux et des orientations, d'autre part. Le guide pour l'élaboration d'un PDE (Gangbazo, 2004b) décrit les différentes étapes du cycle.

2.1.1 Étape 1 : Enclenchement du processus

Idéalement, un organisme de bassin versant doit développer une vision et amener les acteurs locaux, y compris la population, à y adhérer avant de réaliser des projets. C'est pourquoi on devrait enclencher le processus de développement d'une vision le plus tôt possible, soit juste après la formation de l'organisme de bassin versant ou, encore, en même temps qu'on entreprend l'élaboration du PDE par la formation d'un comité technique.

Le développement d'une vision devrait être assuré par le conseil d'administration (CA) de l'organisme de bassin versant et dirigé par son président pour les raisons suivantes :

1. Une vision est d'autant plus réaliste qu'une équipe forte, diversifiée et crédible a participé à son élaboration. La composition de cette équipe doit, idéalement, refléter la diversité de la communauté au regard du secteur économique, du lieu de résidence, du type d'emploi, etc. Or, le CA est composé normalement de représentants des secteurs économique, municipal et communautaire. Toutefois, s'il le juge à propos, le CA peut inviter d'autres membres de la communauté à participer à la rédaction des versions préliminaires de la vision qui seront soumises aux acteurs de l'eau pour discussion et approbation. L'encadré 2.1 à la page 8 donne certaines des qualités recherchées pour être membre de l'équipe de la vision.

Tableau 2.1 : Étapes du développement d'une vision par rapport aux étapes du cycle de gestion intégrée de l'eau par bassin versant

Développement d'une vision	Cycle de gestion intégrée de l'eau par bassin versant†
1. Enclenchement du processus	Élaboration d'un programme de sensibilisation initial
	Formation d'un organisme de bassin versant
	Formation d'un comité technique
	Collecte de données et d'informations pertinentes concernant le bassin versant
	1. Analyse du bassin versant (Portrait/Diagnostic)
2. Formulation de la vision	
3. Adhésion à la vision	
4. Concrétisation d'une vision	2. Détermination des enjeux et des orientations
	3. Détermination des objectifs et choix des indicateurs
	4. Élaboration d'un plan d'action
	5. Mise en œuvre du plan d'action
	6. Suivi et évaluation du plan d'action

† Dans ce tableau, le cycle de gestion intégrée de l'eau par bassin versant (figure 2.1, ci-dessous) a été présenté comme une succession d'activités devant être précédées d'au moins deux étapes importantes, soit : 1) l'élaboration d'un programme de sensibilisation initial, la formation d'un organisme de bassin versant et la formation d'un comité technique; 2) la collecte de données et d'informations pertinentes concernant le bassin versant. Rappelons que les étapes 1 à 4 du cycle donnent lieu au rapport appelé plan directeur de l'eau, dans le contexte québécois.

Figure 2.1 Schéma du cycle de gestion intégrée de l'eau par bassin versant (adapté de US EPA, 1995; Browner, 1996; Davenport, 2003)

2. En matière de développement d'une vision, les projets qui ont du succès sont dirigés par une personne qui a un leadership fort (voir encadré 2.2, p. 8).
3. Le projet de développement d'une vision devrait avoir un porte-parole. Dans les organismes de bassins versants, c'est généralement le président du CA qui assume cette fonction. Toutefois, cette dernière peut être confiée à un acteur local qui n'a aucune responsabilité dans l'organisme de bassin versant.

Les tâches du président du CA pour ce qui est du développement de la vision sont :

1. Animer les séances de travail (voir sections 2.1.2, p. 7 et 2.1.3, p. 10).
2. Fixer un échéancier pour le développement de la vision. Dans le cas où des acteurs ne faisant pas partie du CA participent au développement de la vision, il faut les informer de ce qu'on attend d'eux, c'est-à-dire leur rôle, la durée probable du processus ainsi que la fréquence des rencontres. Le fait de tenir des rencontres fréquentes, au début, peut aider à donner une assise solide au processus, quitte à espacer les rencontres par la suite. La durée du projet peut varier selon les réalités locales, la qualité de la participation des acteurs, la progression des travaux relatifs à l'analyse du bassin versant et l'urgence de la situation.
3. Lancer le processus. La gestion intégrée de l'eau par bassin versant est une entreprise collective. Par conséquent, plus la population est informée des activités de l'organisme de bassin versant, plus elle se sentira concernée. On peut se servir d'une des nombreuses activités publiques organisées généralement par l'organisme de bassin versant pour lancer le processus de développement de la vision. Au cours de cet événement, les objectifs du projet sont présentés à la population. On peut aussi profiter de cette occasion pour inviter la population à s'impliquer dans le projet et pour mener un sondage afin de recueillir ses préoccupations relatives à l'état des ressources en eau. Les résultats de ce sondage seront utilisés à l'étape suivante.

