

Evaluation thématique transversale “Gestion, Echange et Diffusion des Connaissances” (2008/2013) – PROTOS

Mission d'évaluation en Equateur



« **Back to office report** »

Version provisoire – Juin 2013



HYDROCONSEIL

**Ingénieur-conseil : Eau potable,
environnement, services publics**

Titre : PROTOS – Evaluation Thématique Transversale 2008/2013 – Gestion, Echange et Diffusion des Connaissances – Rapport de mission Equateur
Statut du rapport : Provisoire
Client : PROTOS (Belgique)
Consultant : HYDROCONSEIL (France)
Démarrage du contrat : 15 avril 2013
Date de soumission du rapport : 10 juin 2013 (version électronique)
Numéro de révision : 1
Contributeurs : Bruno Valfrey
Coordination, édition et contrôle qualité : Bruno Valfrey
Des commentaires ou questions sur ce rapport ? Ecrire à : hydroconseil@hydroconseil.com

Table des matières

Acronymes	4
A. Contexte et objectifs de l'évaluation et statut de ce rapport.....	5
A.1. Contexte : la GC/EDC pour PROTOS.....	5
A.2. Objectifs de l'évaluation.....	5
A.3. Mode opératoire et méthodologie	5
A.4. Les objectifs de GC/EDC dans le cadre du MYP 1 et 2 pour l'Equateur	6
B. Analyse de la mise en œuvre de la GC/EDC : principaux résultats	7
B.1. Mise en œuvre de la GC/EDC	7
B.1.1. Evolutions stratégiques en faveur de la GC/EDC	7
B.1.2. Ressources humaines et capacités des équipes.....	7
B.1.3. Capitalisation/documentation des expériences.....	8
B.1.4. Outils et relations avec le reste de PROTOS.....	9
B.2. Relations avec les partenaires au travers des plates-formes d'échanges	10
C. Conclusions et recommandations	11
C.1. Défi n°1 : développer la « culture » GEDC au sein de PROTOS Equateur	11
C.2. Défi n°2 : Trouver les moyens de connecter l'Equateur au reste de PROTOS.....	12
C.3. Défi n°3 : Diversifier les partenaires et concrétiser d'autres alliances pour la RA.....	12
D. Annexes.....	14
D.1. Agenda de l'atelier d'échange	14
D.2. Analyse SWOT de PROTOS Equateur.....	15
D.2.1. Dimension interne	15
D.2.2. Dimension externe	16

Acronymes

AEP	Adduction d'Eau Potable
CAR	Cellule d'Appui Régional
CEDIR	CEntro de Desarrollo e Investigación Rural
CEFODI	Corporación Esmeraldeña para la FOrmación y Desarrollo Integral
CENAGRAP	CENtro de Apoyo a la Gestión Rural de sistemas de Agua Potable
CGC	Chargée de Gestion des Connaissances
CID	Centre d'information et de Documentation
CP	Coordinateur de Programme
DCGD	Délégation Coopération Technique Belge
EDC	Echange et diffusion des connaissances
FBSA	Fonds Belge de Sécurité Alimentaire
GC	Gestion des connaissances
GIRE	Gestion Intégrée des Ressources en Eau
MIDUVI	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
MYP	Multi-year Programme
PNE	Partenariat National de l'Eau
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RA	Recherche Action
RR	Représentant Résident
SENAGUA	Secretaria Nacional del Agua
SENDAS	Servicio para un Desarrollo Alternativo del Sur
AT	Assistant Technique

A. Contexte et objectifs de l'évaluation et statut de ce rapport

A.1. Contexte : la GC/EDC pour PROTOS

Ces dernières années, PROTOS a inscrit la GC/EDC dans sa stratégie, notamment depuis 2008 avec l'adoption d'une orientation « gestion des connaissances » (GC) puis, en 2011, avec l'adoption d'une orientation complémentaire intitulée « Echange et Diffusion des Connaissances » (EDC) dans le cadre de MYP 1 et 2 (Multi-Year Programme). Cette dynamique doit être renforcée au travers du Plan Triennal 2014/2016 et du cadre stratégique 2014-2023, initiant donc des changements durables dans la gestion des connaissances au sein de l'organisation. La GC/EDC apparaît d'autant plus centrale à PROTOS du fait que l'organisation a décidé de faire de la Recherche Action (RA) son métier principal. Cette évaluation intervient donc dans un contexte de réorientation stratégique important des activités de PROTOS.

