



**HYDROCONSEIL**

Ingénieur-conseil : Eau potable,  
environnement, services publics

## **PROTOS – Évaluation transversale 2010 Mise en œuvre de la stratégie GIRE et intégration de la problématique changement climatique**



### **Rapport de synthèse**

**VERSION FINALE – MARS 2011**

**FINANCEMENT : DIRECTION GENERALE DE LA COOPERATION  
AU DEVELOPPEMENT (DGD, BELGIQUE)**

Titre : PROTOS – Évaluation transversale 2010 – Mise en œuvre de la stratégie GIRE et intégration de la problématique changement climatique – Rapport de synthèse

Statut du rapport : final

Client : PROTOS

Consultant : HYDROCONSEIL (France)

Démarrage du contrat : 11 octobre 2010

Date de soumission du rapport : 15 mars 2011 (version électronique)

Numéro de révision : 5

Contributeurs : Bruno Valfrey-Visser (M.) et George de Gooijer (M.)

Coordination, édition et contrôle qualité : Bruno Valfrey-Visser (M.)

Des commentaires ou questions sur ce rapport ? Ecrire à : [valfrey@hydroconseil.com](mailto:valfrey@hydroconseil.com)

Photo de couverture : un des aménagements réalisés dans le bassin de la rivière Moustiques (Haïti) dans le cadre du partenariat PROTOS-ODRINO. Crédit photo Hydroconseil

## Table des matières

<b>A. Contexte de cette évaluation .....</b>	<b>7</b>
A.1. La GIRE et le CC pour PROTOS .....	7
A.2. Justification, objectifs et produits attendus.....	7
A.3. Mode opératoire et méthodologie.....	8
<b>B. Analyse de la mise en œuvre de la GIRE et du CC par PROTOS.....</b>	<b>10</b>
B.1. Vue d'ensemble des projets GIRE au Sud.....	10
B.2. L'action de PROTOS au Nord.....	17
B.2.1. Une intervention forte dans les écoles secondaires.....	17
B.2.2. Lobbying à travers une participation active aux actions de sensibilisation/conscientisation .....	17
B.2.3. PROTOS ne « vend » pas assez au Nord ses concepts et expériences développés au Sud.....	17
B.2.4. Un suivi insuffisant de l'effet des activités en termes de changement de comportement.....	18
B.3. Le cas spécifique du changement climatique (au Nord comme au Sud) .....	19
B.3.1. Un démarrage très prometteur dans le Nord.....	19
B.3.2. Le changement climatique est déjà pris en compte dans certains programmes au Sud.....	19
B.3.3. L'influence du CC sur le type de projets de PROTOS .....	20
B.3.4. Le changement climatique peut devenir une source importante de financement pour PROTOS ....	20
B.4. Conclusions marquantes.....	21
B.4.1. En moins de cinq ans, l'approche GIRE est devenue un cadre de référence pour PROTOS.....	21
B.4.2. Entre la GIRE « totale » et une relecture de la GIRE à la lumière du savoir-faire de PROTOS.....	21
B.4.3. La dimension GIRE n'est pas assez prise en compte dans la phase d'élaboration des projets.....	22
B.4.4. Il existe une tension potentielle entre la GIRE et l'approche « maîtrise d'ouvrage locale » .....	22
B.4.5. Toutes les eaux ne sont pas prises en compte, et plus particulièrement l'eau verte.....	23
B.4.6. Une conception de la GIRE plus orientée vers l'action (et les réalisations) que la recherche.....	23
B.4.7. Un processus d'apprentissage limité au sein de PROTOS et au niveau de ses partenaires .....	24
B.4.8. Des capacités qui ne sont pas toujours en parfaite adéquation avec les objectifs fixés .....	25
B.4.9. Est-ce que PROTOS travaille avec les « bons » partenaires ?.....	26
B.4.10. Une visibilité qui pourrait être beaucoup plus importante.....	27
B.4.11. Une véritable capacité d'influencer la politique nationale... mais est-ce un objectif en soi ? .....	27
<b>C. Avantage comparatif de PROTOS .....</b>	<b>29</b>
C.1.1. Une intervention légitimée par un engagement à mettre en œuvre des actions concrètes .....	29
C.1.2. Une capacité d'identifier ce qui marche et de l'intégrer à la mise en œuvre des projets .....	29
C.1.3. Une capacité d'articuler intelligemment les usages domestiques et les usages agricoles.....	29
C.1.4. Une expertise reconnue sur l'amont des bassins versants et sur les zones plutôt rurales .....	29
C.1.5. Une expérience reconnue de mise en œuvre de la GIRE dans des micro-bassins versants .....	30
C.1.6. Un capital considérable lié au réseau de PROTOS dans le monde et aux ressources humaines....	31
C.1.7. PROTOS est bien positionné pour développer son expertise / expérimenter des approches .....	31
<b>D. Recommandations .....</b>	<b>32</b>
D.1. Des recommandations qui peuvent être mises en œuvre dès maintenant.....	32
D.1.1. Développer des axes de réflexion et des approches sur les différents points d'entrée.....	32
D.1.2. Intégration GIRE / changement climatique .....	33
D.1.3. S'assurer que l'« eau verte » et toutes les stratégies et techniques liées sont prises en compte ....	33

D.1.4. Vendre la démarche et le potentiel de PROTOS au travers de publications et de présentations ....	34
D.1.5. Influencer les politiques nationales sur la GIRE et le CC de manière plus systématique .....	35
D.1.6. Prendre en compte les aspects changement climatique dans le portefeuille de projets actuel .....	35
D.1.7. Intégrer l'approche de prévention des risques naturels prévisibles dans la démarche projet .....	35
<b>D.2. Des pistes de réflexions à plus long terme .....</b>	<b>36</b>
D.2.1. Considérer la recherche comme une stratégie de base .....	36
D.2.2. Afficher clairement ce que PROTOS sait et veut faire .....	36
D.2.3. Recentrer la démarche autour de la recherche et de la production structurée de connaissance ....	37
D.2.4. Organiser différemment le suivi-évaluation pour mettre en évidence d'autres résultats .....	37
<b>D.3. Résumé : les questions fondamentales quant au positionnement de PROTOS.....</b>	<b>38</b>
<b>E. Annexes .....</b>	<b>39</b>
E.1. Documents et autres sources d'information .....	39
E.2. Etude de cas Bénin .....	40
E.3. Etude de cas Equateur.....	40
E.4. Etude de cas Haïti.....	40
E.5. Etude de cas Ouganda.....	40
E.6. Etude de cas Rwanda .....	40

## Remerciements

Le Consultant adresse ses plus sincères remerciements à tous ceux qui l'ont accompagné au cours de cette évaluation, notamment les équipes de PROTOS au siège et dans les cinq pays visités pour réaliser les études de cas. Ces remerciements s'étendent bien entendu aux partenaires de PROTOS et à toutes les institutions et personnes qui ont pris le temps de recevoir le Consultant et d'échanger sur les projets de PROTOS et ses partenaires en matière de GIRE et CC. Merci également aux consultants nationaux qui ont accompagné notre travail dans les pays visités. Merci également à tous ceux qui ont relu les versions provisoires des différents rapports qui ont été produits par le Consultant et ont fourni leurs commentaires, que ce soit par écrit ou à l'occasion des séances de travail collectif.

## Sigles et abréviations

AEP .....	Approvisionnement en Eau Potable
CAEPA .....	Comité d'Approvisionnement en Eau Potable et d'Assainissement (Haïti)
CAR.....	Cellule d'Appui Régionale (vocabulaire interne de PROTOS)
CC .....	Changement Climatique
CLE .....	Comité Local d'Eau (Burkina Faso, Mali)
CEDIR .....	Centro de Desarrollo e Investigación Rural
CEFODI.....	Corporación Esmeraldeña para la Formación y Desarrollo Integral
CIAT .....	Comité Interministériel pour l'Aménagement du Territoire (Haïti)
CPH.....	Comité PROTOS Haïti
CREPA .....	Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement à faible coût
CTB .....	Coopération Technique Belge
DFID .....	Department For International Development (Royaume-Uni)
DGD .....	Direction Générale de la Coopération au Développement (Belgique)
DINEPA .....	Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement (Haïti)
GBV.....	Gestion par Bassin Versant
GIRE.....	Gestion Intégrée des Ressources en Eau
GIZ .....	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (coopération technique allemande)
GWP .....	Global Water Partnership
MOL.....	Maîtrise d'Ouvrage Locale
ODRINO .....	Organisation de Développement Rural Intégré du Nord Ouest
ONG .....	Organisation Non-Gouvernementale
PANA.....	Programme National d'Adaptation aux Changements Climatiques
PNE .....	Partenariat National pour l'Eau (Mali, Bénin)
pS-Eau .....	Programme Solidarité-Eau
SENDAS.....	Servicio para un Desarrollo Alternativo del Sur
SNV .....	Stichting Nederlandse Vrijwilligers (agence de développement néerlandaise)
UCL .....	Université Catholique de Louvain
VREC .....	Valorisation des Ressources en Eau dans la Commune de Belladère

# A. Contexte de cette évaluation

## A.1. La GIRE et le CC pour PROTOS

A la suite de son engagement de plus de 30 ans pour la promotion « une gestion équitable, durable et participative de l'eau aussi bien dans le Nord que dans le Sud », PROTOS a fait depuis le début des années 2000 de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) une dimension fondamentale et intégratrice de son action<sup>1</sup>. L'approche GIRE au sens de PROTOS est résumée dans une note stratégique datant de janvier 2005<sup>2</sup>, qui précise notamment : « Pour PROTOS, la GIRE n'est pas un objectif en soi, mais :

- un cadre référentiel dans lequel les différentes actions de terrain seront situées, tenant compte de la multifonctionnalité de l'eau, aujourd'hui et dans l'avenir ;
- une nécessité dans les zones où les besoins et les revendications des ressources en eau risquent de devenir une source de conflit entre différents groupes d'utilisateurs ; et
- un outil stratégique qui permet de réunir les acteurs du développement local, de favoriser la participation et les principes de la subsidiarité, de plaider pour les valeurs d'équité, de participation et de durabilité ».

La prise en compte du changement climatique est une préoccupation plus récente pour PROTOS. Bien consciente de l'ampleur de la problématique, PROTOS cherche avant tout à faire jouer son « avantage comparatif » en se concentrant sur certains aspects spécifiques, au premier plan desquels les questions d'adaptation au changement climatique au niveau local et notamment sur le plan de la gestion des ressources en eau. Le lien est donc très fort pour PROTOS entre changement climatique et GIRE. PROTOS souhaite faire de la prise en compte du changement climatique (et notamment des aspects adaptation) une dimension importante de son intervention dans le futur et notamment de l'inclure comme un axe intégré dans le cadre stratégique 2014-2016. Dans cette perspective, le nouveau plan d'action triennal 2011-2013 doit permettre de préparer le terrain et de définir plus précisément les modalités d'intervention de PROTOS dans ce domaine. La philosophie et les hypothèses de travail de PROTOS en la matière sont résumées dans une note élaborée en juin 2010.

## A.2. Justification, objectifs et produits attendus

Cette étude part du constat que si la GIRE constitue en théorie un cadre référentiel pour l'intervention de PROTOS au Sud comme au Nord, ses modalités de concrétisation sont très variables d'un pays à l'autre. C'est ici la principale justification de cette étude : apprécier la façon dont la GIRE est comprise et mise en œuvre au niveau des projets. La dimension changement climatique est nouvelle et ne constitue pas encore un cadre référentiel ; l'étude vise donc surtout à analyser les capacités de mise en œuvre d'actions spécifiques dans ce domaine, qu'il s'agisse d'actions au Nord ou dans le cadre des projets sur le terrain.

---

<sup>1</sup> Une étape importante de ce processus a été le congrès organisé en 2003 à Anvers.

<sup>2</sup> Référence : 2005. Janvier. La Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) : une stratégie pour un développement durable, participatif et équitable. PROTOS. Gand. Les documents cités dans ce rapport sont tous référencés en annexe 2.

L'étude dans son ensemble comporte quatre objectifs principaux :

- analyser la mise en œuvre de la stratégie GIRE dans quelques projets GIRE mis en œuvre par PROTOS ; il s'agit notamment d'analyser dans le détail des projets GIRE, les facteurs qui ont stimulé ou freiné la concrétisation de cette approche et en comparer la plus value par rapport à des approches plus sectorielles ; il s'agit enfin d'analyser les capacités de PROTOS et de ses partenaires à mettre en œuvre la GIRE ;
- analyser la relation entre la stratégie de PROTOS en matière de GIRE et la stratégie en matière de Changement Climatique ; il s'agit à la fois d'analyser le niveau d'adaptation locale et les moyens d'améliorer l'articulation entre la GIRE et le CC ;
- analyser la relation entre le plaidoyer de PROTOS dans le Nord et la stratégie Changement Climatique ; il s'agit d'analyser l'effet qu'a eu la participation à des actions de plaidoyer sur le CC au Nord, en interne et en externe à PROTOS ; il s'agit aussi d'étudier de quelle façon le lien peut être fait entre action au Nord et au Sud ; et
- analyser la relation explicite avec la politique (inter)nationale et d'autres programmes ; au niveau pays, il s'agit principalement d'analyser l'articulation entre l'approche de PROTOS et la politique nationale en matière de GIRE ; au niveau européen / international, il s'agit d'étudier les synergies potentielles avec d'autres organisations.

Le produit attendu de l'étude par PROTOS est un rapport en trois parties :

- une première partie concernera une analyse globale de la mise en œuvre de la stratégie GIRE dans les différents pays d'intervention de PROTOS ;
- une deuxième partie concernera les résultats de l'évaluation des projets GIRE par pays (y compris la Belgique) – un rapport par pays ; et
- une troisième partie concernera le rapport de l'évaluation même avec les conclusions et les recommandations générales, illustrées par les expériences analysées.