2.1.2 Étape 2 : Formulation de la vision

Comme il a déjà été dit, la formulation de la vision s'intercale entre l'analyse du bassin versant, d'une part, et la détermination des enjeux et des orientations, d'autre part. Par conséquent, il est primordial que les membres du CA suivent de près les travaux du comité technique. À cette fin, ils devraient participer au moins à la réunion des sous-comités techniques consacrée à la synthèse des résultats des différentes études (voir Gangbazo 2004b, étape 6 du tableau 4.2, p. 30). Il ne faut pas oublier que la vision doit être basée sur la réalité, c'est-à-dire sur les problèmes relatifs à l'eau et aux écosystèmes associés dans le bassin versant et non sur des perceptions.

La formulation d'une vision peut nécessiter plusieurs rencontres. Le *brainstorming* (voir encadré 2.3, p. 9) est une excellente méthode pour faire sortir beaucoup d'idées et pour abattre les barrières à la communication. Dans le cas où des membres de la communauté qui n'appartiennent pas au CA de l'organisme de bassin versant participent à la formulation de la vision, le *brainstorming* est aussi un excellent moyen d'amener ces derniers à s'engager dans la gestion intégrée de l'eau par bassin versant. L'encadré 2.4, à la page 9, décrit la façon de s'organiser pour développer une vision et la formuler. Disons qu'en général les participants sont d'abord invités à exprimer leurs préoccupations relatives à l'état des ressources en eau et leurs espoirs. On leur demande ensuite de décrire ce à quoi ils tiennent concernant leur bassin versant et ce qu'ils aimeraient voir s'améliorer à long terme (dans les 10 ou 20 prochaines années ou même plus). On trouvera en annexe un formulaire type qui peut être utilisé pour animer les discussions.

Encadré 2.1 : Qualités recherchées pour être membre de l'équipe de la vision

Les participants à l'élaboration de la vision doivent agir avant tout comme des citoyens qui sont intéressés à l'amélioration ou au maintien de la qualité de vie dans le bassin versant. Ils ne doivent pas agir seulement comme des défenseurs d'une organisation particulière, d'une partie du bassin versant ou d'un enjeu. Ils doivent de plus posséder certaines qualités particulières. En voici quelques-unes :

- Avoir une bonne connaissance du territoire;
- Être capable d'associer la vision à l'aspect pratique;
- Être ouvert au changement;
- Être capable de communiquer facilement ses pensées;
- Avoir du temps, s'intéresser au projet et vouloir s'y engager;
- Avoir un sens profond d'appartenance au bassin versant.

Source : http://www.redwoodcreek.org/vision_team.htm

Encadré 2.2 : Le leadership

Le succès d'un travail fait en partenariat dépend généralement des leaders qui émergent du groupe. Dans le domaine de la gestion intégrée de l'eau par bassin versant, les leaders n'ont pas le même contrôle sur le groupe et n'assument pas la même responsabilité que les leaders d'organisations formelles. Ils coordonnent généralement des activités et travaillent pour que l'équipe progresse. Ils délèguent généralement les fonctions administratives comme la convocation de réunions et la rédaction de rapports à d'autres personnes.

Le leadership se caractérise par certains traits particuliers. Ce sont :

- Prendre à cœur les préoccupations du groupe tout en étant sensible aux besoins des individus;
- Être au courant de la situation sociale et politique qui prévaut dans son milieu;
- Avoir des habiletés en communication et en gestion de groupe;
- Être bien documenté et juste;
- Être capable de partager la responsabilité et le crédit avec d'autres;
- Promouvoir le consensus, le compromis et les échanges (trocs);
- Intégrer différentes perspectives les unes aux autres;
- Être patient, créatif et flexible.