Ces outils d'orientation stratégiques font de PROTOS une organisation bien outillée pour organiser et optimiser la gestion des connaissances. Néanmoins, si les résultats de PROTOS en matière de capitalisation et de gestion des connaissances sont notables, « force est de constater que dans les différents pays d'intervention, la GC/EDC n'est pas toujours concrétisée de la même manière et souvent les expériences et leçons apprises ne sont pas suffisamment capitalisées et partagées ».

PROTOS a commandé cette évaluation pour évaluer le degré de mise en pratique de sa politique GC/EDC en Belgique mais également au sein de l'ensemble de ses neuf pays d'intervention (Haïti, Equateur, Bénin, Mali, Madagascar, Burundi, RDC, Ouganda et Rwanda). PROTOS souhaite également s'assurer de ses progrès et les évaluer tout en bénéficiant d'un certain nombre de recommandations lui permettant d'intégrer progressivement son métier principal pour l'avenir : la Recherche Action.

A.2. Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation a pour objectif de rendre compte de :

- La mise en œuvre implicite et explicite de la GC et de l'EDC par PROTOS et ses évolutions entre le MYP 1 et 2 ;
- Les expériences implicites et explicites capitalisées jusqu'à présent par les Cellules d'Appui Régional (CAR) ;
- L'utilisation explicite et implicite des connaissances et l'évolution des connaissances au niveau du groupe PROTOS ;
- La relation entre l'approche GC/EDC de PROTOS et son futur métier dans les années à venir : la recherche-action.

A.3. Mode opératoire et méthodologie

La méthodologie a été développée autour de trois pôles : entretiens semi-directifs avec les équipes et un certain nombre de partenaires, étude de la documentation et organisation d'un atelier participatif avec les équipes de PROTOS (antenne de Lokossa). Trois missions de terrain ont été menées en parallèle : Bénin, Equateur, Grands Lacs (Rwanda et Ouganda).

Ce rapport présente les résultats de la mission Equateur. Il ne s'agit cependant pas d'un rapport d'évaluation exhaustif des activités menées par PROTOS en matière de GC/EDC en Equateur – le temps imparti à la mission ne l'aurait pas permis. Ce document constitue un rapport de type « back to office » qui synthétise les informations collectées dans la perspective de l'élaboration du rapport de synthèse de l'évaluation transversale.

A.4. Les objectifs de GC/EDC dans le cadre du MYP 1 et 2 pour l'Equateur

Cette évaluation s'inscrivant dans le cadre du MYP 1 et 2 financé par DCGD, le consultant a donné une attention particulière aux programmes financés par la coopération belge sans pour autant faire l'impasse sur les autres programmes menés par PROTOS.

Dans le cadre du MYP 2, il a été décidé que l'objectif de GC/EDC pour l'Equateur (résultat 4) serait énoncé comme suit : « Les expériences pertinentes et innovatrices [de PROTOS] sont connues auprès des autres acteurs importants de l'eau au niveau régional et national à travers la mise en réseau et le plaidoyer ». Plus précisément il s'agissait de :

1. Développer un système de rapports périodiques sur la systématisation des processus ;
2. Utiliser le système (de rapports périodiques) ;
3. Organiser des moments intermédiaires de réflexion ;
4. Elaborer des documents de capitalisation ;
5. Participer aux forums régionaux et nationaux en matière de gestion de l'eau pour l'échange de connaissances et d'expériences ;
6. Surveiller de manière active les politiques nationales et fournir des connaissances (sur la base de l'expérience de PROTOS) pour influencer la politique.

Pour l'ensemble du réseau PROTOS, et principalement les CAR, le MYP 2 met l'accent sur 3 thèmes, dont le cycle d'apprentissage est censé démarrer pour chacun de ces thèmes à partir de documents réalisés dans le cadre du MYP 1 (2008/2010) :

- La maîtrise d'ouvrage locale pour la gestion de l'eau sur la base du guide méthodologique et du manuel pratique ;
- Les structures de deuxième degré sur la base de l'étude « Coopérer pour pérenniser: mettre à l'échelle la gestion locale du service d'eau potable » ;
- La GIRE locale sur la base de l'évaluation transversale sur la GIRE et le changement climatique qui a été menée en 2010 sur la base des activités du MYP1.

Il s'agira notamment d'évaluer comment PROTOS Equateur a progressé sur ces aspects.