Le présent document constitue la version provisoire du rapport de synthèse. Son objet est de faire le bilan des observations effectuées dans le cadre des cinq études de cas, d'analyser les forces et les faiblesses de PROTOS dans la mise en œuvre de sa stratégie GIRE et CC et enfin de formuler des recommandations pour améliorer la prise en compte de ces deux thématiques dans les activités de PROTOS au Nord autant qu'au Sud.

### A.3. Mode opératoire et méthodologie

Cette étude qui s'apparente autant à une évaluation qu'à un travail de recherche a été confié par PROTOS au bureau d'études Hydroconseil, qui a mobilisé deux consultants internationaux (George de Gooijer et Bruno Valfrey-Visser) et un consultant national par pays visité<sup>3</sup>.

L'étude concerne en tout cinq pays d'intervention de PROTOS qui ont fait l'objet d'un financement triennal de la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGD) pour la période 2008-2010 : Bénin, Equateur, Haïti, Ouganda et Rwanda, plus la Belgique pour les activités de plaidoyer.

---

<sup>3</sup> Sauf en Haïti, où la situation un peu compliquée en cette année 2010 associée au déficit chronique d'expertise qualifiée a empêché de trouver un consultant national qui corresponde aux critères de compétences déterminés par le bureau de PROTOS en Haïti. La mission a donc été conduite principalement par le Consultant et la chargée de programme de PROTOS.



Chaque pays au Sud a fait l'objet d'une mission de 8 à 10 jours. Chaque visite a mêlé visites des réalisations physiques et des contextes d'intervention sur le terrain, analyse documentaire et discussions structurées avec les acteurs directement ou indirectement impliqués. Les conclusions provisoires ont été restituées avant le départ du Consultant et discutées avec les équipes de PROTOS et les principaux partenaires dans le pays concerné.

Pour l'évaluation de la stratégie globale de PROTOS, le Consultant s'est appuyé sur une analyse documentaire détaillée ainsi que sur un questionnaire qui a été administré aux Cellules d'Appui Régionales (CAR) de PROTOS (les cinq pays visités + Mali et Madagascar) ainsi que par l'équipe du siège et notamment le responsable des programmes au Nord. La version provisoire du présent rapport de synthèse a fait l'objet d'un atelier de travail au siège de PROTOS (le 7 mars 2011), qui a permis d'enrichir la présente version finale.

## B. Analyse de la mise en œuvre de la GIRE et du CC par PROTOS

### B.1. Vue d'ensemble des projets GIRE au Sud

Dans le tableau page suivante est présentée une vision d'ensemble des projets GIRE qui sont menés par PROTOS dans les 5 pays faisant l'objet du financement de la DGD. Les principales dimensions de cette analyse comparative sont les suivants :

- nombre de projets actifs dans le pays ;
- nombre de projets ayant une composante GIRE significative ou dominante ;
- intitulé des projets ayant une composante GIRE significative ou dominante (cf. point précédent) et principale source de financement ;
- estimation de la part du budget pays consacrée aux aspects GIRE (cette estimation n'est pas toujours facile à établir compte tenu de l'imbrication des résultats et du rattachement fréquent de la GIRE à des résultats « transversaux » ;
- partenaires opérationnels (ceux avec lesquels PROTOS est en consortium) ;
- autres partenaires impliqués dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche GIRE et analyse rapide de leur(s) rôle(s) par rapport à l'action de PROTOS ;
- objectifs spécifiques liés à la GIRE pour les principales catégories d'acteurs ;
- existence d'indicateurs de suivi spécifiquement associés à la GIRE et si oui, analyse de la pertinence de ces indicateurs spécifiques ;
- principales contraintes dans la mise en œuvre de l'approche GIRE (sur le plan des capacités, sur le plan institutionnel, sur le plan réglementaire, etc.) ;
- articulation de la GIRE par rapport aux politiques nationales en vigueur (est-ce que le contexte national est favorable à la mise en place d'une politique GIRE ?) ;
- activités de PROTOS pour promouvoir la GIRE au niveau national, résumé des résultats obtenus et crédibilité de PROTOS pour ce travail de plaidoyer ;
- principale expertise scientifique mobilisée par PROTOS dans le cadre des projets GIRE et changement climatique dans le pays et points d'application de cette expertise ;
- mise en œuvre de la dimension changement climatique dans les projets, que ce soit au stade de la réflexion ou de l'intégration effective aux projets ;
- implication de PROTOS dans des instances de coordination au niveau national sur les thèmes GIRE et changement climatique (et bénéfices éventuels pour PROTOS) ;
- gestion (y compris diffusion) des connaissances au niveau national et notamment entre les différents projets GIRE / CC menés dans le pays ;
- gestion (y compris diffusion) des connaissances au sein du réseau PROTOS ; dans quelle mesure l'expérience du pays est-elle promue à l'extérieur ?

Pays	Bénin	Equateur	Haïti	Ouganda	Rwanda
Nombre de projets actifs dans le pays	8	3 principaux dont le triennal	8	Un seul projet, mais avec plusieurs niveaux	2
Nombre de projets ayant une composante GIRE significative ou dominante	8	3	2	1	1
Intitulé des projets ayant une composante GIRE significative ou dominante et principale source de financement	PAHA, FAPAHA, MYP, PAGIREL, GLEAUBE, PAGRESEA, WASH, LOCAL	Plusieurs interventions financées dans le cadre du programme triennal (coopération belge) + Saraguro (renforcement des acteurs locaux AEPA dans le cadre de la GIRE dans la Sierra Sud) (cofinancement européen) + Renforcement des acteurs locaux dans la gestion durable des ressources naturelles (eau et terre) (cofinancement de la Région Flandres)	Projet de gestion de l'eau dans le Nord Ouest (Bassin Versant de la rivière Moustiques) financé sur MYP et programme VREC - Valorisation des Ressources en Eau dans la commune de Belladère, financé par la Fondation Ensemble	IWRM Lake George Programme, financé par DGOS	Projet intégré à Ruterana
Estimation de la part du budget pays consacrée aux aspects GIRE	Difficile à estimer	Supérieure à 50%	58%	100%	50%
Partenaires opérationnels (avec lesquels PROTOS est en consortium)	PNE, CREPA, HELVETAS, SNV	SENDAS, CEFOFI, CEDIR	ODRINO et CPH	JESE, SNV	DUHAMIC-ADRI, UGAMA-CSC et COFORWA
Autres partenaires impliqués dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche GIRE	Les URPs, les municipalités, cellules bas-fonds	Associations d'usagers et de gestion des sous-bassins, structures d'appui cantonales de type CENAGRAP ou TUKYAK, Municipalités, Universidad de Cuenca, agences de bassin (CG Paute, Mancomunidad Rio Jabones), Ministères, Gouvernements provinciaux, Foro de Agua, CAMAREN	CAEPA (associations d'usagers eau et assainissement, gestionnaires de réseaux AEP), Mairie des zones concernées, association d'irrigants (rivière Moustique, Croix de Fer), protection civile, services techniques départementaux de l'Etat, DINEPA (Direction Nationale en charge de l'eau potable et de l'assainissement), Comité de bassin versant de la rivière Moustiques (en cours de création)	Tooro Botanical Gardens est un partenaire dans les activités de reboisement, l'Université de Fort Portal est un partenaire pour le suivi, IRC Kampala organise des réseaux d'expertise sur l'eau potable et l'assainissement, LAGBIMO est un partenaire dans les activités GIRE et est aussi prévu comme la structure qui prend charge des activités GIRE dans le Mpanga	Les autorités des 2 secteurs, les groupes de producteurs, les autorités du district seront à partir de 2011 directement impliqués (pour les activités sur l'eau potable)

Pays	Bénin	Equateur	Haïti	Ouganda	Rwanda
<p><b>Objectifs spécifiques liés à la GIRE pour les principales catégories d'acteurs</b></p>	<p>Dans la mesure où la GIRE est le cadre de référence, il n'y a pas nécessairement d'OS (tacitement formulés) mais une série d'objectifs ou résultats attendus qui y sont liés. Pour certains projets cependant il y a des objectifs directement liés à la GIRE.</p>	<p>1. CEDIR (Cañar)            1.1. Les structures de gestion avec la participation des municipalités et des associations d'usagers garantissent une gestion durable des systèmes d'eau potable et d'assainissement dans les cantons de Cañar et de Suscal.            1.2. Les expériences de gestion concertée et intégrée des ressources en eau sont élaborées, appliquées et systématisées à Cañar.            2. SENDAS (Cañar / Suscal)            Des modèles GIRE sont élaborés, appliqués et systématisés dans la Sierra Sud (inclut notamment le renforcement du comité de gestion, des plans de développement des micro-bassins et la protection de 75 sources.            3. Saraguro            L'accès équitable à l'eau potable et à l'assainissement pour 11 200 habitants des cantons d'Oña et Saraguro est garanti par les acteurs locaux, en respectant les principes de la GIRE et de la décentralisation.</p>	<p>Collectivités territoriales : appui à leur rôle de maître d'ouvrage            Services étatiques : renforcer leur rôle régulateur de la GIRE            Organisations d'usagers : renforcer leur rôle de gestionnaires d'infrastructures            ONG/opérateurs : renforcer leur rôle de maîtres d'œuvre ou gestionnaires d'infrastructures            Renforcer la coordination entre les ONG</p>	<p>L'objectif principal est de créer un cas d'apprentissage qu'on pourrait amener au niveau national. Le point clé est la durabilité. Au niveau « méso » il n'y a pas d'objectifs spécifiques. Mais au niveau « micro » l'objectif est de prouver que la GIRE peut contribuer à changer les conditions (les plages où les pêcheurs viennent, les écoles, les toilettes Ecosan, etc.)</p>	<p>Il n'y a pas des objectifs pour chacun. Il y a un seul objectif : produire du riz, et disposer d'une structure de concertation</p>

Pays	Bénin	Equateur	Haïti	Ouganda	Rwanda
<b>Existe-t-il des indicateurs de suivi spécifiquement associés à la GIRE ?</b>	Conforme aux documents de projets (cadres logiques). De manière générale, les indicateurs sont trop peu suivis (il y en a tout d'abord trop et ensuite un mécanisme de S&E plus performant ne se met en place qu'actuellement à travers 2 projets pilotes en la matière GLEauBe et FAPAHA).	Les indicateurs sont ceux des documents de projet et notamment les cadres logiques. Le document de capitalisation inspiré par l'expérience de l'Equateur "Yacuñan" comporte des indicateurs spécifiques dans sa boîte à outils	Non	Une étude de base du bassin versant a été réalisée. Ce processus est en cours d'évaluation, pour décider de la suite à lui donner. Une option qui est considérée est d'impliquer l'université de Fort Portal. Pour le suivi hydrologique il n'existe pas grand chose. Les institutions qui sont responsables ne font actuellement pas leur travail.	Non
<b>Principales contraintes dans la mise en œuvre de l'approche GIRE</b>	La lenteur dans le vote ou la promulgation de divers textes de lois (code de l'eau, PANGIRE, etc.). Les contextes hydrogéologiques, sociaux et pédoclimatiques sont quant à eux des facteurs stimulant pour l'application de la GIRE.	Globalement le contexte institutionnel du pays est favorable à la mise en œuvre de projets GIRE (e.g. certains principes importants pour la GIRE sont inscrits dans la Constitution et la future loi sur l'eau). Les deux freins principaux sont la difficulté du Gouvernement à institutionnaliser l'approche GIRE et les groupes d'intérêt / d'utilisateurs qui peuvent exister au niveau local	Etat très faible et sans moyens, cadre légal insuffisant et très en retard par rapport au secteur AEPA, grosses difficultés de logistiques (déplacements), tension entre les enjeux court et moyen terme, faibles compétences techniques, thématique GIRE surtout portée par les chargés de programme de PROTOS	Les deux grands problèmes sont un manque de position formelle dans les décisions qui touchent la ressource et un manque de financement pour le comité du Mpanga. Par conséquent il n'y a pas une pression sur les acteurs principaux pour agir autrement.	Manque des ressources humaines (temps et expertise), Manque d'échange d'expériences. Souvent les partenaires locaux sont mieux informés que PROTOS
<b>Articulation de la GIRE par rapport aux politiques nationales en vigueur</b>	PROTOS Bénin a toujours veillé à intégrer les stratégies nationales dans ses interventions. Voire même à prendre des prédispositions dans ce sens (approche parfois avant-gardiste). Les projets à leur échelle (différente du bassin) sont des substrats favorables à la GIRE car ils sensibilisent et promeuvent le concept et le mettent en application locale. En outre, le Bénin s'est inscrit dans cette même démarche en inscrivant la GIRE comme cadre de référence.	Le Gouvernement est encore confus en ce qui concerne les moyens concrets de mettre en œuvre la GIRE, bien que les grands principes soient inscrits dans la constitution. Le statut des intervenants et la répartition des responsabilités n'est pas encore très claire que ce soit au niveau national (rôle exacte de la SENAGUA) ou par rapport au rôle des partenaires de PROTOS que sont les autorités municipales, cantonales et provinciales.	Le principal document de politique est un décret de 1999 du Ministère de l'environnement. Le dispositif juridique et légal reste à construire	Le projet est une activité pilote pour la politique nationale.	Le PANA n'est pas connu. Obligation de s'inscrire chaque année dans le DSRP. Le PAGIRE : PROTOS a une copie, mais ne suit pas son développement de manière régulière pour l'instant.