Source : http://www.ctic.purdue.edu/KYW/Brochures/LeadingCom.html

Le développement d'une vision avec l'aide d'un groupe d'acteurs permet d'utiliser l'imagination collective pour obtenir le résultat le plus positif et le plus pratique possible. Il permet également de partager la responsabilité de la vision, si bien que les gens vont se l'approprier et vont prendre un engagement pour qu'elle se réalise. Lorsque le groupe d'acteurs représente des intérêts divers, comme c'est le cas pour le CA de l'organisme de bassin versant, il sera facile d'obtenir le soutien de la communauté.

Rappelons que la vision est un puissant outil de marketing. Sa formulation peut être plus ou moins longue. Elle peut tenir en une seule phrase, aussi courte que possible, ou d'une série d'énoncés en points de forme, pourvu qu'ils soient clairs, précis et faciles à comprendre. La formulation de la vision doit aussi refléter la compréhension que les acteurs locaux partagent en ce qui concerne l'état dans lequel le bassin versant se trouve et ce qui est désirable.

Encadré 2.3 : Le brainstorming

Le *brainstorming* est un processus de discussion en petits groupes qui est couramment utilisé pour développer une vision. C'est un exercice dans lequel on laisse libre cours à ses idées. Le *brainstorming* se déroule généralement entre un facilitateur (voir encadré 2.5, p. 10) et un groupe de personnes qui sont informées sur le sujet concerné. Une question est posée et chaque personne est encouragée à répondre. Toutes les idées sont notées par le facilitateur sans qu'aucun jugement soit porté.

La philosophie sous-tendant le *brainstorming* est que la quantité amène la qualité; plus les suggestions sont nombreuses, mieux c'est. Pour cette raison et afin d'avoir une pleine participation, il est important de s'assurer que chaque participant a la possibilité de parler.

Source : http://www.nps.gov/phso/rtcatoolbox/fac_brain.htm

Encadré 2.4 : Comment s'organiser pour développer une vision?

Processus suggéré :

1. Rassemblez les participants.

Rassemblez les acteurs clés, les divers groupes d'intérêts, les experts dans les ressources en eau et les autres membres qui représentent la communauté. Préparez la rencontre avec l'aide d'un facilitateur si c'est nécessaire (voir encadré 2.5, p. 10) pour, entre autres, vous aider dans le processus et pour noter tous les commentaires des participants. Expliquez l'exercice, c'est-à-dire la procédure qui sera utilisée; déterminez le temps disponible et parlez de l'importance de la participation et du respect des opinions d'autrui.

2. Concentrez-vous sur l'objet de la rencontre.

Déterminez et précisez ce sur quoi la vision doit porter. Assurez-vous que tout le monde comprend bien et est d'accord avec le cadre de la vision avant de commencer.

3. Déterminez ce qui est important. (On peut s'inspirer du formulaire présenté en annexe.)

Amenez les gens à déterminer les caractéristiques qui font que leur bassin versant est particulier (une visite préalable du bassin versant peut être utile). Évaluez la façon dont ces caractéristiques peuvent être décrites à un visiteur aujourd'hui. Notez tous les commentaires. Aidez les participants en proposant certains thèmes et amenez-les à exprimer leurs opinions sur ces thèmes. Si les thèmes sont trop nombreux, vous devriez peut-être donner la priorité à quelques thèmes seulement. À défaut de quoi, il sera sans doute difficile d'avoir un accord sur la formulation de la vision.

4. Amenez les participants à se projeter dans le futur. (On peut s'inspirer du formulaire présenté en annexe.)

Considérez les caractéristiques du bassin versant les unes après les autres et imaginez en quels termes vous aimeriez qu'elles soient décrites à un visiteur dans 10 ou 20 ans et même plus. Devant ces caractéristiques, demandez-vous ce qu'il est possible de faire pour les améliorer. Quels sont vos rêves, vos espoirs? S'ils sont tout juste difficilement accessibles, alors c'est parfait. S'ils sont nettement irréalistes, alors il vaut mieux recommencer l'exercice. Prenez du plaisir à imaginer des scénarios.