B. Analyse de la mise en œuvre de la GC/EDC : principaux résultats

B.1. Mise en œuvre de la GC/EDC¹

B.1.1. Evolutions stratégiques en faveur de la GC/EDC

La GC/EDC est apparue très tôt comme une nécessité et une priorité – même avant le MYP1 – au sein de PROTOS Equateur. Cela s'explique par des facteurs structurels dont le poids va se retrouver dans la plupart des analyses faites dans ce rapport :

1) **Les spécificités de l'Equateur** : cadre institutionnel fort notamment au niveau local, maturité et structuration du secteur de l'eau y compris sur la dimension GIRE, réflexion très intense sur les enjeux liés à l'eau liée à l'histoire politique récente et notamment la discussion sur le nouveau cadre juridique – constitution et loi sur l'eau ;

2) **Les spécificités du positionnement de PROTOS en Equateur** : partenaires très structurés auxquels est déléguée quasiment toute l'exécution des projets mais à qui PROTOS a du transférer une partie de son savoir-faire au démarrage des projets, « rodage » très rapide des méthodologies utilisées, réflexion très précoce sur le besoin de systématiser et de diffuser les expériences – à la fois en interne (pour tenir compte des différentes zones d'interventions et des différents partenariats qui y sont nés) mais aussi en externe (pour faire partager l'expérience de PROTOS et influencer le dialogue au niveau national sur certains thèmes spécifiques comme la gestion publique-communautaire).

Par rapport au thème GC/EDC et notamment sur la capitalisation des expériences de PROTOS en direction de l'interne et de l'externe, l'Equateur a en quelque sorte un MYP d'avance : lors du lancement du MYP1 plusieurs documents de capitalisation étaient déjà en chantier au niveau de PROTOS Equateur et le MYP2 a plutôt été l'occasion de diffuser ces documents et de faire avancer la réflexion sur la dimension recherche-action (même si peu de choses ont été effectivement mise en œuvre dans ce domaine).

Cette appropriation très forte du thème GC/EDC par PROTOS en Equateur s'est néanmoins fait grâce à un contexte favorable et aussi grâce à une double opportunité en interne et en externe ; on pourrait presque dire que la réflexion GC/EDC s'est faite en parallèle à celle du siège, qui est d'ailleurs mal connue par les équipes de PROTOS (en partie pour des questions de langue sur lesquelles nous reviendrons plus loin dans ce rapport). En un mot, la prise en charge du thème GC/EDC a toujours été vécu comme une nécessité par PROTOS Equateur qui n'a pas attendu les encouragements du siège pour la mettre en œuvre, avec la collaboration de ses partenaires habituels (notamment CEDIR, SENDAS, CEFODI, CENAGRAP mais aussi CAMAREN ou INTERCOOPERATION).

B.1.2. Ressources humaines et capacités des équipes

PROTOS Equateur ne dispose pas de ressources humaines spécifiquement dédiées à la GEDC (comme c'est par exemple le cas au Bénin). Ce rôle est assumé par défaut par Helder Solis, en tant que responsable du résultat 4 du MYP2, ainsi que par la représentante résidente (Anne Coutheel). Cela permet de décider des grandes orientations en matière de

¹ L'ensemble des observations consignées ci-dessous sont en partie rappelées dans le SWOT réalisé de manière participative avec l'équipe de PROTOS Equateur lors de l'atelier tenu à Cuenca (la version complète de la matrice figure en annexe de ce rapport).

GEDC. Mais la charge de gestion qui repose sur les épaules de ces deux personnes rend difficile qu'il y ait un « champion » bien identifié pour la GEDC en Equateur.

L'atout de l'Equateur est cependant que l'équipe PROTOS en tant que telle est relativement réduite (même si elle est géographiquement dispersée entre Cuenca, Quito et Esmeraldas) : la communication s'en trouve donc relativement facilitée (d'autant plus que les moyens de communication sont très performants en Equateur).

Que ce soit au niveau de l'équipe PROTOS en tant que telle ou au niveau des partenaires, toutes les personnes impliquées dans l'exécution des projets ont reconnu avoir très peu de temps à consacrer de manière proactive à la GEDC – d'autre part ce temps n'est pas encore considéré comme une priorité et il n'est pas forcément intégré à la programmation. Par ailleurs peu de formations ont été organisées spécifiquement sur la question de la GEDC, même s'il existe une demande non négligeable de la part des équipes « terrain » (ou en tous les cas une curiosité par rapport à ce que ce thème pourrait leur apporter).