Pays	Bénin	Equateur	Haïti	Ouganda	Rwanda
<p><b>Activités de PROTOS pour promouvoir la GIRE au niveau national et crédibilité de PROTOS pour ce travail de plaidoyer</b></p>	<p>PROTOS est un acteur crédible au niveau national, que ce soit en terme de programmes / projets ou en terme de partenariat. Il va de soi que dans la majorité des cas il s'agit de GIRE locale (pas de bassin hydrographique, etc.). PROTOS ne recherche pas spécialement à se mettre en avant mais soutient aussi ses partenaires locaux qui eux doivent pouvoir porter le débat (avec nous) auprès des autorités. Néanmoins, des efforts peuvent encore être entrepris afin d'accentuer la vision GIRE de nos programmes. La fusion de les 2 programmes actuels vers une approche intégrée serait encore plus favorable en termes d'impacts et de positionnement de PROTOS dans le paysage « GIRE ».</p>	<p>PROTOS (via le Foro de Agua) a beaucoup contribué aux réflexions et débats qui sont venus nourrir les textes en vigueur et ceux en préparation (e.g. la future loi sur l'eau). Cette implication s'est faite au niveau régional puis national. PROTOS en a retiré une très forte légitimité qui lui a permis de faire une véritable promotion de son expérience en Equateur notamment via le document de capitalisation "Yacuñan".</p>	<p>Deux ateliers nationaux organisés. Deux documents de capitalisation rédigés et en cours de diffusion. Action au travers de la plate-forme des acteurs du secteur AEPA. Mais les idées ne passent pas toujours - les gros projets d'aménagement de bassin versant ne prennent pas toujours en compte l'approche GIRE</p>	<p>A cause du statut du projet, il y a un échange régulier avec la Direction des Ressources en Eau au niveau du pays.</p>	<p>Pas d'activités dans ce domaine. Le programme de PROTOS est mené à une échelle très petite et n'a donc pas beaucoup de visibilité au niveau national. Pas de travail spécifique sur le plaidoyer.</p>
<p><b>Principale expertise scientifique mobilisée par PROTOS dans le cadre des projets GIRE et changement climatique</b></p>	<p>?</p>	<p>Plusieurs partenariats dont le principal avec l'Université de Cuenca ont permis de mobiliser de l'expertise scientifique autour des projets de PROTOS.</p>	<p>Partenariat avec l'Université de Liège ; missions d'expertise régulières mais ponctuelles du Pr. Francis Rosillon ; recherche de partenariats avec expertise nationale (e.g. Université Quisqueya) mais rien de concret pour le moment.</p>	<p>L'expérience des responsables de PROTOS, ainsi que des experts associés à PROTOS.</p>	<p>Les experts de PROTOS constituent la principale expertise mobilisée dans le projet.</p>

Pays	Bénin	Equateur	Haïti	Ouganda	Rwanda
<p><b>Mise en œuvre de la dimension changement climatique dans les projets</b></p>	<p>Le PANGIRE n'est pas encore en application, le PANA nous était encore inconnu il y a peu, le DSCRIP est tellement globalisant que tout le monde pourrait s'y retrouver. Il n'y en a pas encore des activités à ce stade puisque c'est une thématique nouvelle que PROTOS avons décidé d'aborder tout récemment, non pas parce qu'elle est à la mode mais parce que les impacts liés à ces changements se font ressentir dans les actions de PROTOS et ses zones d'intervention.</p>	<p>La dimension changement climatique a commencé à être abordée via notamment les épisodes extrêmes (grands froids, inondations, sécheresse) qu'a connu récemment le pays. Aussi via le travail sur le reboisement dans plusieurs micro-bassins versants. Mais sur le plan opérationnel, cela ne représente pas encore une dimension référentielle au même titre que la GIRE.</p>	<p>Cette thématique n'a pas encore influencé le contenu des projets réalisés par PROTOS. Dispositif de mesure et d'information climatique très faible en Haïti. PROTOS a équipé le bassin de la rivière Moustique d'instruments de mesure acquis dans le cadre des projets en cours.</p>	<p>Le changement climatique n'a pas été une préoccupation dans le projet.</p>	<p>Pas encore dans une manière active. Mais le projet de Ruterana est un exemple concrète de l'activité prioritaire proposé dans le PANA.</p>
<p><b>Est-ce que PROTOS est impliqué dans des instances de coordination au niveau national sur les thèmes GIRE et changement climatique ?</b></p>	<p>Oui pour la GIRE (voir en haut), non pour le changement climatique</p>	<p>Oui pour la GIRE, non pour le changement climatique</p>	<p>Non, il n'existe pas de telles instances sauf peut-être le CIAT mais qui est avant tout un Comité interministériel (pas de représentation de la société civile et des ONG).</p>	<p>Oui, on échange avec la direction des ressources en eau, mais les contacts ne sont pas bien structurés.</p>	<p>Non</p>
<p><b>Gestion des connaissances au niveau national</b></p>	<p>PROTOS Bénin ce trouve certainement dans une position de production et de consolidation (des connaissances) autour de la GIRE mais dans une position de débutant en matière de CC.</p>	<p>L'Equateur bénéficie d'un historique d'intervention très long qui a permis de bien gérer le capital de connaissance GIRE au niveau national, même si tous les partenaires de PROTOS ne sont pas au même niveau d'information et de capacités. Le document Yacuñan a constitué une étape très importante dans la production de connaissance pour PROTOS Equateur.</p>	<p>Un travail de production très important a été entrepris dans le cadre du partenariat avec l'UCL. Deux documents, un terminé et diffusé au niveau international, l'autre pour le public national et encore en chantier. Plusieurs séminaires organisés à destination des acteurs nationaux qui ont permis de faire connaître la GIRE et les actions de PROTOS en Haïti.</p>	<p>Au niveau national il y a des échanges sur le contenu des activités avec les partenaires (JESE, TBG, SNV) ainsi qu'avec des structures nationales comme la direction des ressources en eau, mais aussi l'IRC Kampala.</p>	<p>Non</p>

Pays	Bénin	Equateur	Haïti	Ouganda	Rwanda
<p><b>Gestion des connaissances au sein du réseau PROTOS</b></p>	<p>La contribution des réseaux de PROTOS dans les projets de PROTOS Bénin se fait de plusieurs manières : la mise en relation pour des actions ou thématiques spécifiques, la participation à de forums, le lobbying, la capitalisation et la dissémination de nos actions/résultats. Le lien entre service Sud et service Nord est très faible, l'implication de PROTOS Bénin sur les activités en Belgique est quasi nulle.</p>	<p>L'Equateur est bien inséré dans le réseau PROTOS mais souffre de son isolement linguistique. Malgré les efforts des Représentants Résidents, peu de documents sont traduits vers l'espagnol. L'expérience de PROTOS Equateur pourrait par ailleurs être mieux mise en valeur au niveau international. En conclusion la diffusion de l'expérience Equateur au sein du réseau PROTOS et à l'extérieur ne fait pas suffisamment justice à l'intérêt de ce qui a été réalisé et au caractère très structuré des leçons apprises par PROTOS en Equateur.</p>	<p>L'équipe de PROTOS en Haïti bénéficie des échanges avec les autres pays et le siège de PROTOS. Certains éléments de l'expérience Moustiques ont été promus à l'extérieur notamment via le bulletin interne. Mais l'équipe Haïti est demandeuse que les échanges s'intensifient au sein du réseau et que les leçons apprises soient capitalisées de manière plus systématiques.</p>	<p>Il y a des échanges avec les collègues de PROTOS (Kigali, Gand), mais aussi des contacts informels avec des autres programmes de PROTOS comme celui au Mali.</p>	<p>Le siège de PROTOS fournit une assistance, mais il n'y a pas de contribution du côté Rwanda en direction du reste de PROTOS.</p>



## B.2. L'action de PROTOS au Nord

### B.2.1. Une intervention forte dans les écoles secondaires

PROTOS a développé dans le cadre de ses activités au Nord un programme scolaire très fort qui fait la promotion des thèmes liés à l'accès à l'eau et à l'assainissement et fait maintenant aussi le lien avec le thème du changement climatique. Cette intervention en milieu scolaire, et notamment dans les écoles secondaires constitue une part essentielle du programme au Nord. Ce programme est en train de s'étendre vers la Belgique francophone.

Le but du programme est de s'assurer que les élèves et les enseignants développent une compréhension de base du rôle de l'accès eau dans le développement. Dans le cadre de ce programme l'évaluation des résultats atteints fait partie intégrante des activités. En effet, les élèves impliqués dans le programme sont invités à remplir un formulaire<sup>4</sup> avant et après le cours, pour voir ce qui a changé dans leurs connaissances sur le sujet.

### B.2.2. Lobbying à travers une participation active aux actions de sensibilisation/conscientisation

Le programme Nord<sup>5</sup> permet à PROTOS de s'impliquer fortement dans divers types d'actions nationales, régionales et locales, où l'eau, le changement climatique et le développement sont présents comme thème de débat, qu'il s'agisse de sensibilisation ou de plaider (en général il s'agit des deux). Les organisateurs de ces événements sont particulièrement intéressés par la présence de PROTOS en raison de l'expertise qui est amenée par l'organisation et notamment le lien avec des cas concrets au Sud (cette expertise peut être amenée par l'équipe de PROTOS elle-même ou par des contacts facilités par PROTOS avec des sources de connaissance ou d'expertise).

Au départ l'intervention se faisait essentiellement sur l'accès à l'eau potable et à l'assainissement, qui sont des sujets historiques pour une organisation telle que PROTOS. Plus récemment, les thèmes traités par PROTOS dans ses interventions se sont étendus au changement climatique, comme par exemple dans le cadre de la participation particulièrement réussie à la semaine flamande de la paix (*Vlaamse Vredesweek*) en 2009.

### B.2.3. PROTOS ne « vend » pas assez au Nord ses concepts et expériences développés au Sud

PROTOS joue clairement un rôle de « helpdesk » (structure d'appui-conseil) en Flandre, dans le but d'aider les organisations qui veulent démarrer une activité liée à l'eau dans le Sud<sup>6</sup>. Il y a un flux régulier de questions parvenant à PROTOS dans ce cadre, ce qui confirme que la demande est très forte et que le rôle de PROTOS est pertinent en la matière.

Mais le programme Nord de PROTOS a un rôle beaucoup plus limité pour ce qui est de « vendre » des concepts et des expériences liés directement à ses activités dans les pays du

<sup>4</sup> Il existe néanmoins un problème lié au fait que dans la plupart des cas, ces formulaires restent chez les professeurs et ne sont pas envoyés à PROTOS.

<sup>5</sup> Ou « Volet Nord » dans l'arrêté royal du 24 septembre 2006 relatif à la subvention des programmes et projets présentés par les organisations non gouvernementales de développement agréées.

<sup>6</sup> De manière plus modeste, PROTOS joue en cela un rôle comparable à celui d'une organisation telle que le Programme Solidarité-Eau (pS-Eau) qui propose ce service aux acteurs français.

Sud à d'autres acteurs et dans le cadre des réseaux professionnels. Plus loin dans ce rapport, nous suggérons que PROTOS doit travailler beaucoup plus à démontrer l'intérêt de ses approches innovantes grâce à un travail plus orienté vers la recherche. Ce terme de « recherche » est utilisé ici dans un sens global, puisque ce travail de recherche ne prendra pas forcément la même forme au Nord (connexion avec des centres de recherche et de production/diffusion de la connaissance) et au Sud (recherche liée aux activités) ; il y a par ailleurs clairement une rétroaction entre recherche au Nord et recherche au Sud. Cette démonstration se fera d'autant plus facilement si PROTOS développe une meilleure capacité à « vendre » son expertise et son expérience dans le cadre de son activité au Nord.

À l'heure actuelle cette dimension est absente du programme Nord de PROTOS. Les gestionnaires des activités de PROTOS au Nord ont régulièrement fait appel aux bureaux de PROTOS dans le Sud pour obtenir plus de cas susceptibles d'être présentés dans les manifestations organisées au Nord, mais la récolte a finalement été assez limitée.

#### **B.2.4. Un suivi insuffisant de l'effet des activités en termes de changement de comportement**

La plupart des questions concernant le programme Nord tournent autour de l'efficacité qui dans ce cas spécifique se réfère à des changements de comportement et à l'évolution de l'opinion des publics cibles de l'action. La première observation est qu'il n'y a pas de suivi à cet effet et aucune information disponible à ce sujet. La seule information porte sur les statistiques chiffrées concernant le nombre de réunions, etc. – donc typiquement des indicateurs d'activités, mais pas des indicateurs d'effet.

En raison de cette absence d'information, les conclusions présentées ici sur l'efficacité du programme Nord sont assez limitées. Elles sont basées sur des impressions personnelles et notre « avis d'expert », en utilisant les informations fournies par l'équipe de PROTOS.

L'évaluation de l'efficacité du travail réalisé dans le cadre du programme Nord serait grandement facilitée si le système actuel de planification était complété par une analyse plus systématique de l'effet des activités menées. Cela pourrait se faire en utilisant des outils de planification supplémentaires qui permettraient un suivi plus orienté vers les changements de comportement. Une méthodologie indiquée serait par exemple la « Cartographie des incidences », de plus en plus utilisée dans des contextes similaires<sup>7</sup>. La Coopération Technique Belge (CTB) l'utilise actuellement avec ses partenaires au Bénin et à l'Université de Louvain dispose d'une solide expertise dans la mise en œuvre de telles méthodes.

Cette approche visant à mesurer l'effet des programmes en termes de comportement devrait également constituer une très bonne approche dans le cadre des programmes au Sud, en particulier pour le travail autour de la gouvernance (GIRE).

---

<sup>7</sup> La contrainte pour PROTOS est que dans le cadre de son financement triennal en cours, l'organisation est dans l'obligation d'utiliser le cadre logique (au moins jusqu'en 2013) ; cela obligerait donc PROTOS à utiliser deux systèmes en parallèle.