5. Formulez la vision.

À l'aide des mots notés durant le *brainstorming*, commencez à rédiger des phrases afin d'avoir une définition claire. Essayez de vous servir d'abord d'expressions comme : « Pour devenir le… », « Pour être reconnu comme… », « Pour être… », « Pour offrir… », « Pour demeurer… ». Veillez à ce que toute personne qui lira la formulation de la vision soit à l'aise avec ce qui est dit et la façon dont c'est dit.

Source : http://www.nps.gov/phso/rtcatoolbox/dec_vision.htm

Encadré 2.5 : Le facilitateur et son rôle

On fait de plus en plus appel à un facilitateur pour accroître l'efficacité des réunions. *Le Petit Robert*, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, définit « faciliter » par « rendre facile, moins difficile ». Toutes les réunions – grandes ou petites, de routine ou spéciales – peuvent bénéficier de la facilitation, c'est-à-dire d'une personne pour orchestrer le travail du groupe.

Il existe deux types de facilitateurs. Traditionnellement, un facilitateur est considéré comme une troisième partie, qui est neutre et qui aide un groupe à augmenter son efficacité par l'amélioration de son processus de décision. Le facilitateur aide le groupe à améliorer la façon dont celui-ci détermine les problèmes, les résout et prend des décisions. C'est un expert en processus. Dans la plupart des cas, le facilitateur travaille avec le groupe durant une courte période de temps pour résoudre des problèmes et pour dresser des plans axés sur le long terme, des plans stratégiques par exemple.

Le deuxième type de facilitateur est le leader facilitateur. Un leader facilitateur est un membre du groupe, qui est investi par le groupe d'une mission qui fait de lui un expert en processus et en contenu. Cet individu emploie la plupart des outils qu'utilise un facilitateur externe, mais il le fait de façon continue pour aider le groupe à améliorer en permanence son processus de prise de décision.

Bien que la facilitation puisse être complexe, en tant que processus à plusieurs facettes, n'importe qui peut agir comme facilitateur. La facilitation combine l'art et la science et il faut du temps, de l'effort et de l'entraînement pour la maîtriser. Les habiletés nécessaires à la facilitation sont presque les mêmes que pour diriger une réunion de manière efficace. Le responsable de n'importe quel groupe devrait travailler à être un leader facilitateur, ce qui n'empêche pas celui-ci ou le groupe de retenir les services d'un facilitateur externe si c'est nécessaire.

Source : http://ohiowatersheds.osu.edu/owa/lessons/4.html

Une fois que la vision est formulée, les membres du CA peuvent rédiger les principes directeurs qui accompagneront la vision. Alors que la vision indique le rêve qu'on veut réaliser, les principes directeurs donnent les balises à suivre pour que le rêve se réalise, c'est-à-dire la façon dont le bassin versant devrait être géré. L'encadré 2.6, à la page 11, présente à titre d'exemple les principes directeurs de l'organisme de bassin versant de la rivière Redwood en Californie.

Au cours de séances publiques de travail, les versions préliminaires de la vision et des principes directeurs sont présentées au public pour être révisées et raffinées au besoin. Ensuite, le public est appelé à se prononcer sur les versions finales qui lui sont proposées. Cette étape peut coïncider avec la consultation publique au cours de laquelle les résultats de l'analyse de bassin versant (Portrait/Diagnostic) sont rapportés (voir Auger et Baudrand, 2004).

2.1.3 Étape 3 : Adhésion à la vision

Jusque-là, la vision ne représentait que le rêve de ceux qui l'ont développée, c'est-à-dire le CA et les autres participants, le cas échéant. Il faut maintenant qu'elle soit partagée par la communauté; et celle-ci doit y adhérer par l'intermédiaire de consultations publiques. La démarche est la suivante.

Encadré 2.6 : Principes directeurs de l'organisme de bassin versant de la rivière Redwood (Californie, É.-U.)

Nos principes directeurs sont :

- Les organisations chargées de la gestion du territoire et le public travaillent ensemble à concrétiser la vision;
- Des pratiques durables de gestion du territoire et des ressources sont utilisées pour s'assurer de la protection des ressources en eau, de la qualité de vie des résidents et de la qualité de l'expérience des visiteurs;
- Le bassin versant est géré comme un modèle d'interdépendance entre les ressources en eau et les êtres vivants;
- La beauté naturelle et le caractère rustique du paysage sont préservés;
- Une approche scientifique sert de fondement pour la prise de décision relative à la gestion des ressources en eau;
- La sensibilisation est utilisée comme un outil pour s'assurer de la protection du bassin versant et pour favoriser l'intendance.