B.1.3. Capitalisation/documentation des expériences

PROTOS Equateur possède une longue pratique de capitalisation/documentation (« systématisation » pour restituer l'équivalent espagnol) de ses approches et de ses projets de terrain, menée de manière systématique avec ses partenaires opérationnels. Chacun de ces chantiers de capitalisation a abouti à une publication de très grande qualité, qui a toujours été accueillie très favorablement au niveau sectoriel et a contribué de manière indéniable à bâtir l'autorité et la légitimité de PROTOS en Equateur. Cette pratique revêt de surcroît un caractère **systématique** et on peut considérer qu'elle est aujourd'hui ancrée dans la « culture institutionnelle » de PROTOS Equateur : il n'existe aujourd'hui quasiment aucune expérience significative de PROTOS en Equateur qui n'ait pas déjà fait l'objet de plusieurs publications et en règle général d'un document complet de capitalisation.

Un facteur déclenchant de cette longue série de publications a indéniablement été le bouillonnement qui a accompagné la rédaction de la constitution actuellement en vigueur, et l'élaboration concomitante de la nouvelle loi sur l'eau (qui n'a pas encore été approuvée). Pour donner corps aux propositions de la société civile, les ONG comme PROTOS ont été fortement encouragées par les institutions faitières du secteur (et notamment le CAMAREN et le Foro de Agua) à systématiser leurs expériences et leurs projets. Cela a donné une grande visibilité à plusieurs thématiques mises en avant par PROTOS, notamment en ce qui concerne la GIRE et la gestion de l'eau potable en milieu rural. PROTOS a été un élément central et moteur du Foro de Agua jusqu'en 2011 (notamment au niveau régional Azuay-Cañar mais aussi au niveau national) ; l'implication de PROTOS dans le Foro de Agua est aujourd'hui plus faible (cf. partie sur les plates-formes).

Il est intéressant de souligner qu'au-delà de cette incitation externe (renforcée à partir du MYP2 par une autre incitation externe, celle du siège de PROTOS), il y a aussi eu une incitation interne liée à la dispersion géographique et l'ouverture de nouveaux projets – par exemple à Esmeraldas au Nord du pays – qui ont demandé à PROTOS Equateur un effort supplémentaire de transfert de connaissances en interne entre les différentes équipes – et les documents de systématisation ont utilement contribué à ce processus interne.

Parmi les principaux documents de capitalisation produits par PROTOS Equateur, on peut citer les deux exemples emblématiques dans l'ordre chronologique :

- Yakuñan (PROTOS-CEDIR-SENDAS) sur la gestion concertée des micro-bassins ; basé sur l'expérience GIRE dans la région de Cañar, publié en 2010 ; c'est aujourd'hui la publication de PROTOS qui a été la plus largement diffusée ;
- Yakukamay (PROTOS-CEDIR) sur l'expérience du CENAGRAP et le modèle de gestion « communautaire-public » en matière de service de l'eau en milieu rural ; le CENAGRAP et la municipalité de Cañar ont directement été impliqués dans l'élaboration du document qui a été publié en 2011.

Gestión de Conocimientos, participación en redes e incidencia política

- ◆ Desarrollo de temas estratégicos: Dueño de Obra, GIRH, saneamiento:
 - ✓ Dueño de Obra : evolución de la estrategia de 24 pasos, aplicada en la Sierra, hacia un enfoque de Dueño de Obra (con implicación de las autoridades locales) ;
 - ✓ GIRH: en cuanto a la gestión de cuencas y las estructuras de gestión (aportando al trabajo ya realizado);
 - ✓ Saneamiento: [*pas plus de précision dans la version consultée du document*]
- ◆ Participación en redes: foro de agua (regional y nacional, mancomunidades,...)
 - ✓ Segunda fase al inventario de recursos hídricos en Azuay: elaboración de políticas públicas
 - ✓ Seguimiento al nuevo marco legal, promoción de reflexiones en espacios de usuarios organizados para mejor entendimiento, conocimiento, aplicabilidad, consecuencias.
- ◆ Creación de una Casa de Agua para:
 - ✓ Realización de estudios claves en relación a la (nueva) gestión del agua;
 - ✓ Observatorio de la política « pública » (nivel de municipios y gobiernos provinciales) ;
 - ✓ Fortalecimiento de las capacidades y sensibilización de los actores del agua (públicos y comunitarios) ;
 - ✓ Sensibilización general sobre la gestión del agua.

