BUREAU DES OPERATIONS INTERNATIONALES

20 RUE DES RECULETTES - 75013 PARIS
TEL. 33 (0) 6 62 02 93 99
TEL. 33 (0) 1 45 35 64 48
E Mail : boi@boi.fr
www.boi.fr

Évaluation à mi-parcours du COmité Scientifique et Technique Eau Agricole / COSTEA (AFD/AFEID)

La co-construction du COSTEA, un bon exemple d'approche participative

Une évaluation commandée par L'Association Française pour l'Eau, l'Irrigation et le Drainage

Rapport final
10 octobre 2016

Sommaire

Table des sigles Page 3

1. Synthèse 4

1.1. Synthèse générale 4
1.1.1. Principales conclusions 4
1.1.2. Recommandations 6
1.2. Résultats de l'évaluation selon les critères du CAD-OCDE 9

2. Introduction 10

2.1. Cadre de l'évaluation 10
2.2. Méthodologie 10
2.3. Déroulement des travaux 11
2.4. Limites 11

3. Conception du projet : des objectifs pertinents en cohérence avec les stratégies de la France et de l'AFD 13

3.1. Présentation brève du projet 13
3.2. L'organisation du COSTEA 14
3.3. Des objectifs pertinents qui répondent à des enjeux majeurs 15
3.4. Un projet cohérent, aligné sur les stratégies de l'aide au développement 16
3.5. Approche budgétaire 18

4. Mise en œuvre : un projet globalement stabilisé après une structuration qui a demandé du temps 19

4.1. La mise en œuvre du projet s'est d'abord focalisée sur la structuration du dispositif 19
4.2. Une approche participative à géométrie variable 20
4.3. Une production significative, et qui se développe 21
4.4. Une utilisation plutôt rationnelle et efficiente des crédits 24
4.5. Les objectifs sont partiellement atteints 26

5. Prospective : consolider le dispositif et amplifier le travail en réseau 28

5.1. Renforcer la gouvernance, le pilotage, et la conduite de projet 28
5.1.1. Le choix de l'AFEID comme Maitre d'Ouvrage est pertinent 28
5.1.2. Une proposition d'ajustement de l'organisation du dispositif 29
5.1.3. Faire une plus grande place aux acteurs du Sud 32
5.2. Stabiliser les processus opérationnels et les outils 33
5.3. Développer le réseau 35
5.3.1. Faut-il revisiter la question du « membership » ? 35
5.3.2. Faire vivre et dynamiser le réseau 37

Annexe 1 Termes de Référence de l'évaluation 39
Annexe 2 Liste des entretiens 45

Table des sigles

AFD Agence Française de Développement
AFEID, Association Française pour l'Eau, l'Irrigation et le Drainage
aGter Améliorer la Gouvernance de la Terre, de l'Eau et des Ressources naturelles
ARID, association régionale pour l'irrigation et le drainage
AVSF Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
BRLi Bas-Rhône-Languedoc Ingénierie
CACG Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne
CGAAER Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
CGEDD Conseil général de l'environnement et du développement durable
CICID Comité interministériel de la coopération internationale et du développement
CILSS Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse
CIRAD Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CIS Cadre d'Intervention Stratégique
COPIL Comité de Pilotage
COSTEA COmité Scientifique et Technique Eau Agricole
CST Comité Scientifique et Technique
FAR Réseau Formation Agricole et Rurale
FARM Fondation pour l'
FFEM Fonds Français pour l'Environnement Mondial
GRET Groupement de Recherches et d'Etudes Technologiques
IRAM Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement
IRC Institut des Régions Chaudes
IRD Institut de Recherches pour le Développement
IRSTEA Institut National de Recherche en Sciences et Technologies pour l'Environnement et l'Agriculture
IWRA International Water Resources Association
MAAF Ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Forêt
MAEDI Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International
MEEM Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer
OIEau Office International de l'EAU
ONG Organisations Non Gouvernementales
PAG Plan d'Action Global (Initiative Sahel)
RACCORD Fédération de coopératives et d'associations de producteurs du
RIM Réseau des Irrigants Méditerranéens
Maghreb
SAAO Société d'Aménagement d'Afrique de l'Ouest
SAED Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du fleuve Sénégal
SAGI Société d'aménagement et de Gestion de l'Irrigation
SAR Société d'Aménagement Régional
SCP Société du Canal de Provence
SIIP Sahel Irrigation Initiative Program
SIRMA, Systèmes irrigués au Maghreb
UMR-GEau Unité Mixte de Recherche Gestion de l'eau
ZSP Zone de Solidarité Prioritaire

1. Synthèse

1.1. Synthèse générale

1.1.1. Principales conclusions

Ce projet est « un magnifique moyen/lieu d'échanges entre les institutions de recherche et d'aménagement du Nord et du Sud ». Il répond à un besoin fortement exprimé, notamment par les acteurs du Sud, d'un dialogue qui ne soit pas uniquement bilatéral. Favoriser le dialogue multilatéral, partager une vision stratégique, restent les meilleurs moyens de faire évoluer les politiques et de fédérer les acteurs autour de leurs objectifs.

A partir d'un nouvel enjeu aujourd'hui communément admis, celui du changement climatique, l'accord se dessine ainsi sur la nécessité d'une agriculture durable, performante, respectueuse de la ressource en eau tant en qualité qu'en quantité mais aussi utilisatrice de cette ressource avec comme objectif tout à la fois le développement d'une production locale et l'équilibre de l'aménagement rural.

La poursuite d'un tel projet est de bon sens : les fruits ne peuvent en être recueillis que sur le moyen/long terme. Donner un coup d'arrêt au COSTEA aujourd'hui reviendrait à ruiner les trois années d'efforts collectifs de co-construction du projet qui viennent de s'écouler et à se priver des références que va contenir le Livre dont la sortie est prévue en 2017. Il est opportun de ne pas disperser les efforts de chacun tant sur le plan thématique que géographique et sans doute faut-il continuer à cibler objectifs et actions.

Toutefois, s'agissant d'un projet Nord/Sud de développement des échanges, de partage d'une vision stratégique, d'évolution des politiques de gestion et de mobilisation de la ressource en faveur de l'agriculture, il est clair qu'il ne peut pas être trop centré sur Paris ou sur Montpellier. Le déplacement du centre de gravité vers le Sud par un renforcement de la participation des acteurs du Sud tant dans la gestion du projet que dans la création de sa valeur ajoutée est indispensable.

La mission d'évaluation a bien noté qu'une déconcentration (ou plutôt une régionalisation), partielle bien entendu, du projet ne peut se faire qu'au prix d'un accroissement substantiel des frais de fonctionnement. A contrario la tenue de l'essentiel des réunions en France, d'une part a un coût, et d'autre part ne constitue pas un élément favorable à la mobilisation des acteurs du Sud.

Les consultants pensent que cet effort de mobilisation peut se faire à plusieurs niveaux :

- en identifiant de nouveaux acteurs dans les pays du Sud,
- en utilisant des institutions locales comme relais davantage actifs pour le projet ; l'ARID en Afrique de l'ouest peut être un relais miroir de l'AFEID, comme peut-être RACCORD au Maghreb…
- en acceptant pour un coût raisonnable un certain niveau de délocalisation des organes de diffusion du projet
- en utilisant davantage les personnels locaux de l'AFD pour animer localement le projet.

A cet égard a souvent été abordé au cours des entretiens le caractère « opérationnel » du projet. Ce terme est ambigu car il n'a pas la même signification pour chacun : certains considèrent, notamment les acteurs du Sud (mais pas seulement), que dès lors qu'on est dans

la sphère de la recherche, notamment fondamentale, on sort de l' « opérationnalité » et que le caractère certain de celle-ci repose sur l'action concrète, visible, mesurable à court terme « sur le terrain ».

Le souhait se manifeste de voir le COSTEA réaliser davantage de recherche appliquée aux nécessités locales, de servir la préparation des projets de développement et à tout le moins de mieux communiquer sur les retombées locales facilitant ainsi l'implication des acteurs locaux.