Source : http://www.redwoodcreek.org/vision_team.htm

Une fois la vision acceptée par l'assemblée, l'organisme de bassin versant doit la faire connaître à l'ensemble de la population du bassin versant, aux décideurs et aux autres acteurs de l'eau. Toutes sortes de moyens existent pour sensibiliser la population : communiqués de presse, brochures, posters, t-shirts, etc. L'un des moyens les plus efficaces pour rejoindre les décideurs est d'aller les rencontrer ou encore de participer à leurs assemblées publiques. Il faut alors leur expliquer en quoi la vision de l'organisme de bassin versant peut influencer positivement les dossiers à l'étude. En ce qui concerne les autres acteurs de l'eau, les agents économiques par exemple, il faut moduler les interventions relatives à la vision en fonction de leurs intérêts, de sorte qu'ils puissent reconnaître les avantages de la vision pour eux-mêmes et veuillent ainsi y adhérer avec conviction. Une fois que la vision commence à être connue, l'organisme de bassin versant peut travailler pour en faire une réalité.

2.2 Clé du succès d'un processus de développement d'une vision

Les trois expressions qui caractérisent un processus de développement d'une vision qui a du succès sont « implication des acteurs locaux », « esprit de collaboration » et « recherche de consensus ».

L'implication des acteurs locaux dans un esprit de collaboration fondée sur la recherche de consensus est une clé du succès d'un processus de développement d'une vision. Grâce à l'engagement des acteurs locaux, l'organisme de bassin versant peut convaincre ces derniers de travailler ensemble pour définir le milieu dans lequel ils aspirent à vivre. N'oublions pas qu'en fin de compte, l'élaboration d'une vision est un moyen pour donner aux acteurs locaux le pouvoir qui leur revient et pour leur fournir, par la suite, une méthode valable pour fixer leurs objectifs. L'approche ascendante, qui est l'une des caractéristiques fondamentales de l'approche de gestion intégrée de l'eau par bassin versant, prend alors tout son sens.

En analysant les efforts de collaboration qui ont eu du succès aux États-Unis, Okubo (2000) a trouvé que tous comportaient les ingrédients que voici :

- Des acteurs ayant des intérêts et des perspectives variés ont participé à toutes les étapes du processus et ont contribué au produit final, ce qui a donné de la crédibilité aux résultats.

- Des « ennemis traditionnels » ont fini par se voir comme des partenaires.
- Les intérêts personnels ont été mis de côté, de sorte que l'accent a été maintenu sur les enjeux et sur les objectifs communs.
- Un leadership collectif fort a émergé de la conjugaison des efforts.
- Tous les participants ont assumé une responsabilité personnelle dans le processus et ses résultats.
- Les acteurs ont fait des recommandations détaillées, ont déterminé les parties responsables, les échéanciers et les coûts.
- Les acteurs ont abandonné les barrières raciales, économiques et sectorielles et ont construit des relations de travail efficaces basées sur la confiance, la compréhension et le respect.
- Les participants ont prévu qu'ils éprouveraient des difficultés à certaines étapes et ils ont compris que ces difficultés faisaient naturellement partie du processus. Lorsque ces moments de frustration sont survenus, les participants ont renforcé leur engagement et ont travaillé activement pour franchir ces barrières.
- Les projets étaient bien planifiés. Ils ont été mis en œuvre lorsque aucune autre option n'existait pour atteindre les mêmes objectifs ou ne se révélait efficace.
- Les participants ont pris le temps d'apprendre de leurs efforts passés (aussi bien de leurs réussites que de leurs échecs) et ont appliqué cette leçon aux efforts subséquents.
- Le groupe a utilisé la recherche de consensus pour atteindre les résultats qu'il visait.