Se realizará esta Casa de Agua en colaboración con los actores regionales (Foro de Agua, autoridades locales), nacionales (ministerios), internacionales (Secretariado International del Agua, Universidades) contando en su apoyo metodológico, financiero et logístico.

NOTA ESTRATEGICA PROTOS ECUADOR 2011-2015 (Junio 2010)

L'information est partagée entre collègues avant tout de manière informelle. Les échanges et discussions interviennent notamment lors de journées d'échanges annuelles qui sont difficiles à organiser pour des raisons budgétaires – il n'est par ailleurs pas toujours possible de mobiliser tous les partenaires de PROTOS. Les équipes de terrain ne sont pas forcément étroitement associées à l'élaboration des documents de capitalisation.

Même si certains partenaires (CENAGRAP a l'occasion de ses 10 ans d'existence) ont utilisés des formats de diffusion multimédia, aujourd'hui le document « papier » et soigneusement édité reste le mode principal de diffusion des documents de capitalisation de PROTOS Equateur. Ce choix donne des produits de haute qualité mais dont le processus d'élaboration est forcément long ; par ailleurs le coût de fabrication réduit forcément l'étendue de la diffusion. Notons enfin qu'en général il n'y a pas de budget de traduction et les documents n'existent qu'en espagnol ; ce qui limite forcément la diffusion au niveau international, à commencer parmi les autres pays d'intervention de PROTOS.

B.1.4. Outils et relations avec le reste de PROTOS

PROTOS Equateur dispose de peu d'outils spécifiques en matière de GEDC. La structure ne possède pas de centre de documentation physique ni d'espace virtuel de stockage et de partage des documents. Il n'existe pas de site Internet spécifique à PROTOS Equateur et à notre connaissance il n'existe pas d'outil interne de type blog interactif. La quantité de documents téléchargeables sur le site de PROTOS lorsqu'on introduit une requête pays en précisant « Equateur » est faible (moins d'une dizaine en mai 2013).

L'isolement linguistique pèse lourdement dans la capacité de PROTOS Equateur à diffuser ses informations et produits de capitalisation en direction des autres pays – et à intégrer les éléments produits par les autres entités du groupe PROTOS. C'est notamment le cas pour les documents de base ou en cours de discussion : lors de notre passage en Equateur, la dernière version des notes stratégiques n'étaient pas disponibles en espagnol et n'avaient donc pas pu être partagées/discutées au sein de l'équipe de PROTOS Equateur.

De ce point de vue, les « congrès annuels » ont profondément marqué les esprits à PROTOS Equateur car ils ont été vus comme des occasions uniques d'échanger avec le reste de PROTOS, au-delà des problèmes linguistiques. D'autant plus que les derniers congrès avaient été soigneusement préparés par PROTOS Equateur au travers de « pré-congrès » en Equateur, qui avaient très largement mobilisé les équipes de PROTOS.

La publication interne « PROTOS en marche » est régulièrement citée par les équipes de PROTOS Equateur, car l'équipe de direction fait l'effort de traduire systématiquement chaque numéro en espagnol – c'est donc finalement un des rares liens réguliers qui existe entre l'équipe de l'Equateur et le reste de PROTOS, notamment en ce qui concerne l'échange d'informations et de connaissances sur les projets en cours.

B.2. Relations avec les partenaires au travers des plates-formes d'échanges

PROTOS participe à plusieurs groupes d'échange et de partage, que ce soit au niveau local dans les zones d'intervention (via notamment les embryons d'agences de bassin comme peut l'être le Consorcio del Rio Jubones), au niveau national via notamment le CAMAREN et le Foro de Agua, ou au niveau régional notamment sur le thème de la gestion communautaire de l'eau en milieu rural (via le CENAGRAP). Il est intéressant de noter qu'en ce qui concerne ces participations, PROTOS Equateur fait finalement peu de différence entre sa participation directe (en tant que PROTOS) et sa participation au travers de ses partenaires habituels et historiques (CEDIR, SENDAS, CENAGRAP, etc.). Cela donne moins de visibilité à PROTOS mais plus de légitimité à ses partenaires.

C. Conclusions et recommandations

La mise en œuvre de la GEDC comme processus continu et intégré aux activités quotidiennes constitue le principal défi pour PROTOS à court et moyen terme. Les quelques recommandations formulées dans ce chapitre ont pour vocation d'aider PROTOS à clarifier les principaux défis à relever pour renforcer la GEDC au niveau de PROTOS Equateur² – et aussi pour améliorer la prise en compte de la dimension recherche-action.