## B.3. Le cas spécifique du changement climatique (au Nord comme au Sud)

### B.3.1. Un démarrage très prometteur dans le Nord

Dans le cadre du programme Nord, le thème changement climatique a connu des débuts très prometteurs, avec la participation au développement d'un documentaire et d'une publication à large diffusion (Brochure CED Climat, Eau et Développement). La production de cette brochure a permis à PROTOS d'avoir en main un produit solide, qui joue un rôle à la fois en externe (présentation des activités de PROTOS) et en interne à l'organisation (sous la forme d'un processus de développement des capacités). Le document lui-même est une bonne présentation d'ensemble qui met en valeur les activités de PROTOS et sa contribution au processus d'adaptation au changement climatique. Par ailleurs dans la brochure le lien est bien fait entre les activités déjà existantes en matière de GIRE et les actions nécessaires pour faire le lien avec le changement climatique.

### B.3.2. Le changement climatique est déjà pris en compte dans certains programmes au Sud

Dans les programmes mis en œuvre dans les pays visités à l'occasion de cette évaluation (ou dans le cas des pays non visités mais qui ont répondu au questionnaire), aucune activité vraiment spécifique au changement climatique n'a été recensée et documentée. Cela est logique puisque la mise en œuvre d'une « stratégie CC » (de la même façon qu'il y a eu une « stratégie GIRE » au début des années 2000) est toute récente et n'a pas encore trouvé sa traduction sur le plan opérationnel au Sud. Néanmoins, un certain nombre d'activités dans le portefeuille actuel peuvent être considérés comme des activités d'adaptation au changement climatique et constituent à ce titre des sources d'inspiration :

- au Rwanda, programme intégré dans le micro-bassin de Ruterana est un bon exemple de l'intégration actuelle de la thématique CC. L'eau est utilisée aussi efficacement que possible, avec la réduction du ruissellement direct et la recharge favorisée de l'aquifère. Le programme est également associé à l'agroforesterie, qui est une activité de mitigation des effets du changement climatique. Une approche similaire est utilisée en Equateur (Rio Tambo, Bulubulu) où dans le cadre des campagnes de reboisement pour la protection des zones de recharge de nappes, les essences plantées sont sélectionnées aussi en fonction de leurs performances en matière d'absorption de CO<sub>2</sub> ;
- en Haïti, dans le contexte de la gestion intégrée du bassin versant de la rivière Moustiques, un dispositif de mesure (pluviométrie, limnimétrie, salinité des sols, etc.) a permis de jeter les bases d'un suivi scientifique rigoureux des aspects climatiques dans le bassin et par là même de designer des actions pertinentes en la matière ;
- l'énergie solaire est promue pour le pompage de l'eau potable destinée à la consommation humaine au Rwanda et une réflexion est menée sur l'efficacité énergétique des systèmes de pompage qui sont actuellement utilisés dans le pays ;
- au Bénin plusieurs techniques sont mises en place pour réduire la consommation d'eau au niveau du terrain. L'utilisation des eaux souterraines pour l'irrigation complémentaire au Bénin est également une approche qui est proposée en vertu de l'adaptation au changement climatique ;
- en général, l'inclusion de la GIRE dans l'approche de PROTOS peut être un point de départ solide pour développer des mesures d'adaptation au changement climatique, à

condition que l'analyse sur ce point soit promue dans le cadre de la GIRE. Cet aspect de l'approche PROTOS est détaillé dans la suite de ce document.

### **B.3.3. L'influence du CC sur le type de projets de PROTOS**

Le changement climatique va probablement influencer le type de projets que PROTOS met actuellement en œuvre, mais ne pourra entraîner de nouvelles activités que si la prévention des risques naturels prévisibles est incluse dans les projets de PROTOS

La variabilité accrue du climat aura des conséquences pour les activités actuelles de PROTOS, y compris dans le domaine « historique » de l'eau et de l'assainissement. En premier lieu, une demande accrue pour sécuriser l'approvisionnement en eau potable dans des contextes de stress important sur la ressource en eau – par exemple une période de sécheresse prolongée. La réponse à cette demande nécessite d'accroître les capacités de stockage et d'identifier/mobiliser des ressources alternatives. A l'inverse, pour mitiger l'impact des inondations sur les services d'eau potable et d'assainissement, il est nécessaire de développer une attention accrue à la localisation des infrastructures et notamment des ouvrages de captage ou des ouvrages de traitement des eaux résiduelles.

Dans l'agriculture on peut prévoir une pression accrue pour avoir « plus de grains par goutte » (*more crop per drop*), en particulier pendant la saison sèche, ainsi que des contraintes croissantes de modification des pratiques culturales avec notamment le choix de variétés mieux adaptées aux nouvelles conditions climatiques. Une meilleure connaissance de la gestion de l'eau par les agriculteurs est à l'ordre du jour. Cela suppose de développer l'utilisation des techniques visant à augmenter la capacité de rétention d'eau du sol. L'augmentation de l'humidité du sol (également connu sous le nom d'« eau verte ») à travers différentes techniques est un exemple. Le programme de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ, anciennement GTZ) au Bénin est une bonne illustration des techniques qui peuvent être développées dans ce cadre.

En raison des penchants géographiques de PROTOS, qui intervient en premier lieu dans la partie amont des bassins versants il ya des risques spécifiques qui peuvent augmenter en raison du changement climatique. En particulier la fréquence d'apparition de crues très rapides et très localisées et de coulées de boue peut augmenter. Ce sont des catastrophes qui peuvent être évitées dans une certaine mesure par l'organisation de la communauté. PROTOS devrait envisager le développement des capacités dans ce domaine.

### **B.3.4. Le changement climatique peut devenir une source importante de financement pour PROTOS**

En raison de l'intérêt croissant à soutenir les pays en développement dans leurs efforts pour s'adapter à la variabilité accrue du climat, on peut d'ores et déjà observer une augmentation des financements consacrés aux ressources en eau, car le changement climatique se manifeste principalement par des changements dans le cycle hydraulique. Il est par exemple très probable que les activités de reforestation puissent faire prochainement l'objet de financements spécifiques. PROTOS inclut déjà de nombreuses activités de reforestation localisées au titre de la protection des ressources en eau ; il s'agit donc de reformuler l'objectif de ces activités pour inclure la dimension d'adaptation au changement climatique.

Les activités les plus susceptibles d'être financées sont celles qui mettent l'accent sur les conditions climatiques les plus extrêmes (pour simplifier, sécheresses et inondations). Les activités peuvent porter sur le stockage, sur les techniques d'utilisation plus économiques ou rationnelles de l'eau et enfin sur les questions de gouvernance. Il peut également s'agir d'activités mettant l'accent sur la réduction des risques liés aux catastrophes naturelles.

En raison de son portefeuille de projet, PROTOS est bien positionné dans la plupart de ces domaines, mais pas dans la prévention des risques naturels prévisibles. La prise en compte de cette problématique suppose des changements substantiels à la méthodologie d'intervention actuellement utilisée par PROTOS, qui a été mise au point essentiellement sur la base « historique » de l'intervention de PROTOS, c'est-à-dire les projets dans le domaine de l'Approvisionnement en Eau Potable (AEP) et de l'assainissement (cf. par exemple l'approche en 24 étapes (pasos) mise au point en Equateur).

## B.4. Conclusions marquantes

### B.4.1. En moins de cinq ans, l'approche GIRE est devenue un cadre de référence pour PROTOS

Il est indéniable que l'approche GIRE est désormais bien ancrée dans l'action de PROTOS et qu'elle constitue un cadre de référence. Cela constitue un succès de la démarche volontariste engagée à partir du début des années 2000 et qui a trouvé un ancrage dans les projets menés par PROTOS à partir de la période 2003-2005. Ce succès est à mettre à l'actif de l'équipe du siège qui a fait la promotion de cette nouvelle approche sans tomber dans une approche idéologique ou dogmatique, et aussi à l'actif des équipes locales et de leurs partenaires, qui ont développé la créativité indispensable à la prise en compte de la démarche GIRE dans l'identification et la mise en œuvre des actions de terrain.

La notion de cadre de référence s'impose en effet pour décrire l'appropriation de l'approche GIRE par PROTOS, en sachant que cette approche a influencé et influence de nombreux aspects de l'action de PROTOS : la façon dont les projets sont identifiés et les financements mobilisés ; le type de partenaires mobilisés par PROTOS et de manière générale les alliances nouées ; le type de problématiques abordées sur le terrain ; la communication de PROTOS sur ses projets ; le lien entre les actions au Nord et les actions au Sud ; et enfin la lecture que fait PROTOS des questions de gouvernance et de durabilité, lecture qui est aujourd'hui très influencée par la grille développée pour mettre en œuvre l'approche GIRE. On peut citer la thématique de résolution des conflits d'accès / d'usage autour de l'eau, qui permet par exemple à un projet d'irrigation de prendre une dimension GIRE au fur et à mesure que l'on travaille sur la résolution des conflits (plusieurs cas intéressants venant d'Equateur ont été documentés dans le document « Yakuñan » de mars 2010).

En comparaison, le changement climatique n'apparaît pas encore comme un cadre de référence véritablement susceptible de vivifier (voire d'englober) l'approche GIRE, mais plutôt comme une thématique émergente qui doit encore être réfléchi par l'organisation avant de trouver sa place dans les stratégies opérationnelles de PROTOS. La phase actuelle (plan triennal 2011-2013) joue de ce point de vue un rôle préparatoire, les activités et programmes à forte teneur en changement climatique ne seront probablement pas mis en œuvre avant le prochain plan triennal (2014-2016) sur la base de ce travail de préparation.

### B.4.2. Entre la GIRE « totale » et une relecture de la GIRE à la lumière du savoir-faire de PROTOS

L'approche GIRE ne possède pas de définition claire et figée et ses contours peuvent varier sensiblement selon la perspective adoptée. Dans le processus d'appropriation de la GIRE qui a pris place au début des années 2000, PROTOS a en quelque sorte forgé sa propre conception de la GIRE et il était difficile d'en être autrement. Un point frappant qui résulte de cette appropriation est que PROTOS s'autorise en quelque sorte à « faire le tri » entre les éléments qui constituent l'approche GIRE prise dans son sens le plus large. En ce sens,

PROTOS conçoit davantage la GIRE comme la mise en résonance de plusieurs éléments qui restent fondamentalement sectoriels (par exemple protection des ressources en eau + alimentation en eau potable + assainissement ou encore eau potable + irrigation, etc.). Cette démarche s'éloigne parfois des « canons » de la GIRE mais nous semble très pragmatique pour une organisation dont l'ancrage sur le terrain a toujours été un point fort.

Cela dit, il devrait être clair que la GIRE « locale » (plus précisément : mise en œuvre à une échelle locale) est sous certains aspects fondamentalement différente des processus GIRE à d'autres niveaux ou d'autres échelles. En d'autres termes la GIRE « locale » ne constitue pas une version miniature de la GIRE au niveau national et encore moins au niveau supra-nationale (gestion des eaux transfrontalières entre autres thèmes). Une des différences les plus fondamentales (outre la taille des territoires d'intervention) vient du type d'acteurs qui sont impliqués au niveau local – ce ne sont pas des fonctionnaires ou des élus nationaux ou des ingénieurs mais des paysans, des irrigants, des éleveurs ou des pêcheurs pour lesquels les décisions relevant de la GIRE prennent un caractère extrêmement concret et entretiennent un lien direct avec leurs activités économiques et par conséquent les moyens mêmes de leur subsistance. La GIRE locale est ancrée dans le concret.

Cela ne signifie pas que PROTOS, tout en restant le plus fidèle possible à ce concept de GIRE locale, ne devrait pas chercher à en intégrer des éléments nouveaux, qui s'éloignent un peu plus de sa culture historique centrée sur les services AEP et assainissement. On pourra par exemple citer le cas de l'« eau verte » (cf. ci-dessus, paragraphe B.3.3) ou encore la nécessité d'inclure les eaux souterraines dans la GIRE locale, sans se limiter aux eaux de surface (qui est la tendance actuelle observée dans les projets menés par PROTOS).

### **B.4.3. La dimension GIRE n'est pas assez prise en compte dans la phase d'élaboration des projets**

Dans de nombreux cas la dimension GIRE n'est pas particulièrement prise en compte dans la préparation du projet. En général, l'aspect GIRE est traduit en mesures relativement spécifiques liées à la qualité et la quantité des ressources en eau (périmètre de protection par exemple). Une telle approche ne cherche pas particulièrement à apprécier les effets de l'action envisagée sur les autres utilisateurs, aujourd'hui et dans l'avenir. Elle ne tient pas compte des effets probables des changements climatiques (et notamment de la situation de forte diminution ou de pénurie de la ressource en eau, quel qu'en soit l'usage).

Cette conclusion est bien entendu à nuancer en fonction de deux paramètres importants : le pays (et notamment le cadre institutionnel en matière de GIRE) et l'ancienneté de l'intervention de PROTOS et de ses partenaires dans la zone. De ce point de vue l'Equateur se distingue des autres pays sur ces deux paramètres. Notons enfin que le deuxième paramètre est très important : une approche GIRE se construit forcément sur le long terme, en repoussant progressivement l'horizon géographique et l'horizon de temps pris en compte. Ce point est également valide dans le cadre de l'adaptation au changement climatique.

### **B.4.4. Il existe une tension potentielle entre la GIRE et l'approche « maîtrise d'ouvrage locale »**

Par ailleurs, il peut y avoir un conflit entre l'approche « Maîtrise d'Ouvrage Locale » (une approche de mise en œuvre des projets avec des étapes très claires, mettant fortement en avant les collectivités locales) et la GIRE en tant que telle (qui nécessite un processus multi-acteurs plus complexe et plus difficile à généraliser). Même s'il y avait un chevauchement des acteurs concernés par les deux approches (ce qui n'est généralement pas le cas) l'augmentation soudaine de la complexité et l'incertitude qui en résulte pourrait faire dérailler le processus d'appui à la maîtrise d'ouvrage qui est déjà complexe en lui-même (et potentiel-

lement capable, au sens où l'entend PROTOS, à prendre en compte une situation complexe en termes de partenaires et d'acteurs intervenants sur une même zone).