Sur ce point, la mobilisation des agents locaux de l'AFD paraît à certains un gage de réalisme et de proximité du projet permettant la mobilisation de nouveaux acteurs locaux.

En tout état de cause, il est bien clair que toutes les actions du COSTEA, bien que souvent « immatérielles » (recherche, formation, échanges...) sont opérationnelles dans la mesure où elles s'inscrivent dans la perspective du développement. Ce point mérite d'être clarifié en continu au travers d'une réaffirmation des objectifs du COSTEA et d'un équilibrage permanent des différents types d'action dans le cadre d'une cohérence globale du dispositif qui semble aujourd'hui en place.

De ce point de vue le projet de la Banque Mondiale d'initiative pour l'irrigation au Sahel est sans aucun doute une opportunité pour la poursuite du projet COSTEA et la défense de ses objectifs (cf.§ objectifs). Contribuer à un projet de cette dimension, dont la conduite est assurée par une institution internationale telle que la Banque Mondiale, n'est pas seulement l'occasion de démultiplier les possibilités d'action grâce au financement de la Banque (…) mais aussi et peut-être surtout de valider et légitimer plus largement l'approche du COSTEA tant sur le fond – en particulier pour équilibrer une approche classiquement libérale de la Banque Mondiale très accrochée à l'idée d'une efficacité incomparable du secteur privé - que sur la forme (démarche multi acteurs) et bien entendu de faire reconnaître la qualité d'une connaissance co-construite par des partenaires français et locaux.
De fait le COSTEA peut enrichir l'Initiative Sahel en lui proposant parallèlement à l'entrée « connaissance » une entrée « modèles économiques » qui est une des approches fondamentales du COSTEA.

C'est donc incontestablement une chance à saisir, d'autant plus que cela répondrait à la dimension « opérationnalité » du COSTEA même si, on l'a vu, la critique d'une insuffisance à cet égard doit être relativisée. L'Initiative Sahel pourrait donc devenir un axe supplémentaire du COSTEA. Pour autant il conviendra de veiller à ce que le COSTEA ne se dissolve pas dans le SIIP compte tenu de leurs tailles respectives et pour cela de s'en tenir à quelques principes simples relatifs à la clarification de la contribution des membres, à l'évaluation partagée de la plus value du COSTEA et à la mesure de son intervention.

La mission d'évaluation note qu'après un démarrage parfois laborieux et aux prises à des divergences d'approche, le projet est maintenant en phase de production et les livrables sont maintenant soit fournis, soit en cours de production, soit programmés (cf § 4.3). La mission souligne l'unanimité des partenaires quant à la réalité de la production immatérielle, de la co-construction, du partage, de la connaissance mutuelle, et relève la grande satisfaction de chacun à cet égard. Ce ne peut être le seul résultat du COSTEA mais c'est un aspect essentiel pour le futur du projet.

Le choix de l'AFEID comme maître d'ouvrage délégué se révèle opportun et les améliorations qu'il convient d'apporter au projet dans le futur concernent principalement la conduite (fonctionnement des instances, présidences, désignation d'un Chef de Projet) et une meilleure mobilisation des partenaires du Sud puisque les livrables finaux leurs sont destinés. Organiser le membership et parallèlement l'élargir, et finaliser une véritable stratégie de communication sont les deux éléments majeurs complémentaires que la mission souhaite souligner.

1.1.2. Recommandations

1. Le COSTEA est un projet pertinent, ambitieux, qui a trouvé sa dynamique et développe sa production. La mission d'évaluation recommande de le poursuivre dans la durée, de le renforcer et de le développer, en insistant sur l'importance de lui conserver sa nature de production de connaissance et de mobilisation d'expériences, de plate-forme d'échanges et de réseau dynamique qui représente son caractère opérationnel. La contribution au projet SIIP est une chance à saisir à condition de veiller à conserver la mesure de COSTEA au regard de celle du SIIP.

2. Le choix de l'AFEID comme Maitre d'Ouvrage est pertinent, et la mission estime que les grandes orientations du projet sont aujourd'hui suffisamment partagées et claires pour que l'Association aient les moyens de jouer pleinement ce rôle.

La mission d'évaluation recommande :

3. A court terme, que le rapport d'évaluation soit l'objet d'un examen en CST puis en COPIL, à tout le moins d'une concertation approfondie entre l'AFD et l'AFEID, et qu'un travail de clarification et de partage des objectifs et des moyens de les atteindre soit effectué.

4. Dans une période qui reste pour un moment encore celle de la consolidation, que les moyens du projet ne soient pas dispersés et que la priorité soit clairement donnée à l'Afrique de l'Ouest, à la Méditerranée et à l'Asie du Sud-Est. La mission a bien noté à cet égard le souhait de l'AFD d'élargir le périmètre géographique du projet notamment à l'Amérique latine.

5. Que l'exécution budgétaire fasse l'objet d'un examen détaillé des procédures et des dépenses dites de fonctionnement pour en réévaluer l'opportunité et le niveau au regard des objectifs du projet. A ce sujet, le COSTEA pourrait avoir un rôle de fer de lance de l'expertise française, et donc comporter une ligne à cet effet (Voyages d'Études de partenaires du Sud en France, ou d'experts français à l'international). Dans la prochaine phase du projet, le budget devra conserver, et mieux expliciter, une ligne « production de connaissance » (par exemple fiche pays irrigation ou fiche thématique sur un sujet) car il est du mandat du COSTEA de rassembler et mettre en forme l'information, de mobiliser l'expertise, d'accompagner l'AFD.

Concernant la structure, la gouvernance et le pilotage du COSTEA, l'évaluation recommande :

6. Que les deux instances de gouvernance soient confortées dans leurs rôles respectifs spécifiques pour éviter toute confusion entre les deux. La composition, notamment celle du Comité de Pilotage, doit être fixée et exclure toute géométrie variable. Ne devraient siéger au COPIL que les membres actifs représentés si possible au niveau stratégique.
S'agissant du CST et des travaux des axes, ne pratiquer aucune exclusion à l'égard d'acteurs non engagés mais intéressés, mais le Président doit savoir qui est membre et qui est invité, et confier les mandats en fonction.

7. Que la Présidence des deux instances de gouvernance soit clairement stabilisée, celle du COPIL confiée à l'AFD et celle du CST confiée à l'AFEID, Maitre d'Ouvrage. L'Agence doit garantir la vision et la ligne directrice (cohérence d'ensemble) et conserver sa position de membre très actif des deux Comités, ainsi que les liens privilégiés qu'elle entretient avec la conduite du projet.

8. Que les ordres du jour des deux comités soient recentrés sur les compétences propres de chaque Comité, que les décisions d'orientation soient prises par le COPIL sur proposition du CST.
Que les ordres du jour ménagent une place et un format spécifiques pour les discussions et les échanges experts sur les thématiques et problématiques de l'irrigation.
Que les ordres du jour soient préparés avec attention pour éviter toute redondance dans les débats, validés par les Présidents, et les points présentés de façon claire aux participants, pour décision ou pour information.

9. Que le COSTEA soit doté d'une équipe renforcée, à partir :

- d'un Chef de Projet (mi-temps ou plus) garant de la cohérence d'ensemble du COSTEA selon les orientations du COPIL et du CST
- du maintien du poste de Secrétaire Permanent à plein temps sur ses missions actuelles avec un rôle opérationnel
- de la mobilisation d'un(e) assistant(e) chargé(e) de la mise en œuvre de l'organisation pratique, des aspects logistiques (de l'ordre d'un quart de temps ou d'un tiers temps).

10. Que les responsabilités et les missions des animateurs d'axe qui sont au cœur du dispositif soient confortées, et renforcées en vue de mobiliser davantage d'initiatives du Sud.

11. Que le COSTEA priorise l'implication des territoires locaux et de leurs représentants, dans le cadre d'une approche régionale, en travaillant dans trois directions : i) faciliter leur participation en accordant davantage de moyens pour les impliquer dans les chantiers, pour organiser des séminaires locaux, pour faciliter la logistique, ii) « régionaliser » le projet là où peuvent être identifiés des correspondants fiables, iii) solliciter un appui plus marqué des agences locales de l'AFD.