C.1. Défi n°1 : développer la « culture » GEDC au sein de PROTOS Equateur

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, si PROTOS Equateur a développé une capacité remarquable – et reconnue dans le secteur au niveau national – à capitaliser ses projets et approches, ce n'est pas pour autant que la « culture » GEDC est développée au quotidien au niveau des équipes. La dimension GEDC est vécue comme un axe transversal pris en compte par PROTOS (du point de vue des partenaires) ou par la direction (du point de vue de l'équipe PROTOS) sans que cette orientation ait des implications pratiques et concrètes dans le mode de fonctionnement au quotidien.

Plusieurs directions pourraient être explorées :

- Développer des outils internes à PROTOS Equateur pour systématiser les échanges – notamment sur les connaissances implicites – qui sont pour le moment très largement informelles. Pour tenir compte de la spécificité de PROTOS ces outils (espace Internet partagé, « Book of problems » pour consolider les acquis des équipes en réaction aux problèmes réels rencontrés dans l'exécution des projets) pourraient être partagés au sein des équipes de PROTOS mais aussi avec les partenaires les plus proches ;
- Intégration de la dimension GEDC dans les fiches de poste des « opérationnels » (les membres de l'équipe directement impliqués dans la mise en œuvre des projets) afin de leur permettre de dégager du temps pour la GEDC au quotidien ; compte tenu de la taille de l'équipe PROTOS, il ne semble pas en revanche nécessaire ou pertinent de dégager une ressource humaine (même partielle) spécifique sur cette activité ;
- Individualiser les résultats à atteindre en matière de GEDC au niveau de chaque composante et de chaque membre de l'équipe ; le suivi de ces résultats pourrait utilement être réalisé de manière mensuelle, sous la forme d'une réunion spécifique et déconnectée des problèmes de gestion quotidienne des projets ;
- Développement de formations au sein de l'équipe et au niveau des partenaires ; une boîte à outils pourrait être mise au point pour prolonger ces formations et les intégrer plus facilement aux habitudes de travail des opérationnels ;
- Poursuite de la capitalisation des projets de PROTOS et surtout diffusion des documents de capitalisation existants, avec développement d'une réflexion en vue de multiplier les supports de diffusion de ces documents (plus de présence en ligne, plus de mise à profit des supports multimédia pour adapter aux différents publics, etc.).

² Un plan d'action a été ébauché lors de l'atelier participatif mené à Cuenca. Au-delà du cadre de cette évaluation, les recommandations suivantes ont pour objectif d'aider à sa mise en œuvre effective.

C.2. Défi n°2 : Trouver les moyens de connecter l'Equateur au reste de PROTOS

Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, PROTOS Equateur pâtit du fait d'être la seule entité du groupe PROTOS à parler et travailler en espagnol. Peu de personnes au siège et dans les autres pays sont capables de tirer profit de documents rédigés en espagnol ; à l'inverse, très peu de personnes (en fait, uniquement la représentante résidente) sont à l'aise pour utiliser des documents rédigés en français. Cet aspect peu semblable de nature logistique mais il est fondamental de l'intégrer à un plan d'action, de manière à ce que l'ensemble de l'organisation puisse bénéficier des progrès réalisés par PROTOS Equateur et que l'équipe de l'Equateur se sente moins isolée.

Parmi les éléments d'un « plan d'action » en la matière, ou en tous les cas des mesures qui pourraient être mises en œuvre rapidement, on peut citer :

- Prévoir un budget pour la traduction systématique de l'espagnol vers le français de tous les documents de capitalisation élaborés par PROTOS Equateur (à ce jour seule une minorité des documents sont produits en français) ;
- Soulager au niveau du siège les efforts de traduction réalisés directement par PROTOS Equateur pour traduire les documents produits en français (il n'est pas normal que ce soit la RR qui se charge d'une partie de cette tâche) ; on pourrait imaginer de mobiliser une ressource humaine junior de type volontaire, qui pourrait jouer le rôle « d'officier de liaison » soit en interne à PROTOS Equateur soit au niveau du siège de PROTOS en Belgique (première option préférable) ;
- Production systématique des documents de travail du siège en espagnol, y compris les versions intermédiaires, de manière à favoriser la contribution de l'ensemble de l'équipe à la réflexion suscitée par la discussion autour de ces documents.