2.3 Concrétisation d'une vision

Le Petit Robert, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, définit les mots « concrétisation » et « concrétiser » de la façon suivante :

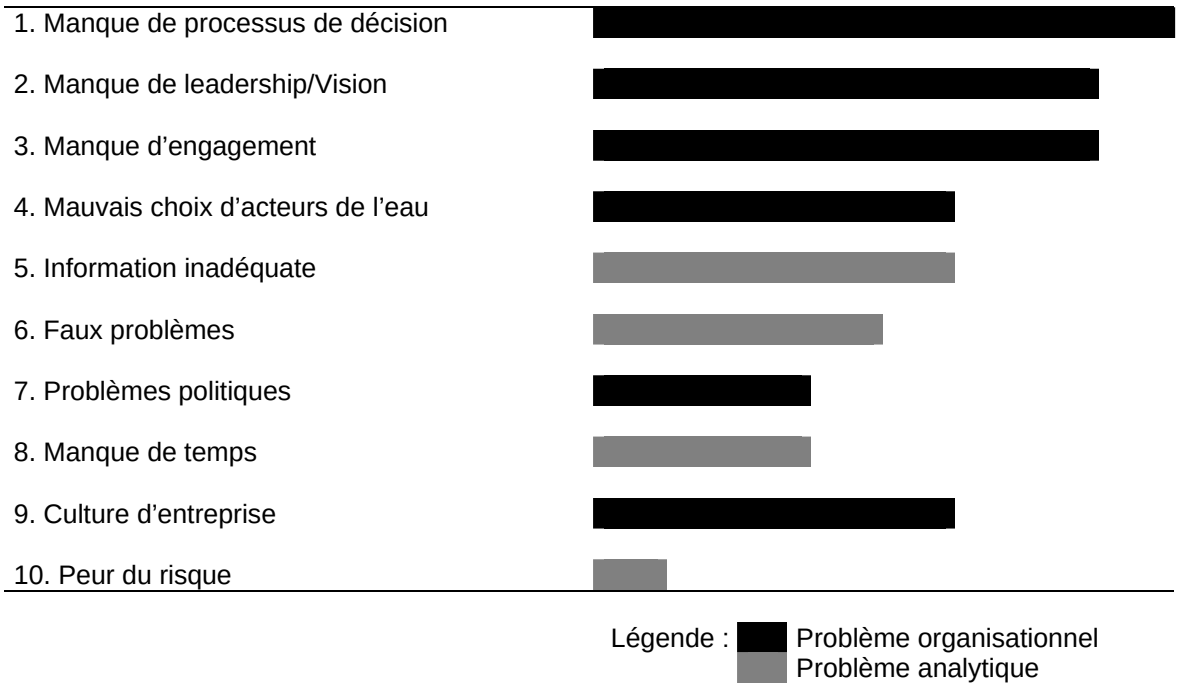
– « concrétisation : le fait de se concrétiser »

– « concrétiser : rendre concret ce qui était abstrait »

On concrétise une vision dans le PDE. À cette fin, il faut suivre les étapes 2 à 5 du cycle de gestion intégrée de l'eau par bassin (voir tableau 2.1, p. 6). Ce sont : détermination des enjeux et des orientations; détermination des objectifs et choix des indicateurs; élaboration d'un plan d'action; mise en œuvre du plan d'action. Cette dernière étape transformera en réalité le rêve que constitue la vision. Mais ce n'est pas toujours chose facile. Gangbazo (2004a) a montré que, pour mettre en œuvre certaines des actions prévues dans le PDE, il faut notamment réussir à convaincre les acteurs dont relèvent les solutions les plus coûteuses, mais aussi celles qui exigent des changements de mentalité – comme la modification des pratiques agricoles –, à s'engager dans l'action. Cela n'est possible, en partie, que si l'organisme de bassin versant est bien préparé ou bien organisé.

Stephens et autres (2002) ont rapporté les résultats d'une enquête américaine qui confirme que les raisons pour lesquelles la plupart des décisions relatives à la gestion intégrée de l'eau par bassin versant échouent sont d'ordre organisationnel plutôt qu'analytique (voir figure 2.2, p. 13). En d'autres termes, si la gestion est un échec, ce n'est pas parce qu'on a mal évalué les problèmes ou qu'on a choisi les mauvaises solutions, mais parce qu'on était mal préparé ou mal organisé. On constate que, de tous les facteurs étudiés, les quatre premiers sont directement liés au comportement humain, les deux premiers étant le manque de processus de prise de décision, suivi du manque de leadership et de vision.