Dans chacune des trois régions prioritaires, il peut être envisagé de structurer une problématique spécifique qui guide la manière d'aborder les travaux (contextualiser), en gardant à l'esprit que ces régions sont toutes concernées par les problématiques de gouvernance de l'irrigation et de changement climatique. Cela permettrait de rassembler les acteurs locaux, et de mobiliser les agences locales de l'AFD, en centrant les travaux sur leurs intérêts, c'est-à-dire en renforçant le lien avec les opérations de l'AFD et en donnant aux agences un rôle d'interface.
Pour les autres géographies (Amérique Latine, Haïti, Madagascar, Algérie, Iran…), des actions légères (études, stages) peuvent être conduites pour mieux connaitre les problématiques, faire connaitre l'expertise française et les moyens d'actions de l'AFD etc.

Concernant les processus et les outils la mission d'évaluation recommande :

12. Que soient conduites rapidement à bonne fin les démarches qui ont été entreprises de consolidation des processus (communication, ligne éditoriale, valorisation et diffusion, site Web) à travers les groupes de travail en cours de constitution.

13. Que les chantiers se développent, en maintenant un volant suffisant d'actions légères, stages, missions, qui permettent d'explorer des domaines nouveaux et d'amorcer des réflexions nouvelles, et en engageant plus d'actions lourdes afin d'approfondir certains sujets prioritaires pour le Sud.
Qu'un mécanisme d'appel à projets du Sud soit étudié.

Concernant le réseau

14. Que la configuration actuelle soit maintenue pour les membres, issus des quatre collèges initiaux, qui constituent le « noyau dur » restreint des membres fondateurs et les plus actifs, mais en associant aussi le MAEDI, et en demandant l'appui du CGAAER et éventuellement du CGEDD.
Une charte avait été envisagée qui n'a pas vu le jour. Il serait intéressant de questionner les membres les plus actifs concernant leur motivation et leurs contraintes, leur vision du partage des connaissances, et leur capacité d'implication, en tenant compte notamment des interventions rémunérées ou non de leurs ressortissants. Une telle consultation permettrait de bien définir l'engagement de chacun.

15. Que des partenariats soient noués (ou confortés), avec la Banque Mondiale, l'OIEau, et d'autres enceintes de stature internationale.

16. Que les liens avec tous les contributeurs (ceux qui à un moment ont contribué à des travaux ou participé à des réunions) soient renforcés et que, plus généralement, tous les moyens soient mis en œuvre au Nord comme au Sud pour diffuser largement les productions et acquis du COSTEA

1.2. Résultats de l'évaluation suivant les critères du CAD-OCDE

Critères	Appréciation				Commentaires
Pertinence					
du projet	■				
des objectifs	■				
par rapport aux attentes des acteurs français	■				
par rapport aux attentes des acteurs du Sud			■		
de l'organisation et de la gouvernance			■		
Cohérence					
interne du projet	■				
externe avec les actions des partenaires du Nord et du Sud			■		
externe avec les autres bailleurs de fonds			■		
externe avec d'autres réseaux spécialisés			■		
Efficacité					
réalisation des objectifs finaux			■		
réalisation des objectifs intermédiaires, production		■			
adaptation du programme 2013-2017 aux besoins	■				
satisfaction des bénéficiaires	■				
Efficience					
utilisation des ressources	■				
coûts de coordination	■				
dispositif de conduite du projet			■		
Impact					
retombées immédiates pour les partenaires	■				
retombées immédiates spécifiques pour le Sud		■			
retombées à long terme pour les partenaires			■		
retombées à long terme spécifiques pour le Sud			■		
plus-value du projet		■			
impacts sociaux et environnementaux				■	
valorisation de la technologie et du savoir faire français			■		
Viabilité / Durabilité					
intérêt de maintenir le projet	■				
perception des acteurs	■				
qualité de la relation partenariale	■				

■ Elevé et/ou satisfaisant ■ En cours de consolidation ■ A consolider ■ Pas atteint

2. Introduction

2.1. Cadre de l'évaluation

L'évaluation proposée est une évaluation à mi-parcours du COSTEA. L'objectif général est de produire les analyses, avis et recommandations nécessaires et suffisants pour permettre aux parties prenantes de décider des suites du projet.

Les TdR (voir annexe 1) indiquent que les membres du COSTEA s'orientent dans l'ensemble vers la poursuite du projet, et que les productions de l'évaluation devront fournir, à partir d'un bilan du projet et de recommandations pour son amélioration partagées collectivement, un argumentaire étayé et objectif destiné à nourrir l'instruction d'une phase 2.

Les objectifs généraux de l'évaluation sont ainsi de :

- identifier les réussites et les faiblesses du projet tant dans sa définition initiale que dans sa mise en œuvre, pour évaluer les atouts et potentiels d'un tel montage,
- quantifier et qualifier les résultats intermédiaires,
- collecter et analyser les attentes des membres du projet et des potentiels bénéficiaires de ses travaux et proposer des pistes d'amélioration pour mieux répondre aux besoins des partenaires,
- faire des propositions sur les évolutions possibles dans le cadre d'une potentielle 2ème phase du projet.

2.2. Méthodologie

Les travaux d'évaluation ont été programmés en suivant le modèle d'évaluation multi-critères produit par le CAD-OCDE en lien avec les principaux bailleurs de fonds internationaux, et couramment pratiqué par l'AFD dans ses travaux d'évaluation.

Chacun des critères est utilisé pour définir un certain nombre de questions destinées à guider les travaux, organisés autour d'analyses, de réflexion, de synthèse des constats, de jugements appuyés sur des démonstrations concernant l'existant, et de recommandations pour le futur. Les questions évaluatives proposées par les TdR ont été suivies.

La méthodologie a été calée pour prendre en compte plusieurs dimensions du COSTEA :

- la conception du projet,
- la gouvernance, la structure, les organes de pilotage, les organes de production, et les modes d'interaction entre les membres,
- la mise en œuvre du projet et les voies suivies pour la définition des quatre axes thématiques et des chantiers
- les productions réalisées et les productions programmées.

Les travaux se sont fondés sur des études documentaires et des entretiens. Les TdR insistaient sur l'impartialité des consultants, et sur la prise en compte par leur soin des différents points de vue légitimes exprimés lors des entretiens.

2.3. Déroulement des travaux

Les travaux se sont déroulés dans d'excellentes conditions et dans une atmosphère générale de collaboration active, bénéficiant d'une grande transparence de la part des commanditaires du rapport et des responsables du projet - qui ont beaucoup contribué et ont apporté tous les éléments documentaires nécessaires - et sur la base d'échanges ouverts, directs et francs avec tous les acteurs sollicités dans le cadre de l'étude. Nous les remercions ici sincèrement de leur accueil, de leur disponibilité, et de leurs apports aux travaux.

Le calendrier qui avait été fixé à l'origine pour la remise d'un rapport provisoire le 22 juin au moment du CST6 a été remanié, sans créer de difficultés. La date de remise du rapport provisoire a été repoussée au 12 aout. Les étapes suivantes, commentaires du commanditaire et rédaction du rapport final sont décalées d'autant.

Le nouveau calendrier a permis aux consultants de consacrer plus de temps aux différentes analyses et de prendre en compte un plus grand nombre d'entretiens (voir liste en annexe 2) que prévu initialement. Les entretiens ont panaché les témoignages des acteurs de tous les horizons impliqués dans le COSTEA, les ministères français et l'AFD, les SAR, les organisations de recherche et de développement, les ONG françaises, une entreprise privée française, et, concernant les représentants du Sud, des sociétés d'aménagement, des organismes de recherche et/ou d'enseignement supérieur, des réseaux d'organisations d'utilisateurs.

Il est à noter que seulement trois des quatre animateurs d'axe ont été interviewés, des difficultés d'agenda empêchant d'échanger avec l'animateur de l'axe2.