C.3. Défi n°3 : Diversifier les partenaires et concrétiser d'autres alliances pour la RA

L'idée d'intensifier la dimension RA au sein de PROTOS de manière globale fait actuellement l'objet d'un débat interne au sein de PROTOS Equateur qui a déjà expérimenté (avec plus ou moins de succès) des activités de ce type. L'équipe de PROTOS Equateur ne perçoit pas forcément clairement l'articulation entre GEDC et RA, et aurait tendance (à la différence de ce qui figure dans les documents stratégiques) à considérer que la GEDC est l'objectif prioritaire, et que la RA est une modalité (parmi d'autres) de générer des connaissances structurées à partir des activités de terrain de l'organisation, dans le sens d'un rapprochement entre une connaissance « empirique » (voire traditionnelle dans le cas des savoirs indigènes) et une connaissance « scientifique » – ou en tous les cas élaborée en respectant les modes « classiques » de production de la science occidentale.

Un point de débat important lors de l'atelier de Cuenca a concerné la nécessité (ou non) pour PROTOS Equateur de nouer des partenariats avec d'autres types de structures plus ancrées dans le côté « académique » ou « scientifique » de la production de savoir – en premier lieu des structures de type universitaire ou centres de recherche. A la lumière des expériences récentes (par exemple la collaboration avec l'Université de Cuenca sur le modèle mathématique des ressources hydriques à l'échelle d'un micro-bassin) il semble se dégager la tendance de plutôt s'appuyer sur les partenariats actuels pour faire de la RA – y compris sur les partenariats plus récents comme INTERCOOPERATION dans le cadre de la réflexion en lien avec le changement climatique. Ce qui supposerait un renforcement de PROTOS et de ses partenaires sur les modalités concrètes de mise en œuvre de la RA sur les thèmes de recherche considérés comme prioritaires par la structure.

Il nous semble que dans le cadre du développement de la RA au sein de PROTOS, l'option « renforcement des partenariats existants » ne soit pas incompatible avec la mise en place de nouvelles collaborations (comme par exemple avec des centres de recherche universitaires) qui apporteront des méthodes de travail nouvelles – et certainement des préoccupations différentes. Malgré des malentendus prévisibles au démarrage de telles collaborations, sur le long terme il nous semble que ce nouveaux types de partenariats peut s'avérer particulièrement fructueux.

D. Annexes

D.1. Agenda de l'atelier d'échange

Evaluación transversal Gestión, Intercambio y Difusión del Conocimiento (GIDC)

Taller participativo con el equipo de PROTOS Ecuador

Jueves el 16 de Mayo en Cuenca – Agenda provisional

1. Breve introducción sobre la evaluación y el taller

Objetivo: Presentar las metas de la evaluación al nivel global y los objetivos propios del taller. *Duración:* 15 minutos (9:00-9:15).

2. Panorama de las actividades de PROTOS en relación con el tema GIDC

Objetivo: tener una visión global de las realizaciones de PROTOS Ecuador en relación con el tema GIDC. *Duración:* 1 hora 30 (9:15-10:45).

Para cada programa de PROTOS activo durante el periodo 2011-2013:

- Actividades específicas en términos de GC
- Ejemplos de los productos/actividades más emblemáticos

Al nivel más global de PROTOS Ecuador:

- Historia de PROTOS en relación con el tema GC (incluido antes de 2011)
- Ejemplos de los productos/actividades más emblemáticos
- Especificidades del contexto ecuatoriano en relación con la GIDC
- Estrategia propia de PROTOS Ecuador

Pausa: 10:45-11:00

3. Presentación y discusión de los resultados de la encuesta en línea

Objetivo: validar de manera colectiva el análisis preliminar del proceso GIDC al nivel nacional y al nivel de la red de PROTOS, especialmente en el Sur, basándose sobre los resultados de la reciente encuesta en línea (a la cual participaron la mayoría de los participantes en el taller). *Duración:* 1 hora 30 (11:00-12:30).