Figure 2.2 Raisons pour lesquelles la plupart des décisions relatives à la gestion des ressources en eau échouent (Stephens et autres, 2002)



Les aspects particuliers du comportement humain qui nuisent à la concrétisation d'une vision sont :

- le manque de confiance (« Pourquoi devrais-je vous croire? »);
- la crainte des responsabilités ou le manque d'engagement (« Que se passera-t-il si ça ne fonctionne pas? »);
- l'incertitude concernant la façon d'aller de l'avant (le concept de la gestion intégrée de l'eau par bassin versant est quand même nouveau au Québec, et il faudra du temps pour que les acteurs se sentent à l'aise avec ce mode de gouvernance de l'eau et ses exigences);
- les attitudes (« Qui est-ce que ça dérange? » ou « Pourquoi changer? »);
- les conflits de juridiction (internes et externes);
- la façon dont de nouvelles idées sont acceptées.

Les responsables d'un organisme de bassin versant qui sont bien préparés ou bien organisés décèleront les difficultés qui peuvent entraver le succès du projet avant qu'elles n'apparaissent au grand jour. De plus, en étant bien préparés, ils élaboreront des stratégies pour prévenir les difficultés et même pour les résoudre si elles apparaissent. Au-delà de l'organisation ou de la préparation, voici certains principes qui peuvent aider les responsables à établir un partenariat fructueux avec les décideurs et les agents économiques et à obtenir leur appui :

- Bâtir la confiance.
- Résoudre le vrai problème.
- Gérer les risques et partager la responsabilité.
- Mettre les valeurs et les intérêts en premier.
- Éviter les positions défensives.
- Trouver les solutions les moins coûteuses.

- Suivre les progrès accomplis.
- Célébrer les bons coups, aussi petits soient-ils.
- S'assurer d'une communication efficace.
- Partager les leçons apprises.
- Se donner un échéancier réaliste.
- Démontrer le besoin de faire des actions.
- Intégrer diverses perspectives les unes aux autres.
- Associer les responsabilités aux actions.
- Démontrer le rapport coût-efficacité des solutions proposées.

CONCLUSION

Le développement d'une vision partagée par la communauté est une notion fondamentale en gestion intégrée de l'eau par bassin versant. La vision contribue à bâtir une assise pour le plan d'action du plan directeur de l'eau. Elle aide à fournir un cadre et des principes directeurs aux gestionnaires du territoire, aux agents économiques et aux citoyens pour gérer le bassin versant en tenant compte de ses fonctions hydrologiques, écologiques et socioéconomiques. Elle aide aussi à mobiliser les acteurs clés et la communauté en leur donnant des raisons d'espérer des améliorations dans l'état des ressources en eau et de passer à l'action. La vision est un rêve qui devient une réalité si les acteurs de l'eau travaillent tous en ce sens.

BIBLIOGRAPHIE

AUGER, P. et J. BAUDRAND. (2004). *Gestion intégrée de l'eau par bassin versant au Québec : cadre de référence pour les organismes de bassins versants prioritaires*, ministère de l'Environnement, Québec, Canada, Envirodoq n° ENV/2004/0009, 20 p. [En ligne]. http://www.menv.gouv.qc.ca/eau/bassinversant/cadre-ref.htm (Page consultée le 7 février 2005)

BROWNER, C. M. (1996). Watershed Approach Framework, dans R.J. Reinmold (dir.), *Watershed Management Practice, Policies, and Coordination*, New York, McGraw-Hill, p. 369-384.

CHESAPEAKE BAY PROGRAM. (2003). *Community Watershed Assessment Handbook*, Annapolis, MD, 96 p. [En ligne]. http://www.chesapeakebay.net/pubs/watershed_assess/CWAH_Full_Document.pdf (Page consultée le 6 août 2004)

CHESAPEAKE BAY PROGRAM. [En ligne]. http://www.chesapeakebay.net/pubs/subcommittee/lgs/wawg/doc-Visions_and_Goals.ppt (Page consultée le 6 août 2004)

DAVENPORT, T. E. (2003). *The Watershed Project Management Guide*, Washington, D.C., Lewis Publishers, 271 p.