Les commanditaires du rapport et des responsables du projet ont été rencontrés à l'occasion de discussions en groupe et d'entretiens individuels. Au total, 35 entretiens formels ont été conduits pour les besoins de l'évaluation, sur la base d'un guide d'entretien établi en interne par les consultants.

Nous avons pu assister en partie à la Journée technique « riziculture et changement climatique » organisée par le COSTEA le 9 juin dernier à Montpellier, et au CST6 du 22 juin 2016 à Aix en Provence. Ces réunions ont été particulièrement instructives, permettant de bien comprendre les mécanismes en jeu, les relations entre les acteurs, et donnant lieu à des échanges informels avec d'autres participants au COSTEA au-delà des entretiens bilatéraux programmés.

2.4. Limites

Il est vite apparu au cours de l'étude que le démarrage du projet a pris du temps, du fait de la conjugaison de plusieurs degrés de complexité :

- le sujet de l'irrigation par lui-même, très évolutif, sujet à controverses, et en prise avec des problématiques nouvelles,
- la grande diversité des acteurs associés au projet dont les attentes, les approches, les méthodes, les contraintes sont très différentes,
- la dimension Nord/Sud du projet et la nécessité d'une prise en compte spécifique et objective des attentes et besoins des acteurs du Sud,
- le mode de relation entre les acteurs qui ont dû prendre en compte à la fois un travail sur les contenus, un travail sur la mise au point de la gouvernance et du pilotage du dispositif, un travail pour définir une cohérence d'ensemble de la plate-forme.

Dans ces conditions, l'utilisation des critères traditionnels de l'évaluation du CAD-OCDE n'est pas toujours probante.

Elle se heurte à la difficulté d'apprécier l'efficacité de la production qui a été largement focalisée sur la structuration du dispositif, en partie au détriment de sa fonction de production et de sa vocation à rayonner vers l'extérieur. Cet important travail d'harmonisation et de mise en cohérence, de « co-construction du réseau » comme l'ont souvent qualifié les interlocuteurs des entretiens, représente un investissement important des parties prenantes, qui est difficilement mesurable.

Les consultants ont constaté un tournant dans la maturation du réseau qui permet de dire que les éléments sont aujourd'hui en place pour que l'opération puisse porter ses fruits. Des ajustements et des consolidations sont nécessaires que le rapport s'efforce de préciser, dans un contexte général de bonne dynamique du projet.

En termes de méthode, les travaux de l'évaluation se sont ainsi parfois éloignés du cadre initial, pour atténuer les analyses en termes de bilan et se tourner davantage vers l'avenir. La recommandation des TdR d'attacher une grande importance aux témoignages et aux attentes des parties prenantes a été largement privilégiée dans ce sens.

3. Conception du projet : des objectifs pertinents, en cohérence avec les stratégies de la France et de l'AFD

3.1. Présentation brève du projet

Pour soutenir le développement de l'agriculture irriguée dans ses pays d'intervention en mobilisant les options techniques, économiques, environnementales et institutionnelles les mieux adaptées, l'AFD (division ARB) a décidé de constituer une plate-forme d'expertise, dans l'esprit de ce qu'elle avait fait avec le Comité Foncier, destinée à resserrer les liens entre les acteurs français et entre les acteurs français et les acteurs du Sud, à capitaliser les connaissances et expériences dans le domaine de l'irrigation, et à alimenter les références et les orientations politiques des acteurs de l'irrigation des pays en développement.

L'objectif de ce projet est d'augmenter les engagements financiers de l'AFD dans le secteur de l'irrigation et d'améliorer la qualité des projets avec le souci de mobiliser les connaissances accumulées et de les mettre en œuvre sur le terrain, dans la perspective de la construction à terme d'une économie durable.

Le COSTEA, Comité Scientifique et Technique de l'Eau Agricole, a ainsi été créé en juin 2013. La maitrise d'ouvrage, comprenant gestion administrative et animation scientifique et technique, a été confiée à l'AFEID, Association Française pour l'Eau, l'Irrigation et le Drainage, qui rassemble une bonne partie de l'expertise française dans ce domaine. Le COSTEA s'est structuré pour relier des partenaires multiples, acteurs français et du Sud, sur la base d'un Comité de Pilotage comprenant quatre collèges, d'un Comité Scientifique et Technique, et d'un Secrétariat Permanent.

Le projet s'appuie sur la conviction commune de la pertinence de positionner le développement durable de la production agricole et partant l'assise de la sécurité alimentaire, à l'interface de l'agronomie et de la gestion de la ressource en eau.
De fait, ce positionnement qui apparaît comme profondément d'actualité dans le contexte du changement climatique, n'est pas une nouveauté pour un certain nombre de nos institutions, ayant agi sur notre territoire comme à l'extérieur. Sans parler d'école française ou même de modèle français, ces institutions ont à n'en pas douter une compétence et une expérience à faire valoir car elles ont peu de concurrents dans ce domaine.

L'objectif global du dispositif est donc de mobiliser, actualiser et renforcer les compétences et les capacités des partenaires de l'AFD, acteurs des politiques de l'eau agricole de ses pays d'intervention et acteurs français qui les accompagnent. Sa finalité est de contribuer à l'évolution des politiques d'irrigation des pays d'intervention de l'Agence, avec les meilleures options institutionnelles, techniques, économiques et environnementales au bénéfice des exploitants agricoles.

La vocation opérationnelle du COSTEA est de structurer un réseau interdisciplinaire et multi-acteurs de partenaires de l'irrigation autour de trois objectifs :

- produire des synthèses conceptuelles et méthodologiques sur les aspects techniques, économiques, environnementaux et institutionnels,
- soutenir la production de références nouvelles sur des innovations,
- appuyer certains acteurs nationaux dans l'évolution et la production de leurs politiques, programmes et projets.

3.2. L'organisation du COSTEA

Dans sa conception (Documents d'instruction de l'AFD, réunion préparatoire du 18/6/2013, premier Comité de Pilotage et premier Comité Scientifique et Technique du 22/10/2013) et tel que cela parait dans la convention entre l'AFD et l'AFEID Maitre d'Ouvrage du projet, le cadre organisationnel pour la mise en œuvre du COSTEA comprend un certain nombre d'organes dont les missions sont bien définies :

Un Comité de Pilotage (COPIL), présidé par le MAEDI ou l'AFD, qui a un mandat décisionnel pour valider et superviser les orientations, la programmation, le suivi et le bilan.

Le COPIL se réunit une fois par an (mais dans le processus de décision, la validation est possible par voie électronique, visio-conférence ou autres moyens, en dehors de la réunion annuelle). Il réunit une vingtaine de participants appartenant à quatre collèges :

- Acteurs institutionnels : Départements ministériels (MAAF, MAEDI, DG Trésor) et AFD,
- Représentants des maîtrises d'ouvrage et des organisations de la société civile dans les pays bénéficiaires,
- Professionnels : sociétés d'aménagement, bureaux d'études, ONG,
- Recherche et Enseignement supérieur.

Un Comité Scientifique et Technique (CST), chargé de la déclinaison opérationnelle des activités. Le CST constitue le cœur du dispositif : des groupes de travail *ad hoc* se constituent en son sein pour mener à bien des chantiers particuliers, lesquels mobilisent les membres du COSTEA sur des sujets prioritaires qui rentrent dans les champs thématiques que se propose de prospecter le COSTEA.

Le CST définit les thèmes selon les orientations du COPIL, coordonne les activités, arrête la programmation, assure le suivi et le bilan de la mise en œuvre et de la réalisation des produits, est à l'écoute des besoins d'évolution du COSTEA.

Il suit l'élaboration des termes de références des études, les appels à propositions de recherche, la réception et la validation des travaux, le suivi des prestations et des formations, programmation de voyages d'étude, de journées thématiques et de séminaires, le suivi éditorial des ouvrages….