Dos tiempos son propuestos:

- a) Presentación de los resultados para Ecuador y comparación con los otros países donde interviene PROTOS (30 minutos).
- b) Discusión y reacciones del equipo, con enfoque sobre los siguientes puntos:
 - a. Las motivaciones individuales dentro del equipo para el tema GIDC;
 - b. Las especificidades de Ecuador (idioma, nivel de desarrollo, institucionalidad incluyendo al nivel local, madurez de ciertos procesos, etc.);
 - c. Los mecanismos internos en PROTOS para implementar la GIDC;

- d. Las justificaciones para desarrollar la GIDC al nivel del país (y el valor agregado de PROTOS en comparación con otros actores);
- e. Lo que ha cambiado entre los dos MYP (2008/2011 y 2011/2013)

Almorzó: 12:30-13:30

4. Análisis de tipo Fortalezas/Debilidades & Oportunidades/Amenazas

Objetivo: comprender mejor las fuerzas y debilidades (dimensión interna) de PROTOS en relación con la GIDC (según el equipo); analizar las oportunidades y las amenazas (dimensión externa). El ejercicio debe tomar en cuenta la dimensión nacional y también la dimensión continental/internacional. *Duración:* 1 hora 30 (13:30-15:00).

Se podría trabajar en pequeños grupos si el tiempo le permite.

5. Como concretizar las oportunidades en el futuro? Recomendaciones, soluciones y plan de acción de Protos para los próximos años

Objetivo: identificar las recomendaciones mas pertinentes para el futuro, basándose sobre la experiencia del equipo. *Duración:* 1 hora (15:00-16:00).

Discusión abierta para identificar soluciones y recomendaciones concretas para mejorar el proceso de GIDC al nivel nacional (PROTOS Ecuador) e internacional (PROTOS).

Las preguntas podrían ser las siguientes:

- ¿Cuales acciones (y condiciones) para mejorar el proceso? Nivel de prioridad y plazo de implementación para cada tipo de acción sugerida
- División optima del trabajo entre PROTOS Bélgica, PROTOS Ecuador y sus socios para implementar las acciones de mejoramiento
- Factibilidad del nuevo enfoque investigación/acción: ¿Como implementar este enfoque? ¿Con que tipo de socios? ¿Temas prioritarios?

D.2. Analyse SWOT de PROTOS Equateur

D.2.1. Dimension interne

FUERZAS	DEBILIDADES
<p>Experiencia en terreno (co- ejecución), metodologías y productos de GdC desarrollados</p> <p>Tenemos definido un conjunto de temas y un camino a seguir</p> <p>Capacidades en equipo y socios (unos tienen, otros están interesados en aprender)</p>	<p>Algunos aliados están más débiles que otros</p> <p>Cobertura de nuestro trabajo es limitado a 3 zonas de intervención y debemos ampliar a otras actores para tener más cobertura.</p> <p>Capacidades en equipo y socios</p> <p>Faltan recursos humanos para el tema de GdC</p> <p>Algunos miembros del equipo deben fortalecer sus capacidades</p> <p>Falta la planificación de la GdC a nivel PROTOS Ecuador y con metas de formación del equipo personalizado</p>

<p>La intención de ir enfocando en I-A</p> <p>Recursos y metas desde el R4/R1</p> <p>Legitimidad</p> <p>Aliados con experticia en ciertos temas</p> <p>Red de colaboradores (que ayudan en el diseño, la publicación ...)</p> <p>La GdC es un mandato institucional</p> <p>Intereses y acuerdos colectivos en equipo</p> <p>PROTOS Ecuador</p> <p>Producción y sistematización de conocimientos</p>	<p>No hay mucha experiencia en I-A</p> <p>Falta la regularidad de formación del equipo y los aliados</p> <p>Idioma, en el sentido que es un problema y que tenga consecuencias que no son asumidas institucionalmente</p> <p>Poco aprovechamiento de los productos de PROTOS Ecuador por PROTOS</p> <p>Difusión</p>
---	---

D.2.2. Dimension externe

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Intercambio entre los países de PROTOS</p> <p>ONG de referencia</p> <p>Existen pocos documentos en los temas de agua en Ecuador. Existe la demanda en el sector público-comunitario</p> <p>La GdC es una necesidad constante</p> <p>Aliados interesados</p> <p>Conjunto de proveedores y servicios disponibles (de libros, videos...)</p> <p>Una gran demanda de temas desde distintos actores (municipios, MIDUVI, ...)</p> <p>Proceso de reestructuración del estado, recupera su rol regulador y busca propuestas, modelos...</p> <p>Red de actores que trabajan o que tienen interés en GdC (foro de agua, CAMAREN, Intercooperation, ROSCGAE, universidades...)</p> <p>Contexto de estabilidad política</p> <p>País de renta media alta</p>	<p>El estado puede intervenir si la GdC va en contra de su proyecto</p> <p>La GdC implica mayor tiempo y complica cumplir frente a los donantes.</p> <p>Financiamientos?? Estarán dispuestos los donantes a financiar la GdC y la I-A?</p>