Lors de la mise en œuvre des projets, il existe en général une pression assez forte de la part de ceux qui financent, et qui veulent avoir des installations techniques fonctionnelles, ce qui peut pousser à simplifier au maximum la GIRE pour la faire rentrer dans un cadre projet plus conventionnel avec des éléments plus faciles à planifier, en négligeant parfois l'incertitude, les processus sociaux et les phénomènes d'ingérence de la part d'autres acteurs. Ce même mouvement conduit d'ailleurs souvent à simplifier aussi la promotion de la MOL (le Guide méthodologique publié fin 2010 par PROTOS montre bien toute la complexité de l'approche) qui est souvent perçue comme une « mesure d'accompagnement » lorsque du point de vue de PROTOS c'est plutôt l'élément structurant de l'intervention.

La simplification semble aussi une conséquence de l'action indirecte qui peut se produire si la mise en œuvre se fait au travers de (trop) nombreuses « couches » d'acteurs (c'est typiquement le cas de PROTOS qui travaille systématiquement au travers d'ONG partenaires pour la mise en œuvre des projets et qui met en œuvre ses projets au travers de maîtres d'ouvrage locaux dotés de responsabilités assez étendues). Le phénomène bien connu du « principal-agent » peut alors apparaître : le problème est que la personne qui a conçu une approche et qui a assumé la responsabilité d'un contrat n'est pas celle qui réalise effectivement le travail sur le terrain auprès des acteurs locaux. Cet « exécutant » peut être un animateur travaillant pour une ONG locale qui a fait une offre à la municipalité qui est à son tour soutenu par PROTOS (cf. l'étude de cas Bénin pour une documentation de ce cas).

Alors, pourquoi inclure la GIRE dans un projet ? Parce que cela correspond à l'idée de reconnaître qu'il existe des conflits actuels et/ou futurs entre les utilisations de l'eau que compte mettre en place le projet et l'utilisation de l'eau par d'autres acteurs. Ajouter une bonne analyse et un processus approprié coûtera plus de temps (et d'argent) au début, mais il va indéniablement améliorer la durabilité sur le long terme.

#### **B.4.5. Toutes les eaux ne sont pas prises en compte, et plus particulièrement l'eau verte**

Il a été constaté que dans la plupart des cas, l'accent des activités GIRE est mis sur la disponibilité et la qualité des eaux de surface. Parfois (mais au final assez rarement sur l'ensemble des projets mis en œuvre par PROTOS) les eaux souterraines ont été incluses dans le processus. Mais très rarement, l'humidité du sol a été introduite dans l'équation de départ. Un exemple est le bassin de Mpanga en Ouganda, où l'intervention s'est focalisée sur la rivière sans qu'aucune attention ne soit accordée aux eaux souterraines (la principale source d'eau potable pour les ruraux pauvres) ou l'humidité du sol (la principale source d'eau pour l'agriculture). Prendre en compte l'humidité du sol – l'eau verte – change la perception du réseau d'eau et la façon de rendre plus productive la combinaison terre / ressource en eau. Si elle est correctement gérée, la productivité par litre peut être augmentée et l'on peut mieux prendre en compte l'équilibre entre les prélèvements sur la rivière et l'enjeu de conserver le plus possible l'eau dans la partie haute du bassin versant.

#### **B.4.6. Une conception de la GIRE plus orientée vers l'action (et les réalisations) que la recherche**

L'approche développée à PROTOS comprend souvent une solution innovante pour répondre à la complexité du contexte spécifique du projet. Mais il manque souvent une analyse structurelle au début, une ligne de base à la fois concernant le système socio-écologique sur lequel PROTOS va intervenir et les données de référence (la ligne de base). Un exemple est le bassin de la rivière Moustique en Haïti, où l'intervention se déroule depuis de très nom-

breuses années avec succès mais sans que la ligne de base ait été véritablement établie – rendant un peu difficile l'analyse des impacts effectifs de l'intervention.

Ce manque d'informations claires dès le départ va créer des problèmes dans le déroulement du projet, ce qui rend plus difficile l'établissement des priorités opérationnelles. Il est également plus difficile d'apprendre des choses qui ont bien fonctionné ou n'ont pas fonctionné. Cela rend également plus difficile le fait de publier avec autorité sur les résultats obtenus dans le cadre du projet, en l'absence de point de comparaison.

Inclure un volet de recherche dans un projet GIRE va justifier un processus plus régulier avec les acteurs clés pendant le développement de nouvelles structures. L'interaction permettra une meilleure compréhension des mécanismes sociaux très complexes qui affectent une allocation harmonieuse et juste des ressources et des usages de l'eau. La ligne de base peut ne pas être exhaustive au départ – le plus important est qu'elle soit associée à un certain nombre de questions qui peuvent structurer la recherche-action (cf. encadré) sur le long terme et en partenariat avec la communauté, comme PROTOS sait le faire. C'est une condition très importante pour que la communauté elle-même

s'approprié les activités qui seront menées sur les thèmes GIRE et CC – elle le fera d'autant plus volontiers qu'elle constate elle-même les problèmes de départ et les solutions trouvées.

### De quelle recherche parle-t-on ?

Il existe une ambiguïté lorsqu'on parle de « recherche » dans le cadre des projets de PROTOS. Il est clair que PROTOS est un opérateur de développement et n'a donc pas vocation à devenir un organisme de recherche scientifique, même si ses projets peuvent servir de terrain à un tel travail de recherche scientifique le cas échéant, au travers d'un partenariat particulier (cf. par exemple l'étude de la plaine du bassin de la rivière Moustiques par une équipe de l'Université de Seattle, rapport cité dans la bibliographie, mai 2010). Cela dit l'intervention de PROTOS doit se baser sur des données scientifiques fiables, existantes ou à établir, et PROTOS – en collaboration avec ses partenaires – doit avoir la capacité de traduire ces données scientifiques et d'en prendre la mesure sur le plan opérationnel. Par ailleurs, l'ensemble de l'organisation et de ses partenaires proches doivent se trouver dans une posture permanente de recherche en face de cette matière complexe que sont la GIRE et le CC. Cela signifie intégrer cette dimension recherche dans les projets, formuler des hypothèses, interpréter les retours d'expérience et les intégrer dans l'action. C'est surtout de cette recherche continue, en un mot cette recherche-action dont on parle dans le cas de PROTOS.

### B.4.7. Un processus d'apprentissage limité au sein de PROTOS et au niveau de ses partenaires

PROTOS a réussi le tour de force de construire une approche GIRE qui est en grande partie partagée entre les différentes équipes pays et leurs principaux partenaires malgré les moyens limités consacrés au processus d'apprentissage en interne. On constate par exemple qu'il existe finalement peu d'échanges structurés entre les pays et que l'information circule mal (mis à part quelques articles dans la revue interne de PROTOS). Dans le même ordre d'idée, on peut être finalement surpris du peu d'échanges entre les pays et le siège et peu de lien entre les activités au Nord et les activités au Sud.

Des résultats intéressants ont été atteints récemment avec la publication d'une « somme » sur la GIRE qui sur la base d'un canevas établi par un spécialiste de l'Université de Louvain a mobilisé les contributions de la plupart des pays concernés<sup>8</sup>. Cela a permis aux différents

<sup>8</sup> 2009. Septembre. Document de vulgarisation sur la GIRE, version provisoire. François Rosillon et l'équipe PROTOS. Port-au-Prince. Le document était en cours de finalisation / de relecture lors de cette étude. Il sera diffusé essentiellement sous une forme électronique.



projets de mieux formaliser les hypothèses de travail et les résultats atteints et de comparer les différents projets entre eux. Il semble néanmoins que ce processus d'apprentissage pourrait être plus intense et plus systématique en interne à PROTOS. Il devrait logiquement y avoir une circulation naturelle entre le travail de recherche au niveau local (impliquant des partenaires spécialisés), le travail d'analyse effectué au siège de PROTOS et enfin les objectifs fixés en matière de publication en direction de l'extérieur.

Globalement on peut observer que PROTOS ne publie pas suffisamment par rapport à l'extrême richesse des projets et des innovations obtenues. Les innovations ne sont pas identifiées en tant que telles et ne « remontent » pas – sauf à l'occasion des trop rares exercices de capitalisation comme celui rappelé ci-dessus (exercices qui ne sont pas toujours de très bonne qualité – faute d'avoir pu mobiliser les ressources humaines nécessaires – et restent parfois inachevées et donc non diffusées). En interne et notamment au niveau pays on confond souvent gestion des documents et gestion de l'information. Les ressources « senior » ne sont pas suffisamment disponibles pour effectuer ce traitement critique et analytique des informations qui remontent des projets, traitement qui constitue le véritable travail d'apprentissage et de formalisation des connaissances acquises.

La double conséquence de cet état de fait est que les innovations et les expériences positives circulent finalement très lentement en interne à l'organisation et qu'il existe un décalage entre la qualité du travail réalisé sur le terrain et l'image de PROTOS dans le secteur. On pourrait presque parler de « timidité institutionnelle » à ne pas suffisamment mettre en valeur les résultats atteints et les innovations développées – lorsque d'autres organisations n'hésitent pas à sur-médiatiser des expériences bien moins riches que celles de PROTOS. Un autre exemple du handicap de PROTOS en matière de diffusion de ses (excellentes) publications est le fait que ces publications ne sont pas téléchargeables gratuitement sur le site de l'organisation – au nom de la traçabilité de la diffusion, on met en place un système de paiement lourd à gérer qui ne permet d'atteindre que quelques % du public cible sans pour autant rapporter beaucoup de moyens supplémentaires à PROTOS.

#### **B.4.8. Des capacités qui ne sont pas toujours en parfaite adéquation avec les objectifs fixés**

La question des capacités est centrale dans la mise en œuvre de l'approche GIRE. La complexité des paysages institutionnels, le caractère holistique de l'approche, la nécessité de faire le lien entre recherche et action : tous ces aspects justifient la nécessité d'avoir des ressources humaines qualifiées et formées à la thématique GIRE et aux mécanismes de sa mise en œuvre. Ces capacités sont a priori différentes de celles monopolisées par la mise en œuvre de l'approche « traditionnelle » de PROTOS autour des services d'eau potable et d'assainissement. Par rapport à cela, plusieurs constats se dégagent :

- l'approche eau potable et assainissement a été longuement mise au point depuis la création de PROTOS et sa diffusion en interne est très structurée, ce qui fait que les capacités requises sont bien diffusées au sein de PROTOS, que les outils sont en place et que le processus de formation interne est bien rôdé. Il ne semble pas que ce soit encore le cas pour la thématique GIRE, ce qui peut expliquer des différences assez fortes constatées quant aux capacités à gérer l'approche GIRE, entre les différents pays d'intervention mais aussi d'un projet à l'autre dans le même pays.
- il semble que la présence de PROTOS sur le terrain n'ait pas fondamentalement changé entre avant et après la mise en place de l'approche GIRE, alors que la nature et l'intensité de l'encadrement requis au niveau des projets ont augmenté de part la complexité de l'approche GIRE. La conséquence de cette situation est que les chargés de programme interviennent sur des projets assez nombreux sans avoir toujours le temps de fournir tout l'appui nécessaire sur le fond des dossiers (et en particulier sur les as-

pects plus « méthodologiques »). La conséquence positive est que les coûts d'intervention de PROTOS se maintiennent à un niveau très raisonnable – mais il semble qu'un juste milieu puisse être trouvé en matière d'encadrement.

- au niveau de la direction de PROTOS (principalement le siège et les représentants pays) les tâches assurées sont très nombreuses et les aspects administratifs et financiers y occupent une part très importante, ce qui ne permet pas toujours à l'équipe de direction (constituée en général de personnes expérimentées ayant une longue carrière au sein de PROTOS ou d'ONG similaires) de se concentrer sur le fond des projets et de dédier suffisamment de temps aux activités transversales telles que la capitalisation active ou le lien avec les acteurs clés du secteur au niveau national, activités pourtant indispensables pour faire la promotion des expériences de PROTOS.
- enfin, la question des capacités se pose en ce qui concerne les capacités développées par les partenaires de PROTOS à mettre en œuvre l'approche GIRE dans toutes ses dimensions. Au niveau d'un même pays, selon l'histoire de l'intervention de PROTOS et la nature des projets menés conjointement avec PROTOS, la maîtrise de la problématique GIRE par les partenaires opérationnels de PROTOS varie considérablement. La situation en Equateur offre un bon exemple<sup>9</sup>, avec des partenaires très expérimentés qui font de la GIRE depuis de longues années aux côtés de PROTOS (SENDAS, CEDIR) et des partenaires pour lesquels la compétence GIRE est intégralement à construire malgré un bon potentiel d'apprentissage (CEFODI).

#### **B.4.9. Est-ce que PROTOS travaille avec les « bons » partenaires ?**

La mise en œuvre d'une approche GIRE signifie entre autres d'interagir avec des usages de l'eau qui renvoient à d'autres catégories d'acteurs que ceux présents dans les secteurs où PROTOS est traditionnellement bien implanté. Pris individuellement, les partenaires opérationnels de PROTOS sont souvent très compétents techniquement sur leur « segment sectoriel » (irrigation, eau potable, intensification agricole, etc.), ce qui ne signifie pas pour autant qu'ils sont compétents sur les aspects GIRE (et encore moins sur les aspects changement climatique). Cela signifie également de pouvoir travailler avec des partenaires qui sont capables de gérer un certain degré de complexité.