Le CST se réunit environ 5 fois par an, sous la présidence de l'AFD. Les réunions sont ouvertes à l'ensemble des membres du COPIL intéressés. En tant que de besoin, et en fonction de l'ordre du jour de ses réunions, il est complété par les personnes qualifiées proposées ou sollicitées par les membres.
Le CST s'appuie dans sa mission sur les 4 animateurs d'axe (cf. § 4.1.) et sur le Secrétariat Permanent.

Un Secrétariat Permanent dont l'AFEID est le support, qui prépare coordonne et anime les activités et productions avec les animateurs d'axe, rédige les appels à proposition et suit les relations et la contractualisation avec les prestataires (expertises, formations, études), assure la communication entre les partenaires et vers l'extérieur (en particulier l'administration du portail Web), assure la gestion administrative et budgétaire du COSTEA.

Il est doté d'un équivalent temps plein de niveau cadre ayant une expérience des questions d'eau agricole dans les pays du Sud et en principe d'un temps partiel administratif.

3.3. Des objectifs pertinents qui répondent à des enjeux majeurs

3.3.1. Les objectifs répondent à des enjeux majeurs

Le projet a été conçu pour répondre à des enjeux très importants pour tous les acteurs. Ces enjeux se confirment même s'ils évoluent au regard des changements environnementaux, et doivent par exemple prendre en compte l'augmentation du stress hydrique et les impacts du changement climatique, socioéconomiques et politiques.

L'AFD travaille depuis longtemps en faveur de la sécurité alimentaire et de la gestion durable des ressources en eau. Sa vision place les populations au cœur du débat et favorise une gouvernance participative et l'implication des producteurs dans la conception et la mise en œuvre des stratégies. Ses interventions cherchent à articuler politiques publiques, développement économique, agriculture familiale, optimisation de la productivité de l'eau et renforcement des communautés locales.

Depuis le début des années 90, l'AFD a investi plus de 850 millions d'euros dans la construction ou la réhabilitation d'aménagements hydro-agricoles variés.

Ses programmes en cours dans 13 pays d'Afrique (Sénégal, Mauritanie, Mali, Burkina Faso, Niger, Tchad, Cameroun, Nigeria, Guinée, Côte d'Ivoire, Benin, Ghana, Ethiopie) représentent un engagement de 180 MEuros, et les perspectives d'octroi dans ces pays jusqu'à 2018 atteignent 827 MEuros.
En Asie (Vietnam, Cambodge, Laos, Birmanie), les programmes en cours totalisent 121 MEuros, les perspectives d'octroi s'élèvent à 515 MEuros.

Pour l'AFD, il s'agit de conforter son rôle de soutien d'une irrigation efficace, économe en eau, porteuse de développement social et respectueuse de l'environnement et de faire valoir son expérience et son expertise dans un secteur où un nombre important d'opérations sont engagées ou à l'étude.

Pour les pays partenaires du COSTEA, notamment les pays du Sahel, les pays du Sud-Est de la Méditerranée et d'Asie du Sud-Est, les enjeux sont essentiels et s'expriment en termes de mobilisation équilibrée de la ressource en eau et de préservation, de sécurité alimentaire, de développement économique et social.

Les enjeux sont également importants pour les acteurs et pour le savoir-faire français : diverses institutions ont mis en place par le passé des systèmes performants d'utilisation de l'eau pour le développement de la production agricole et le COSTEA doit leur permettre de promouvoir leur expérience dans ce contexte de reprise des investissements.

3.3.2. Les objectifs sont donc pertinents

Les objectifs du projet sont ceux que l'AFD a fixés : pour l'Agence qui finance des opérations dans le domaine de l'irrigation, il s'agit de conforter les fondements de sa politique de coopération dans ce domaine et plus largement celui de l'eau pour le développement de l'agriculture.

Il s'agit aussi d'aider les maîtres d'ouvrages à réaliser des projets de qualité dans un contexte de relance de l'irrigation, notamment en Afrique avec le soutien de la Banque Mondiale. Il s'agit enfin de fournir des arguments, à travers une approche validée par les partenaires du Sud, à l'AFD ainsi qu'aux institutions financières internationales susceptibles d'intervenir en cofinancement des projets d'irrigation.

L'AFD souhaite pour cela mobiliser, d'une part le meilleur de l'expertise et de la compétence française, déjà ancienne et ancrée dans de multiples projets de développement (mis en œuvre notamment par l'AFD elle-même) et d'autre part le savoir et le savoir faire locaux. Le projet vise donc à rassembler les institutions françaises et locales pour revisiter les connaissances acquises par tous, en créer collectivement de nouvelles et organiser la valorisation et la diffusion de ce savoir, notamment par le partage entre les membres et partenaires du projet.

Il s'agit donc clairement de faire valoir au niveau international une vision spécifique de l'emploi de l'eau en agriculture, de faire évoluer les politiques de gestion de la ressource en eau nécessaire à la production agricole et au-delà de contribuer à la défense d'une certaine idée du développement durable en matière d'eau, d'agriculture et de sécurité alimentaire dans un contexte de changement climatique.

Il est apparu à la mission d'évaluation que ce qui précède n'était pas aussi clair pour tous les partenaires au commencement du projet, et qu'une partie du temps et de l'énergie collective a été employée à l'appropriation par chacun de ces objectifs et de cette vision.

Les consultants ont le sentiment qu'encore aujourd'hui subsistent pour certains, et notamment les partenaires du Sud, des incertitudes sinon sur les objectifs du moins sur les moyens de les atteindre et sur le positionnement des partenaires à cet égard. Cette évaluation à mi-parcours et la préparation de la phase 2 devraient être l'occasion de progresser dans la clarté (Voir recommandation 1).

Dans les documents d'instruction du projet COSTEA, l'AFD souligne que le développement de l'irrigation nécessite de prendre en compte l'ensemble des aspects qui lui sont liés afin d'aboutir à un cadre cohérent, concerté entre acteurs et applicable, et que les investissements importants nécessitent de concilier des choix en matière :

- de types d'infrastructures,
- de modes et d'instances de gestion,
- de politique foncière,
- d'organisation sociale des usagers,
- de transfert de responsabilités, d'exploitation, gestion et de maintenance,
- de tarification,
- de systèmes de cultures.

Cette vision stratégique n'a rien perdu de son originalité notamment au regard des modèles relationnels entre les secteurs public et privé qu'elle a élaborés, dont l'AFD considère qu'ils portent une partie des solutions aux problèmes des pays en développement.

La pertinence de ces objectifs ne fait aucun doute pour les évaluateurs.

Si les objectifs stratégiques de durabilité sont à très long terme, les objectifs opérationnels sont susceptibles d'être atteints à moyen terme (5 à 10 ans) ce qui justifie pleinement la poursuite du projet.

3.4. Un projet cohérent, aligné sur les stratégies de l'aide au développement

L'aide publique au développement de la France est mise en œuvre par les trois acteurs principaux de l'aide, le Ministère des affaires étrangères et du développement international (MAEDI), le Ministère des Finances et des comptes publics - direction générale du Trésor (DG Trésor) et l'AFD. Les documents de stratégie produits par l'AFD sont évidemment en ligne avec la stratégie nationale.

Le cadre stratégique de l'aide française a été défini et adapté dans le temps par le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID), il est encadré aujourd'hui par la Loi du 7 juillet 2014.

Les objectifs du COSTEA rejoignent deux priorités nationales, thématique et géographique :

- Au plan sectoriel, la Loi met l'accent sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et précise que la France promeut une agriculture familiale, productrice de richesses et d'emplois, soutenant la production vivrière et respectueuse des écosystèmes et de la biodiversité. Parmi les initiatives soutenues : l'adoption de politiques agricoles cohérentes, le développement de filières, l'appui aux organisations paysannes et le renforcement de l'autonomie des paysans, la recherche de l'accès équitable à l'eau.
  L'aide française s'efforce également de répondre aux vulnérabilités des pays du Sud, aux facteurs environnementaux (désertification, biodiversité, eau, déforestation, etc.), en favorisant la bonne gestion des biens publics mondiaux, en particulier la maîtrise du changement climatique et de ses conséquences.