FIREHOCK, K. (2000). *Local Watershed Management Planning in Virginia*, Virginia, Virginia Watershed Advisory Committee, 35 p. [En ligne]. http://www.dcr.virginia.gov/sw/docs/wshedguideb2b.pdf (Page consultée le 6 août 2004)

GANGBAZO, G. (2004a). *Gestion intégrée de l'eau par bassin versant : concepts et application*, ministère de l'Environnement, Québec, Canada, Envirodoq n° ENV/2004/0062, 46 p. [En ligne]. http://www.menv.gouv.qc.ca/eau/bassinversant/concepts.htm (Page consultée le 7 février 2005)

GANGBAZO, G. (2004b). *Élaboration d'un plan directeur de l'eau : guide à l'intention des organismes de bassins versants*, ministère de l'Environnement, Québec, Canada, Envirodoq n° ENV/2004/0258, 71 p. [En ligne]. http://www.menv.gouv.qc.ca/eau/bassinversant/plan-dir.htm (Page consultée le 7 février 2005)

GROUPE D'INTERVENTION POUR LA RESTAURATION DE LA RIVIÈRE BOYER. [En ligne]. http://www.girboyer.qc.ca (Page consultée le 7 février 2005)

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT. (2002). *Politique nationale de l'eau*, Québec, Canada, Envirodoq n° ENV/2002/0310, 94 p.

OKUBO, D. (2000). *The Community Visioning and Strategic Planning Handbook*, Denver, CO, National Civic League, 55 p.

REDWOOD CREEK WATERSHED (2003). *Vision for the Future.*[En ligne]. http://www.redwoodcreek.org/vision.htm (Page consultée le 6 août 2004)

STEPHENS, K.A., P. GRAHAM et D. REID. (2002). *Stormwater Planning : A Guidebook for British Columbia*, British Columbia, Canada, 244 p. [En ligne].
http://wlapwww.gov.bc.ca/epd/epdpa/mpp/stormwater/stormwater.pdf (Page consultée le 6 août 2004)

SUSTAINABLE MEASURES, INC. (2003). Defining a Vision and Goals, dans *Forest Sustainability Indicator Tools for Communities : Indicator Toolkit, American Forests*, chapitre 3. [En ligne]. http://www.communitiescommittee.org/fsitool (Page consultée le 6 août)

UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY. (1995). *Watershed Protection : A Project Focus*, EPA 841-R-95-004. [En ligne].
http://www.epa.gov/owow/watershed/focus/ (Page consultée le 6 août 2004)

UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY. (1997). *Top 10 Watershed Lessons*, EPA 840-F-97-001. [En ligne].
http://www.epa.gov/owow/lessons/ (Page consultée le 6 août 2004)

UINTED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY OFFICE OF SUSTAINABLE ECOSYSTEMS AND COMMUNITIES. [En ligne].
http://www.epa.gov/ecocommunity (Page consultée le 6 août 2004)

URBAN CREEKS COUNCIL OF CALIFORNIA AND RESTORATION DESIGN GROUP. (2004). *Pinole Creek Watershed Vision Plan : A Local Community-Based Effort*, 36 p. [En ligne].
http://www.urbancreeks.org/PinoleCreek.pdf (Page consultée le 6 août 2004)

ANNEXE

Questions utiles pour animer les discussions concernant la vision

Nom du bassin versant

_____

Aujourd'hui

Selon vous, quels problèmes affectent le bassin versant? Quelles sont vos inquiétudes?

_____
_____
_____
_____
_____

Dans le futur

Quelle est votre vision pour le bassin versant? Que voudriez-vous voir dans le bassin versant dans 10 ou 20 ans et plus? Comment voudriez-vous que le bassin soit? Donnez une liste des caractéristiques positives que vous aimeriez conserver et des caractéristiques négatives que vous aimeriez éliminer ou réduire.

Je veux voir :

_____
_____
_____
_____
_____

Je ne veux pas voir :

_____
_____
_____
_____
_____

Vision de vos partenaires

Comparez votre vision à celle de vos partenaires. Quelles sont les différences? Quelles sont les similarités? S'il existe des différences importantes, comment allez-vous essayer de parvenir à un accord sur la vision?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Source :
http://water.usgs.gov/wicp/acwi/monitoring/conference/2004/conference_agenda_links/power_points_etc/01_ShortCoursesWorkshops/03_GW_SW/04a_Tom_Davenport_Exercise.pdf