De ce point de vue, il semble que PROTOS n'ait pas pris la pleine mesure du changement et de la multiplication de partenaires qu'entraînent nécessairement une implication croissante dans l'approche GIRE. Ou plutôt, PROTOS est parti du principe qu'elle avait des partenaires fidèles et souvent de longue date sur les thématiques « traditionnelles » de PROTOS qu'elle pouvait « accompagner » progressivement dans l'approche GIRE. Mais cette approche a forcément des limites et cela a peut-être empêché partiellement PROTOS d'aller chercher d'autres types de partenaires – par exemple des organismes suffisamment spécialisés dans la dimension recherche (y compris académique) au niveau local/national.

Cette analyse est vraie pour l'approche GIRE, mais cela prendra encore plus d'importance au fur et à mesure que PROTOS mettra en œuvre la dimension changement climatique, qui

---

<sup>9</sup> Cet exemple de l'Equateur est cependant à modérer, parce que c'est probablement le pays qui a fait le plus d'efforts en matière de systématisation de l'approche (le document « Yacuñan » contient une approche clairement détaillée et une boîte à outils relativement opérationnelle) et de renforcement des capacités sur les aspects GIRE – l'équipe de PROTOS comporte un spécialiste GIRE, de même que les deux principaux partenaires opérationnels de PROTOS dans le pays. Malheureusement le document « Yacuñan » n'a pas encore été traduit dans toutes les langues de travail de PROTOS.

suggèrent des partenaires encore plus spécialisés et donc a priori relativement éloignés de la plupart des partenaires historiques de PROTOS.

#### **B.4.10. Une visibilité qui pourrait être beaucoup plus importante**

L'absence de recherche systématique sur la question des solutions innovantes pour la gouvernance de l'eau diminue la possibilité de présenter des résultats bien documentés. Si chaque projet au début formulait ce que sont ces questions spécifiques et déterminait les indicateurs de suivi (et la ligne de base déjà mentionnée) liés à ces questions, ce pourrait probablement entraîner un nombre de publications beaucoup plus important. Un tel matériau pourrait être la base pour la présentation des expériences de PROTOS à d'autres professionnels, ce qui influencerait leur façon de travailler. Ce serait le type d'effet de levier que PROTOS devrait chercher dans le but de créer un impact plus important que simplement les résultats directs de ses activités. De plus, même les échecs peuvent être bénéfiques au secteur dans son ensemble<sup>10</sup>, en empêchant les autres de répéter les erreurs commises.

Un travail de recherche et de documentation plus systématique permettra également à PROTOS de convaincre d'autres acteurs du bien-fondé de son approche et de la performance de ses outils, y compris le gouvernement, dans les pays où l'organisation travaille.

Une observation concernant l'idée d'une obligation de payer pour obtenir les publications de PROTOS. Il semble clair qu'une telle mesure réduirait sérieusement la capacité de PROTOS à diffuser ses résultats. Etant donné la faible accessibilité des publications de PROTOS proposées au téléchargement, il semblerait même que cela a un impact négatif sur la diffusion des résultats de l'organisation. Il est extrêmement douteux que le revenu résultant d'un paiement des publications diffusées permettra de compenser le manque d'occasions de faire davantage connaître le nom de PROTOS et la diversité de ses expériences.

#### **B.4.11. Une véritable capacité d'influencer la politique nationale... mais est-ce un objectif en soi ?**

Dans les différents pays d'intervention, l'influence de PROTOS sur le contexte sectoriel au national est très variable et relève souvent d'une stratégie et d'opportunités à saisir en fonction du contexte propre de chacun des pays (et donc dépend étroitement de l'histoire de l'intervention de PROTOS dans le pays en question).

Au Bénin par exemple PROTOS est fortement positionné auprès du Ministère de l'énergie et de l'eau, qui attend de PROTOS une assistance au développement de la GIRE au niveau local. Il y a de la place pour développer un partenariat plus stratégique qui pourrait se décliner selon des axes spécifiques orientés en fonction des impératifs de recherche.

Au Rwanda à l'opposé PROTOS bénéficie de très peu de reconnaissance – l'organisation est pour ainsi dire inconnue des acteurs sectoriels. Cela dit, l'impact de PROTOS serait très différent si l'impact du projet à Ruterana était connu du Ministère de l'environnement. Durant cette évaluation des contacts ont été établis en ce sens. Dans le même temps, le coordonnateur « gestion de l'eau » était intéressé à trouver les moyens pour renforcer la capacité des structures de gestion en voie de création sur les thématiques GIRE et CC.

---

<sup>10</sup> Cette question est bien entendu délicate : l'état d'esprit actuel des bailleurs de fonds et le niveau de compétition entre ONG pour l'accès au fonds empêche en général cette franchise, ou tout du moins confine cette franchise et cette objectivité en interne à l'organisation. Il est néanmoins possible de présenter cette pédagogie (y compris par l'erreur) comme un gage de sérieux dans la démarche, notamment si cet aspect est inclus dans la conception même du projet et ses objectifs.

En Ouganda il existe une relation directe entre le projet Mpanga et le haut-fonctionnaire chargé de la gestion de l'eau. La commission de travail sur les changements climatiques a souligné que le programme d'adaptation au changement climatique proposait des activités très semblables à la gestion de micro-bassins développée par PROTOS.

En Haïti, PROTOS a poussé à plusieurs reprises le thème GIRE au niveau national en organisant notamment des ateliers de réflexion et de diffusion du concept, pas toujours très bien connu de la part des acteurs nationaux. Il est néanmoins difficile de créer une plateforme d'acteurs susceptibles de « porter » cette thématique de manière continue. Le contexte très difficile de l'année 2010 ne facilite pas vraiment les choses en la matière.

En Equateur, PROTOS a occupé pendant plusieurs années un rôle de premier plan dans les débats régionaux et nationaux, en lien avec le Forum de l'eau qui a eu une influence majeure sur le design du nouveau cadre institutionnel. Cette position forte était néanmoins le fait d'une personne particulièrement impliquée au sein de l'équipe PROTOS, au-delà de sa feuille de poste PROTOS au sens strict du terme. Cette personne a d'ailleurs quitté PROTOS pour travailler au sein d'une structure gouvernementale – révélant au passage la fragilité du Forum par rapport à la participation de PROTOS.

Le travail de lobbying ou de plaidoyer apparaît explicitement dans la plupart des cadres logiques des projets actuellement mis en œuvre par PROTOS, mais les moyens de mettre en œuvre cette volonté ne sont pas toujours disponibles, et l'impact de ce volet dépend bien souvent de la capacité propre d'une ou deux personne(s) au sein de PROTOS.

## C. Avantage comparatif de PROTOS

*Dans ce chapitre, nous rappelons de manière synthétique les principaux éléments de ce qui fait l'avantage comparatif de PROTOS par rapport à d'autres organisations, et qui constitue par conséquent le positionnement unique et original de PROTOS sur le « marché » de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau et du Changement Climatique.*

### C.1.1. Une intervention légitimée par un engagement à mettre en œuvre des actions concrètes

Un élément clé de la réussite de PROTOS est son engagement relatif à l'action. Là où d'autres organisations sont peut-être trop centrées sur la « parole » et le « processus », les partenaires et les bénéficiaires reconnaissent que l'intention première de PROTOS est d'agir pour améliorer la situation constatée. Grâce à cet engagement PROTOS et ses partenaires acquièrent la légitimité de discuter avec les communautés quelles seraient les meilleures mesures à prendre, et comment organiser la communauté concernée autour de l'action. Cet engagement à mettre en œuvre des actions concrètes est indéniablement la clé d'entrée privilégiée de PROTOS au niveau des communautés.

### C.1.2. Une capacité d'identifier ce qui marche et de l'intégrer à la mise en œuvre des projets

Avec sa forte présence au niveau local et l'accent mis sur les interventions susceptibles d'améliorer directement les conditions de vie des communautés concernées (cf. paragraphe précédent), PROTOS a une assez bonne compréhension des choses qui fonctionnent (ou ne fonctionnent pas) au niveau local. PROTOS possède la capacité de comparer les différents types de systèmes locaux entre les pays et continents. Cela nécessite toutefois que les observations faites dans les différents pays et régions soient reliées entre elles.

### C.1.3. Une capacité d'articuler intelligemment les usages domestiques et les usages agricoles

Une chose qui est devenue de plus en plus claire, c'est que l'eau en milieu rural est véritablement « multi-usages ». Le fait que les interventions de PROTOS couvrent à la fois l'approvisionnement en eau, l'assainissement et l'utilisation de l'eau pour l'agriculture met l'organisation dans une position particulièrement forte pour développer les approches GIRE et les interventions en lien avec le changement climatique, mais aussi pour faire le lien avec la dimension plus intégrée du développement (comme indiqué par le slogan actuellement adopté par l'organisation : « l'eau, le levier du développement »).

### C.1.4. Une expertise reconnue sur l'amont des bassins versants et sur les zones plutôt rurales

Lorsque l'on regarde les projets de PROTOS, il apparaît nettement qu'au fil des ans, en ce qui concerne l'eau, l'organisation a privilégié les interventions en milieu rural. En raison du choix technique des systèmes par gravité, les projets tendent également à être implantés dans les parties amont des bassins versants. A l'exception peut-être du Bénin (cas spécifique des forages artésiens), la plupart des autres projets sont situés dans les régions mon-

tagneuses<sup>11</sup> et cela fait partie intégrante de l'identité de PROTOS vis-à-vis de l'extérieur – sur le marché de la GIRE, cela constitue même précisément la « niche » de PROTOS.

Cette homogénéité géographique et sociale (les régions rurales en amont des bassins versants) est actuellement un fait qui entraîne également quelques limites en termes d'expérience : PROTOS a peu ou aucune expérience en hydraulique urbaine / GIRE en milieu urbain<sup>12</sup> et n'a pas de compétences pour travailler sur les usages industriels de l'eau (un trait il est vrai partagé par la très grande majorité des organisations du même type). Une autre conséquence est que dans les zones amont, les thématiques liées à l'assainissement, la gestion des eaux usées et la pollution ne sont toujours prédominantes.

Or en matière de GIRE et encore davantage pour les questions liées au changement climatique, il existe un nombre très important (et croissant) de défis en milieu urbain et dans les conflits entre usages domestiques, agricoles et industriels des ressources en eau. Il existe même des zones urbaines ou en matière de GIRE, les usages industriels constituent la véritable clés d'entrée pour résoudre les problèmes des communautés – avec souvent une dimension très importante en matière de politique et de plaidoyer.

Les questions qui émergent de ce constat (et de la limite de l'avantage comparatif exposé ci-dessus) sont les suivantes : est-ce que PROTOS veut dans l'avenir continuer à se limiter à cette niche « zones rurales de l'amont des bassins versants » (et donc continuer à développer son avantage comparatif dans cette niche, ce qui a des avantages) ? Et quelles seraient les conséquences pour PROTOS d'explorer des interventions dans d'autres contextes, même à titre expérimental (zones plus urbaines, plus en aval,, thématiques industrielles) ?

### **C.1.5. Une expérience reconnue de mise en œuvre de la GIRE dans des micro-bassins versants**

Tant en Equateur et au Rwanda (et dans une moindre mesure en Haïti<sup>13</sup>) il ya une expérience considérable dans la mise en œuvre de projets intégrés de développement des micro-bassins versants (ou sous-bassins versants mais c'est le caractère micro qui est important). Ce type d'intervention intégrée constitue un « package » qui pourrait être proposé aux projets qui mettent l'accent sur l'eau et l'adaptation au changement climatique. Ce package comprend la gestion (et la protection) des ressources en eau, l'irrigation sans pompage, l'agroforesterie et le développement économique, et l'intervention est clairement conçue de manière durable en raison de l'interdépendance entre tous ces éléments et du savoir-faire de PROTOS en termes de durabilité et de relation avec les communautés.

Dans le cas du Rwanda, le projet mené par PROTOS constitue très exactement le type d'activité proposée pour l'adaptation au changement climatique dans le PANA (Programme National d'Adaptation aux Changements Climatiques). En Ouganda, l'équipe PANA a montré un grand intérêt pour ce type d'activité. Il manque peut-être à PROTOS le travail de plaidoyer pour faire correctement le lien entre cette approche « micro-bassins versants » et la théma-

<sup>11</sup> On parle ici surtout de positionnement sur le plan géographique, mais on pourrait également souligner le positionnement de PROTOS par rapport au type de bénéficiaires des projets – communautés indigènes en Equateur, communautés isolées et particulièrement pauvres en Haïti, etc.

<sup>12</sup> Cette affirmation peut être nuancée – par exemple PROTOS est intervenu en milieu urbain en Haïti dans le cadre d'un consortium avec d'autres ONG européennes, mais l'expérience n'a pas été reconduite et les modalités d'intervention ne correspondaient pas toujours à la philosophie de PROTOS.

<sup>13</sup> La principale intervention se fait essentiellement dans un bassin versant de 22 km<sup>2</sup>, donc pas exactement un sous-bassin – ceci est typique de la taille moyenne des bassins en Haïti.

tique changement climatique – ce lien n'est actuellement pas « vendu » de cette façon par PROTOS aux décideurs nationaux et aux financeurs.

### **C.1.6. Un capital considérable lié au réseau de PROTOS dans le monde et aux ressources humaines**

PROTOS dispose d'un réseau de bureaux en Europe et dans les pays en développement (et dans quatre zones linguistiques différentes). Cela donne à l'organisation à la fois accès aux réseaux dans des régions anglophones, francophones, hispanophones et néerlandophones (pour ce qui est de l'Europe). Avec la combinaison de sa répartition géographique, l'action au niveau local et la qualité du personnel qui travaille pour PROTOS, l'organisation est bien équipée pour le développement des nouvelles approches qui sont nécessaires autour du changement climatique et notamment de la sécurité de l'eau. Ce réseau et ces ressources humaines de qualité constituent un atout considérable.