- Au plan géographique, après l'abandon du concept de Zone de Solidarité Prioritaire (ZSP) au profit de celui de partenariats différenciés (CICID 2013), la Loi traduit la priorité donnée à l'Afrique sub-saharienne (Bénin, Burkina Faso, Burundi, Djibouti, Comores, Ghana, Guinée, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Rép. démocratique du Congo, Tchad, Togo, Sénégal) ainsi qu'aux pays du voisinage Sud et Est de la Méditerranée, qui représentent un enjeu essentiel, tant pour l'Europe que pour la France.

Si le COSTEA a pu élargir son approche à d'autres régions, en particulier l'Asie du Sud-Est à partir d'un travail approfondi de capitalisation de la coopération de l'AFD avec le Cambodge, l'essentiel de ses travaux sont axés sur l'Afrique sub-saharienne et les pays du Maghreb. On peut citer pour exemple les travaux en lien avec l'Initiative Sahel qui concerne 6 pays ciblés par la stratégie française d'aide au développement : Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Tchad, Sénégal.

Le périmètre thématique et la couverture géographique du COSTEA sont cohérents vis-à-vis des orientations stratégiques de l'aide française au développement.

Pour autant, la nature du COSTEA, réseau d'échange de connaissances et d'expérience, permet de dépasser un cadre géographique strict dans la mesure où des leçons et des bonnes pratiques peuvent être retirées de contextes très différents. Les travaux conduits au Cambodge ont bénéficié à tous les intervenants du COSTEA, au Nord, en Afrique et en Méditerranée de l'Est et du Sud. Rien n'empêche d'imaginer des ouvertures vers d'autres réalisations, dans d'autres géographies (pays d'Amérique latine par exemple), dès lors que leur étude servira de point de départ à des réflexions et à des comparaisons au sein du réseau. Cela ne pose pas de problème dès lors que les efforts restent concentrés sur la Méditerranée, l'Afrique de l'Ouest et l'Asie du Sud-Est (Voir recommandation 4).

L'AFD produit ses propres cadres stratégiques qui déclinent au plan opérationnel les stratégies globales. L'Agence s'est ainsi dotée d'un Cadre d'Intervention Stratégique (CIS) 2013-2016 pour la « Sécurité alimentaire en Afrique sub-saharienne ». Il n'y a pas aujourd'hui de cadre spécifique pour l'eau agricole et l'irrigation mais le CIS 2013-2016 donne une série d'axes directeurs dans ce domaine, qui est clairement positionné comme l'un des leviers importants de la sécurité alimentaire en Afrique.

En termes de modèle, le CIS soutient « L'agriculture irriguée reposant sur des partenariats entre sociétés d'aménagement, associations d'usagers de l'eau et collectivités locales, traitant de l'économie de l'eau, de l'économie agricole, du foncier », en ligne avec la vision filières et marché que poursuit l'AFD.
L'Agence appuie les groupements de producteurs et les associations d'usagers de l'eau.

Le CIS prévoit que l'AFD soutiendra « les expertises collectives en réseau sur les politiques de mise en valeur des eaux de surface par l'irrigation dans le cadre d'un groupe technique eau agricole et développement », soutenant ainsi explicitement la création du COSTEA.

3.5. Approche budgétaire

Le MAEDI anime le principal programme de subvention, le programme 209 «Solidarité à l'égard des pays en développement», aligné aux niveaux thématique et géographique sur la stratégie globale. C'est légitimement à partir de ces crédits du programme 209 mis en œuvre par l'AFD que le COSTEA est financé, compte tenu de ce qui a été dit plus haut sur ses objectifs. Il est important de noter que le MAEDI avait mis à disposition du projet 5000 € pour appuyer des thèses qui n'ont pas été utilisés. Cette possibilité reste toujours ouverte dans le futur.

Le projet est structuré en 2 composantes, pour une durée de 4 ans, permettant d'engager des crédits à hauteur de 300.000 Euros par année d'exercice. Ce modèle et cette présentation sont logiques et classiques. Des analyses et remarques concernant la mise en œuvre des crédits figurent plus loin dans la section 4.4.

	EUROS
A. Actions d'appui aux opérations et aux acteurs des politiques d'irrigation (instruments et production du dispositif)	840 000
Production et capitalisation des connaissances et expériences	500 000
Contribution à des travaux de recherche et doctorants	
Stages de masters	
Etudes (demandées par les terrains bénéficiaires et travaux de capitalisation)	
Production et édition de documents de référence (conceptuelle et méthodologique)	
Partage des connaissances et expériences	200 000
Production de supports pédagogiques	
Sessions de formation, voyages d'études	
Valorisation, information et communication	140 000
Construction et maintenance du portail Web	
Séminaires, ateliers, conférences	
B. Fonctionnement du Secrétariat Permanent, du CST et du COPIL (gouvernance du dispositif)	360 000
Secrétariat permanent (animation du dispositif)	260 000
Animation et administration du dispositif	
Administration du portail Web	
Réunions COSTEA et COPIL	100 000
Logistique (frais de transport, entretien, etc.)	
TOTAL	1 200 000

(source AFEID)

4. Mise en œuvre : un projet globalement stabilisé après une structuration qui a demandé du temps

Même s'il reste à faire un travail de clarification des objectifs principaux c'est bien entendu dans la mise en œuvre des objectifs opérationnels qu'apparaissent les principales divergences de vue ou incompréhensions et les entretiens ont montré qu'effectivement les premières années de ce projet ont nécessité du temps et de l'énergie pour apprendre à se connaître, comprendre le positionnement des autres membres du réseau, converger vers des conclusions communes…

4.1. La mise en œuvre du projet s'est d'abord focalisée sur la structuration du dispositif

La création d'une plate-forme rassemblant des acteurs d'horizons et de cultures très différentes, Pouvoirs publics, SAR, chercheurs, ONG, est une initiative dont la maturation et la mise au point est naturellement longue. Globalement cet état de fait est reconnu et accepté par tous les partenaires.

En outre la compréhension et l'appropriation collective progressive des objectifs ont pu conduire à des propositions d'actions insatisfaisantes qui ont engendré des phases de tension que les deux CST de 2015 ont largement contribué à apaiser.

Le lancement concret des productions initialement prévues a ainsi attendu qu'un certain nombre de points soient suffisamment harmonisés entre les acteurs, la première structuration ayant pris la forme, choisie collectivement, des quatre axes de travail et de réflexion (sachant que cette répartition en quatre axes n'a pas pour vocation de séparer, figer, cloisonner, mais d'organiser les travaux, lesquels peuvent parfaitement concerner plusieurs axes).

La mise en place des 4 axes a constitué un tournant conséquent, avec une bonne répartition entre ONG, SAR, Recherche, et la volonté partagée de définir des axes tout en gardant une approche systémique.
La formalisation de ces 4 grands ensembles de problématiques a été de pair avec la désignation d'un responsable pour le pilotage de chacun de ces ensembles. Ces axes sont aujourd'hui stabilisés :

- Axe 1 Gouvernance des systèmes irrigués et conduite du changement en irrigation
- Axe 2 Interactions entre le foncier et l'eau en territoires irrigués
- Axe 3 Economie de l'agriculture irriguée
- Axe 4 Performances techniques et environnementales de l'agriculture irriguée

Leurs animateurs sont actuellement :

- Axe 1 Jean-Philippe Venot, Chargé de recherche à l'IRD, UMR G-EAU
- Axe 2 Samir El Ouaamari, chargé de mission à aGter
- Axe 3 Florence Malerbe, Chef de groupe Agriculture et gestion de l'eau à la SCP
- Axe 4 Sami Bouarfa, chercheur à IRSTEA, UMR G-EAU

4.2. Une approche participative à géométrie variable

L'implication des participants des différents horizons est saluée par les interlocuteurs des entretiens qui mentionnent l'existence aujourd'hui d'un « état d'esprit COSTEA ». On relève un avis positif de tous sur la « co-construction en route d'une communauté d'experts désireux de partager leurs connaissances afin d'enrichir mutuellement leur action au service d'une irrigation efficace et durable ».

Cependant, l'implication des participants a pu évoluer dans le temps, avec des degrés de mobilisation variés qui tiennent sans doute plus aux personnes qu'aux institutions auxquelles elles appartiennent. Certains acteurs n'ont participé que de façon sporadique aux travaux, ce qui s'explique pour certains par les charges de travail, pour d'autres par la volonté d'être très sélectif et de ne prendre part qu'à des travaux ciblés en fonction de leurs centres d'intérêt.

L'AFD est évidemment très impliquée en particulier au niveau de sa division Agriculture, développement rural et biodiversité (ARB) qui participe activement au dispositif (Naomi Noël pilote, Vatché Papazian apporte son expérience de l'eau agricole et des problèmes fonciers, le directeur de la division ARB Jean-Luc François préside les COPIL).
Une dizaine d'autres collaborateurs de la division ARB participent aux réunions ou s'impliquent en fonction de leurs intérêts particuliers thématiques et géographiques et des liens qu'ils peuvent faire entre les travaux du COSTEA et les projets qu'ils suivent. A noter que d'autres divisions ont pu se mobiliser en fonction des sujets abordés, telles que la division EAA pour le chantier réutilisation, la division climat pour le chantier riziculture et changement climatique, la division de la Recherche. La division de la formation professionnelle n'a pas encore participé. De la même manière, la participation des agences locales (Maroc, Sénégal, Mali, Burkina, Cambodge) est variable mais dans l'ensemble elles restent peu impliquées, et peu informées mais répondent toutefois favorablement aux besoins exprimés par le COSTEA (de faire le lien avec des acteurs locaux, de suivre des chantiers…).

Les ministères sont peu présents. Le MAEDI a participé au lancement de l'opération en proposant même de présider le COPIL, mais il est finalement resté assez distant pendant la phase de construction de l'initiative. Le ministère de l'agriculture a été représenté au premier COPIL, mais sa présence s'est estompée. Le ministère de l'environnement aurait pu être approché compte tenu des enjeux environnementaux importants autour de l'irrigation mais ne l'a pas été. (A noter que le COSTEA prépare une action en lien avec le FFEM au Comité de Pilotage duquel siègent ces trois ministères).

Les 3 Sociétés d'Aménagement Régional (SAR) françaises (CACG, BRLi, SCP) ont un niveau d'implication très fort, de même que plusieurs sociétés d'aménagement du Sud, notamment la SAED au Sénégal, mais d'autres aussi à partir du travail commun de diagnostic comparatif des Sociétés d'Aménagement de l'Afrique de l'Ouest - SAAO (SAED Sénégal, SODAGRI Sénégal, BAGREPOLE Burkina Faso, OFFICE du NIGER Mali, ONAHA Niger, SONADER Mauritanie) et d'une approche commune de l'Initiative Sahel.
On verra plus loin que le rôle de ces partenaires du Sud peut toutefois être renforcé, en termes de production comme en termes de diffusion des connaissances et d'animation de réseau.

Les ONG, le GRET, AVSF, aGter, l'IRAM s'impliquent car le COSTEA leur permet d'élargir et renforcer le partage sur une scène plus vaste, d'une expérience qu'elles ont toutes de l'irrigation, du développement et de l'AFD, expérience qu'elles mutualisent déjà au sein d'un collectif agriculture (Commission Agriculture et Alimentation) et un sous-groupe irrigation, hébergés par Coordination Sud.

Elles participent à des degrés divers, souvent en fonction des sujets traités. aGter (Samir El Ouaamari) est par exemple animateur de l'axe foncier.

Elles ont quelques difficultés à participer à toutes les réunions des COPIL et CST, c'est pourquoi elles s'efforcent d'avoir des échanges avant les réunions pour harmoniser leurs points de vue quand une participation physique de toutes n'est pas possible.

Les organismes de recherche sont très présents. L'IRSTEA (membre fondateur de l'AFEID) est très actif dans le COSTEA à travers Dominique Rollin en même temps Secrétaire Général de l'AFEID et Sami Bouarfa animateur de l'axe 4, Performances techniques et environnementales de l'agriculture irriguée, de même que le CIRAD.

L'IRD, le CIRAD, l'IRSTEA, AGROPARISTECH, SUPAGRO Montpellier, sont mobilisés en direct et/ou par le biais de l'Unité Mixte de Recherche Gestion de l'Eau - UMR G-eau dont ils ont la tutelle, très impliquée dans le dispositif. On peut citer au Sud l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II de Rabat, ou 2IE (Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement) de Ouagadougou, et d'autres organisations actives dans le COSTEA.

Le secteur privé est peu représenté quantitativement (ECOFILAE, ACTEON) mais actif.

D'autres organisations du Sud font partie du réseau, des organisations de producteurs (Fédération des centres faranfasi so au Mali, en lien avec l'Office du Niger), Réseau RACCORD, fédération de coopératives et d'associations de producteurs au Maroc, FARM – Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde et son RIM – Réseau des Irrigants Méditerranéens - etc.

De fait on aboutit aujourd'hui à l'existence d'un « noyau dur » d'institutions et de personnes particulièrement mobilisées et ayant l'habitude de travailler ensemble, dans un environnement de contributeurs intéressés à des degrés divers par la plate-forme et ses travaux.

Cette stratification des acteurs est tout à fait normale et elle évoluera sans doute encore dans le temps. Dans un tel projet le positionnement de chacun doit être clair (notamment pour le « noyau dur ») sans pour autant que les acteurs se sentent contraints dans un cadre trop rigide. La mission revient sur cette question au § 5.3.1.

4.3. Une production significative, et qui se développe

La production de connaissances se constitue via le financement d'expertise, de stages, de travaux de doctorants, et l'animation de plateformes d'échanges, séminaires, journées thématiques. Les discussions en COPIL et CST, et les échanges au quotidien entre acteurs au sein des axes et/ou des chantiers, nourrissent ces partages de connaissances et d'expériences.

Chacun des 4 axes a produit une note de cadrage, entérinée en CST, qui fournit les lignes directrices des activités et des chantiers à mettre en œuvre, en conformité avec la cohérence d'ensemble du dispositif. Des chantiers ont été proposés et validés au sein de chacun des 4 axes, deux chantiers transversaux sont en outre en œuvre, la production du Livre, et la coopération avec l'Initiative Sahel.

Nous présentons ici l'ensemble des productions, afin de montrer les logiques suivies et la cohérence d'ensemble du dispositif. Les géographies concernées sont indiquées en bleu, les méthodes utilisées en vert. Toutes les actions sont achevées ou en cours, sauf indication contraire (« programmé » ou « proposition » en rouge).

La production de l'Axe 1 - Gouvernance des systèmes irrigués et conduite du changement en irrigation

1.1 Politiques de gestion des eaux souterraines au Maroc

- Dispositifs de gouvernance des eaux souterraines (contrats de nappe) (Expertise)
- Analyse des dynamiques de légitimation du problème de surexploitation des nappes (Expertise) (programmé)

1.2 Rôles et place des agences publiques dans le développement de l'irrigation

- Diagnostic comparatif de 6 Sociétés d'Aménagement Ouest Africaines (Stage, Atelier, Expertise) (Afrique de l'Ouest)
- Unions hydrauliques au Sénégal (Stage)
- Modalités d'intervention en irrigation au Sénégal - Capitalisation de l'étude rétrospective de 50 ans d'aménagement par la SAED (en lien avec chantier 1.3. / Expertise) (programmé)

1.3 Reconstruction de l'historique des politiques d'irrigation

- Modalités d'intervention en irrigation et jeux d'acteurs au Cambodge (Stage, Expertise, Mission)
- Etude Investissements Soft Irrigation (Etude économique des projets d'irrigation) au Cambodge (en lien avec Axe 3 / Stage, CDD 2 mois, Ateliers) (programmé)
- Pratiques de gouvernance de l'irrigation au Laos (Stage)
- Projets d'appui à l'agriculture irriguée en Jordanie (Expertise, Mission)