### **C.1.7. PROTOS est bien positionné pour développer son expertise / expérimenter des approches**

L'organisation dispose actuellement d'atouts stratégiques qui sont la conséquence directe de son positionnement et de la stratégie adoptée depuis de longues années :

- Une capacité à « combiner » les concepts et à transformer des approches relativement théoriques (typiquement la GIRE et le changement climatique) en méthodologies et en pratiques mises en œuvre et appropriées / acceptées par les communautés (c'est très vrai pour la GIRE actuellement, beaucoup moins pour le changement climatique et on peut imaginer que le travail d'adaptation sera plus conséquent).
- PROTOS est pour le moment surtout considéré comme une structure de mise en œuvre de projets et comme un centre de ressources sur certains thèmes (mais pas de manière dominante comme une organisation capable de faire de la recherche ni de faire un travail de plaidoyer à une échelle significative). Ce positionnement est donc à double tranchant et là encore PROTOS doit décider si l'organisation développe son « catalogue » de prestations... au risque de se disperser.

## D. Recommandations

*Dans ce chapitre, nous proposons des pistes d'action à mettre en œuvre à court et plus long terme. Ces pistes sont la conséquence logique de l'analyse développée dans les chapitres B et C, et les actions proposées visent notamment à répondre aux questions soulevées dans le chapitre C, dans le but d'améliorer le positionnement de PROTOS et d'optimiser la valeur ajoutée de l'organisation dans la mise en œuvre de projets GIRE et CC.*

### D.1. Des recommandations qui peuvent être mises en œuvre dès maintenant

#### D.1.1. Développer des axes de réflexion et des approches sur les différents points d'entrée

Il y a trois points d'entrée possibles pour le démarrage des activités liées à la GIRE (et à l'adaptation au changement climatique). Deux d'entre eux sont directement liés à la ressource : la gestion des conflits et des risques ; le troisième point d'entrée est la plus important pour PROTOS : un projet ayant un impact sur les ressources en eau.

Dans le cas d'une entrée « conflit » il ya une pression pour résoudre rapidement une situation où la tension entre les acteurs est directement liée à l'eau. La mise en place des Comités Locaux d'Eau (CLE) au Burkina Faso ou au Mali est une solution pour résoudre ce type de problème. La situation nécessite une médiation et une analyse, en cartographiant toutes les parties prenantes et les ressources disponibles et en analysant les évolutions futures qui sont envisageables. Le processus est susceptible d'aboutir à une solution qui implique une certaine forme de gestion partagée de la ressource.

Si l'entrée est fondée sur le « risque », la démarche correspondante est d'apprécier les dommages futurs probables ainsi que les conflits potentiels liés à l'eau. La cause du risque est probablement un changement dans un ou plusieurs des facteurs qui influencent l'utilisation de l'eau : population, économie, technologie ou climat. Les prévisions ou des scénarios mettant en cause ces facteurs peuvent permettre d'aborder l'action.

Le troisième point d'entrée pour commencer à travailler sur la GIRE ou l'adaptation au changement climatique est plus générique, mais il s'agit du point de départ le plus probable pour les activités de PROTOS : pour chaque projet il faut s'assurer qu'il n'existe pas de problèmes actuels ou futurs liés à l'utilisation partagée de la ressource sur le territoire considéré. A cet effet, il est essentiel qu'une analyse soit effectuée pour comprendre l'impact de l'activité envisagée, qu'il s'agisse d'AEP ou d'irrigation (compétition entre les usages, pollution engendrée par l'activité, effets sur la répartition équitable de la ressource) et pour estimer le risque résultant de la variabilité du climat et les autres facteurs majeurs (croissance démographique, activités industrielles, développement économique).

Il est clair que le point d'entrée « conflit » est plus facile à aborder que les deux autres : si rien ne s'est encore passé, il est nécessaire de convaincre les acteurs que quelque chose PEUT se passer. PROTOS dispose de l'expérience et de la légitimité nécessaires pour convaincre les acteurs. Mais tant qu'un événement marquant n'est pas encore intervenu, il existe forcément une limite à ce qu'on peut attendre de la mobilisation des acteurs.



Pour chaque projet pour lequel une intervention de PROTOS est envisagée, une analyse de la situation en matière d'eau est nécessaire selon les axes suivants :

- l'impact des ressources en eau de l'activité proposée, maintenant et dans l'avenir. Les éléments de cette analyse : la quantité, la qualité et l'accès équitable ;
- l'analyse prospective doit se pencher sur les principaux facteurs, y compris les impacts attendus ou prévisibles du changement climatique ; et
- si de graves problèmes apparaissent au cours de cette analyse, le projet doit alors comporter une approche (GIRE) forte pour les résoudre.

Cette analyse menée avec l'ensemble des acteurs peut être le point de départ de la « recherche-action ». Cependant, les décisions concernant les risques ne peuvent être prises que dans un contexte d'information exhaustive. Le « débat informé » (informed debate, voir la référence bibliographique *The Fluid Mosaic*, Moench et al. 2003) est essentiel pour atteindre cet objectif et cela requiert une bonne formation des participants, une bonne collecte d'information et des conseils avisés. Si ce travail est fait dans les règles de l'art, ce peut être une base très solide pour développer la gouvernance locale et la résilience organisationnelle au sein de la communauté autour des questions de GIRE / CC.

### **D.1.2. Intégration GIRE / changement climatique**

Aujourd'hui les « stratégies » GIRE et CC au sein de PROTOS sont développées comme deux lignes de pensée différentes et relativement disjointes (il existe par notamment deux textes de référence). Nous recommandons d'intégrer le plus possible les deux thématiques et les approches proposées. Par exemple, les activités liées à la partie « eau » des mesures d'adaptation climatique peuvent être facilement reliées à la stratégie GIRE. La fusion des deux stratégies rendra même plus facile l'argumentaire visant à prendre en compte l'évolution des ressources en eau dans le futur comme un élément central de la GIRE – de même que la prise en compte des événements catastrophiques de type inondation (une thématique très importante par exemple dans un pays comme Haïti). Cette tendance à la combinaison étroite des deux thématiques s'observe ailleurs – par exemple le GWP utilise maintenant le terme de « water security » pour cette nouvelle approche combinée. Une action très concrète en ce sens serait une relecture de la stratégie GIRE avec l'apport de la thématique CC, ce qui pourrait amener à fusionner les deux documents de référence (celui de 2005 et celui de 2010) au sein du seul et même document.

### **D.1.3. S'assurer que l'« eau verte » et toutes les stratégies et techniques liées sont prises en compte**

PROTOS devrait inclure la dimension « eau verte<sup>14</sup> » (c'est-à-dire l'eau emmagasinée dans le sol sous la forme d'humidité) dans son approche GIRE, si l'organisation veut intervenir de manière pertinente auprès des agriculteurs ruraux avec qui elle travaille. Cela constituerait indéniablement un infléchissement important dans le type de projets menés.

Les approches mises en œuvre dans le passé pour les questions d'eau et de nourriture se sont concentrées uniquement sur l'irrigation, mais aujourd'hui, de 60 à 70% de la production alimentaire mondiale est produite dans le cadre de l'agriculture pluviale, et aujourd'hui 80% des pays du monde produisent plus de 60% de leur nourriture par ce moyen. La plupart des pays d'Afrique subsaharienne ont une agriculture à dominante pluviale (plus de 95% des

---

<sup>14</sup> Voir les références en annexe pour plus d'information sur ce concept.

terres agricoles dans le sous-continent). Le continent africain n'a pas les ressources en eau considérables comme par exemple les fleuves qui alimentent toute l'Asie du Sud à partir de l'eau qui provient de la région Hindu-Kush Himalaya. Madagascar est une exception avec la contribution de l'agriculture pluviale estimée à seulement 50%. Dans l'ensemble cette thématique « eau verte » concerne la plupart des pays d'intervention de PROTOS.

Les défis de l'eau pour l'alimentation et les compromis à trouver entre les usages domestiques et les besoins des écosystèmes sont si grands, qu'une révolution triplement verte est nécessaire, avec l'objectif de doubler la production alimentaire dans de nombreuses régions du monde tout en garantissant le maximum de durabilité sur le plan environnemental. Dans ce contexte, il est intéressant d'investir dans les possibilités inexploitées d'utiliser l'eau verte dans l'agriculture pluviale comme une source clé d'amélioration de la productivité future. Pour réaliser une telle transformation globale de l'agriculture, il existe un besoin pour plus d'options innovantes pour les interventions de l'eau à l'échelle micro, qui intègrent l'eau verte et l'eau bleue, ainsi qu'un accent supplémentaire sur les interactions entre les différents niveaux, des rétroactions et la gestion des risques de modifications non désirées des équilibres agro-écologiques (Falkenmark et Rockström, 2005 ; Rockström, 2010).

De plus en plus, la sécurisation de l'alimentation sera basée sur l'amélioration de la production du système agricole pluvial. Les mesures liées à cette amélioration sont la fertilité du sol à l'aide d'engrais et l'augmentation de la disponibilité de l'eau. Ce dernier aspect peut être traité en développant une irrigation d'appoint, en particulier pendant la saison sèche – les eaux souterraines peuvent être utilisés pour cela, ou encore des eaux de surface (bien que cela est susceptible d'être inefficace en raison de l'évapotranspiration). La première mesure à prendre pour accroître la disponibilité de l'eau est l'augmentation de la quantité d'humidité des sols et la préservation de l'humidité une fois qu'elle est présente dans le sol. Diverses approches ont été décrites pour ce faire, par exemple ceux basés sur l'agriculture de conservation (par exemple Rockström, 2009).

#### **D.1.4. Vendre la démarche et le potentiel de PROTOS au travers de publications et de présentations**

Il s'agit globalement d'augmenter la visibilité de PROTOS en valorisant ce qui est fait par l'organisation – ce que les autres font déjà avec beaucoup plus de moyens malgré des résultats obtenus beaucoup moins intéressants que ceux de PROTOS.

Les résultats des projets ainsi que les brochures et les études devraient être mises à disposition de manière plus stratégique. Même au cours de cette évaluation plusieurs opportunités ont été trouvées pour la présentation des réalisations de PROTOS. Cela rejoint les suggestions faites ailleurs dans ce rapport de produire une analyse plus solide et des études sur l'activité de PROTOS, comme base pour la présentation des expériences.

Élaborer des stratégies de la présentation du travail de PROTOS peut être aussi important que faire les projets. Les nouvelles perspectives mises au point par PROTOS peuvent influencer les activités mises en œuvre par d'autres. C'est aussi du lobbying et s'il est mesuré correctement, ce lobbying peut être présenté comme un résultat aux bailleurs de fonds.

De plus, il ne devrait y avoir aucune restriction artificielle à la mise à disposition du matériel produit par PROTOS. Par le partage gratuit des documents et via l'Internet, le nom ainsi que les idées produites par PROTOS se propagent rapidement. Les grandes institutions ont pris conscience de ceci : par exemple, DFID n'accepte aucune limitation des droits de publication d'un travail produit par le biais de son financement.

### **D.1.5. Influencer les politiques nationales sur la GIRE et le CC de manière plus systématique**

Au cours des dernières années, PROTOS a démontré que dans un contexte spécifique, l'organisation avait une véritable capacité de tirer des ressources de son expérience pour développer un argumentaire fort susceptible d'influencer les décideurs locaux et nationaux, voire d'influencer l'écriture ou la mise à jour de politiques et stratégies nationales. Le meilleur exemple est l'Equateur où la contribution de PROTOS dans le cadre du Foro de agua a été décisive sur le thème de la gestion des ressources en eau, le Foro ayant lui-même influencé le contenu des nouvelles dispositions législatives sur l'eau. Cette alchimie particulière en Equateur est liée à un contexte unique caractérisé par une ouverture politique (nouvelle constitution) et par la très forte implication de certaines personnes au sein de PROTOS, probablement au-delà du mandat qui leur avait été fixé au départ.

Dans la mesure où PROTOS inclut souvent dans les cadres logiques de ses projets des activités visant à influencer et améliorer le cadre politique et réglementaire au niveau local ou au niveau national, il serait intéressant de réfléchir à une systématisation de cette intervention – sachant que PROTOS a besoin d'alliés (voir remarque sur les synergies) pour faire avancer ce genre de démarche. Les ressources humaines à consacrer à ce type de démarche devrait également être explicitées, sachant que des processus de ce type sont chronophages et souvent frustrants. Une analyse des conditions préalables à une telle intervention semble donc indispensable.

### **D.1.6. Prendre en compte les aspects changement climatique dans le portefeuille de projets actuel**

Les changements climatiques influenceront forcément les activités en cours. Le type exact de l'influence sera spécifique à chaque activité. Pour rendre cela explicite une analyse est nécessaire au démarrage de chaque activité. Cette analyse doit prendre en compte les effets de la variabilité du climat ainsi que les effets sur l'utilisation de la même ressource par d'autres acteurs en termes de quantité, la qualité et l'usage équitable. Du point de vue plus technique les suggestions déjà présentées ci-dessus sur l'« eau verte » sont de contribuer à une meilleure résistance à une variabilité accrue du climat. Là encore ce travail se fait de manière ponctuel (Haïti) mais doit maintenant être généralisé (par exemple suivi systématique des ressources en eau sur les projets AEP passés et en cours).

### **D.1.7. Intégrer l'approche de prévention des risques naturels prévisibles dans la démarche projet**

Le climat est plutôt un élément de contexte pour le portefeuille de projets actuel, nécessitant une attention explicite à la disponibilité future de la ressource et à la protection des infrastructures contre les événements extrêmes.

En raison du tropisme géographique actuel de PROTOS, souvent actif dans les vallées en amont, il ya des risques spécifiques qui peuvent augmenter en raison du changement climatique. En particulier les crues et les coulées de boue. Ce sont des catastrophes qui peuvent être évitées dans une certaine mesure par l'organisation de la communauté. PROTOS devrait envisager d'élaborer des capacités dans ce domaine de la « prévention des risques naturels prévisibles ». Le processus GIRE serait très approprié à la mise en place d'une telle prévention. Les mesures à prendre comprennent l'analyse des situations les plus à risque, un des infrastructures potentiellement menacées, l'introduction de mesures de contrôle de flux et de systèmes locaux d'alerte précoce à l'aide des outils de communication simples.

Une source d'inspiration peut être le Small Valley Alert and Flood Vulnerability Reduction Program (SVP) en Amérique Centrale, où ces principes ont été mis au point au cours des 15 dernières années. D'autres matériaux peuvent être trouvés en lien avec le Plan d'action de Hyogo – une stratégie développées par les agences des Nations Unies pour la réduction des conséquences des catastrophes naturelles.

## D.2. Des pistes de réflexions à plus long terme

### D.2.1. Considérer la recherche comme une stratégie de base

Dans de nombreux cas, les projets qui ont été visités comportaient une ou plusieurs approches expérimentales. Mais en dépit de l'expérimentation et de son caractère innovant, il n'y avait pas de formulation des questions expérimentales, de suivi systématique et donc pas vraiment de recherche participative / en coopération avec d'autres partenaires.

La conséquence de cette absence de focus sur la recherche est que si l'approche utilisée échoue, il n'y a pas de conséquence (dans le cas d'une recherche, les causes peuvent être tracées et les résultats peuvent être publiés afin d'empêcher des erreurs semblables dans d'autres contextes). En cas de résultat positif de l'innovation apportée, l'effet de levier sera réduit en raison d'un manque de preuve sur le lien de causalité entre l'innovation apportée et les résultats positifs obtenus dans le cadre du projet.

**Nous suggérons donc d'envisager la « recherche-action » comme une approche standard lors de la préparation et l'exécution d'un projet.** Il s'agit d'identifier les incertitudes dans le projet et de formuler des questions de recherche visant à réduire ces incertitudes. Il s'agit également de se mettre d'accord sur ces aspects avec les partenaires de développement de PROTOS (ONG partenaire d'exécution et communauté concernée) et de mettre en place un protocole de recherche-action pour la collecte des données. Cette démarche existe dans une certaine mesure dans les projets actuels (par exemple Haïti avec le bassin de la rivière Moustique) mais elle doit être systématisée pour que ses effets soient perceptibles.

Le résultat d'une telle approche serait une meilleure compréhension des approches novatrices proposées par PROTOS, ainsi qu'un plus grand effet de levier à partir des résultats des activités de PROTOS. De nouveaux partenariats peuvent en résulter. Au Rwanda un lien est déjà établi avec le Centre mondial d'agroforesterie (ICRAF) qui vient justement de commencer une recherche sur le développement intégré des micro-bassins versants, de façon très similaire à la démarche adoptée par PROTOS sur le projet Ruterana. Au Bénin, PROTOS a commencé à travailler avec l'université d'Abomey Calavi. En Haïti des contacts avaient été pris avec l'Université Quisqueya, mais malheureusement interrompus suite aux événements du début de l'année 2010. Cela pourrait devenir une approche bénéfique pour tous, les étudiants ayant l'opportunité d'acquérir une expérience sur le terrain.

### D.2.2. Afficher clairement ce que PROTOS sait et veut faire

Comme nous l'avons dit à plusieurs reprises dans le cadre de ce rapport de synthèse, PROTOS occupe actuellement une niche relativement bien délimitée par rapport à l'étendue du secteur « eau » et par rapport à tout ce qui peut être fait en matière d'approche GIRE. Cette niche nous semble parfaitement cohérente avec l'expertise et l'expérience de PROTOS, et nous recommandons que cette « niche » soit affichée en tant que telle et bien identifiée comme contribution spécifique de PROTOS à l'avancement du secteur.

La première problématique est donc de savoir ce que PROTOS et ses partenaires ont envie de faire dans les années à venir par rapport aux thématiques GIRE et CC et notamment sur la question des zones urbaines et des problématiques liées aux usagers industriels. Cela

nécessite une réflexion stratégique qui pourrait être structurée autour de la capitalisation des principales expériences de PROTOS (tâche déjà réalisée en grande partie) et de la relecture critique des documents de stratégie GIRE qui ont été élaborés il y a quelques années. Un nouveau document pourrait émerger de cette démarche et servir de référence pour les années à venir, en faisant notamment la fusion entre les problématiques GIRE et CC et aussi en identifiant les pistes qui seront explorées dans les années à venir, sous la forme d'un sous-programme « expérimental » au sens propre du terme.

Une fois cet exercice de stratégie réalisé, PROTOS pourra en tirer toutes les conséquences pratiques et opérationnelles par rapport aux ressources à mobiliser, à la façon de communiquer à l'extérieur sur ces nouvelles orientations, au profil des chargés de programme à recruter, au type de partenariats qui devraient être privilégiés, etc.

### **D.2.3. Recentrer la démarche autour de la recherche et de la production structurée de connaissance**

Pour créer une unité de pensée et d'action autour des grands thèmes, les connaissances au sein de PROTOS doivent être compilées et partagées. Une démarche de gestion des connaissances est en cours d'élaboration. Nous suggérons d'étendre légèrement le champ d'application de cette démarche et d'inclure l'aspect recherche mentionné plus haut.

Si PROTOS organise sa démarche en fonction de certaines questions clés sur les thèmes GIRE et CC, les projets et les individus qui génèrent de l'expérience et peut-être font des recherches similaires seront directement et automatiquement liés. Cela peut se faire assez facilement en ayant recours à un environnement virtuel pour échanger et capitaliser – une approche qui semble adaptée à la dispersion géographique des équipes.

Le processus créatif qui fait partie de l'élaboration de documents sur les questions clés doit rester autant que possible au sein de PROTOS. Évidemment l'expertise extérieure peut être intégrée pour enrichir les travaux, mais il est tout à fait essentiel que la capacité qui est développée en répondant aux questions clés reste dans l'organisation. L'équipe d'encadrement doit être impliquée dans le processus et rendre des comptes sur les résultats obtenus.

### **D.2.4. Organiser différemment le suivi-évaluation pour mettre en évidence d'autres résultats**

Le processus qui permet de comprendre les progrès réalisés, de mesurer le résultat atteint et d'analyser de nouvelles solutions est facilité par un suivi adéquat lié à des objectifs appropriés. A la question « quelle est la contribution de PROTOS ? », les ONG qui travaillent ensemble sur le projet au Rwanda ont déclaré : « nous avons appris à se respecter les uns les autres et de voir de quelle façon nous sommes complémentaires. Nous nous présentons désormais comme une équipe. » Ce résultat très important n'avait jamais été mis en évidence dans un rapport utilisant le cadre logique du projet.

Tant dans le Sud et dans le Nord, il est nécessaire d'inclure le changement de comportement dans les résultats mesurés. D'après les questions qui faisaient partie de cette évaluation, il est clair qu'il y a un besoin pour mieux comprendre ce qui fonctionne dans la manière d'influencer certains groupes cibles en Belgique. Pour les activités au Sud il y a un certain nombre de sujets liés à la gouvernance où le comportement des acteurs en tant que tel est la cible à atteindre par le projet. Là aussi il sera difficile de mesurer les résultats avec les types d'indicateurs utilisés actuellement dans le cadre logique.

Nous suggérons d'envisager l'introduction d'une approche mixte de planification, où le cadre logique est combiné avec une approche outcome mapping (OM). Il ne s'agit d'ailleurs pas d'abandonner le cadre logique mais bien plutôt de le combiner avec une approche OM. Plu-

siieurs acteurs belges utilisent actuellement cette approche (y compris la CTB au Bénin) et il existe une capacité avancée disponible en Flandre (à travers HIVA de l'UCL).

### **D.3. Résumé : les questions fondamentales quant au positionnement de PROTOS**

Cette évaluation transversale de la stratégie GIRE de PROTOS et de l'intégration de la problématique changement climatique soulève beaucoup de questions qui pour certaines doivent déboucher sur une réflexion interne qui potentiellement influencera de manière structurée le positionnement et donc les activités de PROTOS. Parmi ces éléments de positionnement on peut essayer de résumer quels en sont les plus importants :

- une orientation générale vers plus de recherche-action ;
- un renforcement des ressources humaines de PROTOS, en quantité et en qualité avec plus de temps consacré à la capitalisation par le personnel d'encadrement ;
- la recherche d'autres types de partenaires au niveau local/national, pas toujours compatibles avec une entrée exclusivement collectivités territoriales ;
- l'évaluation et le renforcement nécessaire des partenaires actuels de PROTOS (mais peut être aussi l'abandon de certains partenariats peu fructueux) ;
- une intervention dans des domaines nouveaux pour PROTOS : en milieu urbain, sur des thématiques eaux usées / eaux industrielles / pollution, etc. ;
- une intervention plus diversifiée y compris dans des domaines considérés aujourd'hui comme connexes : conservation des eaux et des sols, protection environnementale, prévention des risques naturels prévisibles, etc. ;
- l'adoption d'une approche « outcome mapping » (cartographie des incidences) en complément du cadre logique déjà utilisé dans le cadre des projets de PROTOS.

## E. Annexes

### E.1. Documents et autres sources d'information

- 2010. Hyogo Framework for Action, International Strategy for Disaster Reduction, téléchargeable à l'adresse : [www.unisdr.org/eng/hfa/hfa.htm](http://www.unisdr.org/eng/hfa/hfa.htm).
- 2010. Johan Rockström, Louise Karlberg. The Quadruple Squeeze: Defining the safe operating space for freshwater use to achieve a triply green revolution in the Anthropocene, *AMBIO* (2010) 39:257-265.
- 2010. Novembre. La maîtrise d'ouvrage locale, Manuel pratique & Guide méthodologique (deux volumes). Sous la direction de Stef Lambrecht, PROTOS.
- 2010. Octobre. Le changement climatique. Académie des sciences. Paris.
- 2010. Juin. Note stratégique transversale. Le lien entre le changement climatique et les programmes de PROTOS. Publié par PROTOS à Gand.
- 2010, Juin. PROTOS. Nota estratégica PROTOS Ecuador 2011-2015. Quito.
- 2010. Mai. Haïti Flood Control Project. Final report to Herrera Environmental Consultants. University of Seattle, College of Science and Engineering. USA.
- 2010. Avril. El sector riego en la sierra Sur del Ecuador y perspectivas de actuación para PROTOS. Version provisoire N°2. Bernita Doornbos pour PROTOS.
- 2010. Mars. Yakuñan – participación y gestión concertada de microcuencas. Coordinación Dennis García. PROTOS / CEDIR / SENDAS.
- 2010. Rapport annuel d'activités pour l'année 2009. PROTOS.
- 2009. Johan Rockström e.a. Conservation farming strategies in East and Southern Africa: Yields and rain water productivity from on-farm action research, *Soil & Tillage Research* 103 (2009) 23–32.
- 2009. Novembre. El Riego, participación y financiamiento: lineamientos a incorporarse en la Nueva Ley Orgánica de Aguas. Foro de los Recursos Hídricos.
- 2009. Septembre. Document de vulgarisation sur la GIRE, version provisoire. François Rosillon et l'équipe PROTOS. Port-au-Prince.
- 2009. Août. Los caminos del agua: protección de microcuencas en Cañar (primer borrador). Consorcio PROTOS / SENDAS / CEDIR.
- 2009. Juillet. Manual para la administración de sistemas de agua potable. Ilustre Municipalidad de Esmeraldas, CTB, CEFODI, PROTOS, MIDUVI Esmeraldas.
- 2009. Rapport annuel d'activités pour l'année 2008. PROTOS.
- 2009. Janvier. Actes du Séminaire national sur la GIRE. PROTOS. Port-au-Prince.
- 2009. Janvier. Document introductif au Séminaire nationale sur la GIRE en Haïti. Rédigé par Francis Rosillon pour le compte de PROTOS. Port-au-Prince.
- 2009. Janvier. Appui à la promotion de la GIRE en Haïti. Rapport de mission de Francis Rosillon du 12 au 23 janvier 2009. PROTOS / Université de Liège.

- 2008. Décembre. Una ley que garantice el derecho al agua. Foro de los Recursos Hídricos. Quito, Ecuador.
- 2008. Décembre. Una aproximación a los conflictos por el agua en el Ecuador. Foro de los Recursos Hídricos. Quito, Ecuador.
- 2008. Foro de los Recursos Hídricos. Quinto encuentro nacional. Documentos de discusión. Foro / CAMAREN, Quito, Ecuador.
- 2007. Climat, Eau et Développement. Brochure éditée par PROTOS. Gand.
- 2006. Avril. Analyse contextuelle en matière de GIRE en Haïti (version provisoire 4). Francis Rosillon (Université de Liège) pour le compte de PROTOS.
- 2005. Falkenmark, M., Rockström, J. Rain: The Neglected Resource. Swedish Water House Policy Brief Nr. 2. SIWI.
- 2005. Janvier. La Gestion Intégrée des Ressources en Eau : une stratégie pour un développement durable, participatif et équitable. PROTOS. Gand.
- 2003. Mars. Marcus Moench, Ajaya Dixit, S. Janakarajan, M. S. Rathore and Srinivas Mudrakartha .The Fluid Mosaic: Water Governance in the Context of Variability, Uncertainty and Change. Ed. Centre de Recherches pour le Développement International.

## **E.2. Etude de cas Bénin**

Fichier séparé

## **E.3. Etude de cas Equateur**

Fichier séparé

## **E.4. Etude de cas Haïti**

Fichier séparé

## **E.5. Etude de cas Ouganda**

Fichier séparé

## **E.6. Etude de cas Rwanda**

Fichier séparé