1.4 Formation et appui conseil dans les systèmes irrigués
Quels rôles peuvent jouer les OPA dans la conception et la mise en œuvre de dispositif de formation et d'appui conseil dans les périmètres irrigués au Maroc ? (Stage, Expertise et missions, Ateliers)

1.5. Démarches d'intervention en appui aux associations d'irrigants : Retours d'expérience du Maroc et de la Tunisie (Expertise locale) (programmé)
Proposition : Retours d'expériences du Pap-Agri (Atelier)

La production de l'Axe 2 - Interactions entre le foncier et l'eau en territoires irrigués

- Impact des dynamiques foncières actuelles sur la gestion de l'eau à l'Office du Niger au Mali (Stage, Atelier)
- Le marché du faire-valoir indirect et formes de régulations foncières dans un contexte de groundwater economy en Tunisie (Stage)
- Étude des politiques et des pratiques foncières en agriculture irriguée au Maghreb (Expertise et missions, Expertise locale, Atelier)
- Appropriation au COSTEA de la grille d'analyse foncière SIIP (Afrique de l'Ouest +) (Atelier)
- Observatoire des pratiques foncières dans le Delta Sénégal (Expertise) (programmé)
- Proposition : Restitution du chantier, lien avec SIIP, Croisement d'expériences Afrique du Nord et de l'Ouest - Journée d'échanges avec le Pôle Foncier et le Comité Foncier / Partenariats avec le Pôle / Comité Foncier
- Modèles agricoles (Avec Axe 3)
  Agriculture irriguée à grande échelle et participation du privé en Afrique sahélienne. Le cas des grands périmètres privés et publics-privés du Delta du Sénégal (Expertise et mission, Stage, Atelier) (programmé)

La production de l'Axe 3 - Economie de l'agriculture irriguée

3.1. Modèles agricoles - Les PPP en irrigation (Expertise, Atelier) (Monde)

3.2. Méthodes d'évaluation économique - Analyse de l'efficience économique usage eau agricole par agricultures familiales (Stage, Journée thématique) (Monde)

3.3. Méthodes d'évaluation économique / Modèles agricoles / Typologie d'aménagements

- Suivi méthodologique et accompagnement de la dynamique de groupe Axe 3 pour l'élaboration d'un guide méthodologique (Expertise, Atelier) (Monde)
- Évaluation des performances économiques et de la durabilité de modèles d'aménagements à maitrise partielle de l'eau en bas-fonds et petites plaines inondables. Comparaison du Sud Mali et Nord Ghana (Stage, Expertise locale, Expertise et mission)
- Analyse critique d'études d'évaluation économique pour des systèmes irrigués au Maroc (Stage, Expertise et mission)
- Analyse économique de systèmes irrigués à partir de citernes et de petites retenues en Haïti (Stage, Expertise sans mission)
- Evaluation économique de la réhabilitation du périmètre de l'Anembé (Sénégal) (Stage, Expertise)

La production de l'Axe 4 - Performances techniques et environnementales de l'agriculture irriguée

4.1. Changements techniques

- Etude des effets de l'installation de l'irrigation par aspersion en conditions d'irrigation paysanne Andine – Cangahua – Equateur (Stage)
- La reconversion collective à l'irrigation localisée dans le Tadla : Analyse de l'approche de l'équipement interne et impact sur les prélèvements à partir de la nappe (Maroc) (Stage)
- Relations entre les acteurs dans la conception et la mise en œuvre du projet de reconversion collective à l'irrigation localisée du Tadla (Maroc) (Stage)
- Economies d'eau dans les systèmes irrigués : retours d'expériences (Maroc) (Atelier)
- Analyse des mécanismes de la reconversion collective à l'irrigation localisée dans le périmètre irrigué du Tadla (Maroc) (Stage)
- Accompagnement de la mise en œuvre de la politique de reconversion collective au Maroc (Evaluation) (Atelier) (programmé) (Maroc & Tunisie)

4.2. Réutilisation des eaux usées (Monde, focus Méditerranée & Sénégal)
Réutilisation agricole des eaux usées : pratiques, défis et solutions opérationnelles (Expertise, Atelier)
Proposition : Expertise avec une portée plus opérationnelle pour accompagner l'AFD sur cette thématique assez nouvelle, dans des régions d'intervention elles aussi nouvelles

4.3. Repenser le drainage dans les systèmes irrigués

- Nouvelles fonctionnalités du Drainage (Stage, Analyses, Expertise, Atelier) (Monde, terrain Maroc)
- Vision de génie écologique des réseaux de drainage (préparation d'un projet FFEM sur le Gharb) (Stage, Analyses et matériel, Expertise, Missions)
- Cause de disfonctionnement du drainage (perception agriculteurs) (Stage, Expertise, Missions) (Burkina Faso)

4.4. Irrigation et changement climatique (Asie du Sud-Est)
Emissions de méthane par la riziculture (Stage, Journée thématique)

Le Livre

Il doit contribuer à la construction d'une politique sectorielle de l'irrigation et plus largement de l'utilisation de l'eau en agriculture. A cet égard il est censé établir un référentiel complet, technique (y compris sur le plan agronomique), économique, social, environnemental,… pouvant servir de base lors de la formulation des projets et partant de justificatifs aux financements des divers bailleurs de fonds potentiels.

Il représente l'essentiel de la production du COSTEA puisqu'il capitalise, valorise et constitue le support de diffusion des connaissances produites par le travail des acteurs du projet dans le cadre des travaux des quatre axes stratégiques (cf. ci-dessus).
Il traduit une dynamique convergente des partenaires du projet et sa mise au point en 2017 sera le point d'orgue de la première phase du projet.

La production du Livre mobilise tous les acteurs de la plate-forme et au premier chef les animateurs des 4 axes. Cette production est considérée comme un 5ème axe spécifique, transversal, qui a été confié à un pilote, François Brelle.

L'initiative Sahel

Un important projet de développement d'un million d'hectares irrigués à l'horizon 2020 est inséré dans le cadre plus vaste d'un soutien au développement de la région mis en œuvre par la Banque Mondiale, le Sahel Irrigation Initiative Program (SIIP).

COSTEA trouve sa place dans la réflexion, en lien avec l'AFD, la Banque Mondiale, et les sociétés d'aménagement des 6 pays concernés. Il s'agit ici aussi d'un chantier transversal (6ème axe ?) considéré par l'AFD, par le COSTEA et par l'AFEID comme un partenariat stratégique.

A ce stade le COSTEA contribue à l'élaboration et la mise en œuvre du SIIP à travers :

- Une note de cadrage à partir du rapport final de la phase 1 de l'étude SAAO (Expertise)
- La participation à l'atelier de l'expertise COSTEA (Atelier de haut niveau visant à co-construire un chapitre SAAO du Plan d'Action Global (PAG) du SIIP. La logistique serait assurée par la BM)
- Une synthèse de l'atelier traduite en proposition de programme à intégrer dans le PAG du SIIP (Expertise)

Ce projet est suffisamment important pour un grand nombre de partenaires du COSTEA (en ce qu'il confronte la méthode et le contenu du COSTEA à un projet volumineux de la Banque Mondiale dans une zone où la coopération française est historique et l'expertise française largement sollicitée) pour constituer dans le futur un axe stratégique transversal du COSTEA.

4.4. Une utilisation plutôt rationnelle et efficiente des crédits

Le découpage sur quatre années prévoyant un total des dépenses à hauteur de 300 KEuros par an est dans l'ensemble respecté, de même que la ventilation entre les deux catégories de dépenses (voir tableau section 3.5. supra) reliées l'une aux actions d'appui aux opérations et aux acteurs des politiques d'irrigation (instruments et production du dispositif) à hauteur de 840 KEuros pour 4 ans et l'autre au fonctionnement du Secrétariat Permanent, du CST et du COPIL (gouvernance du dispositif) à hauteur de 360 KEuros sur 4 ans.

Dans la préparation des activités, le processus est initié par les propositions d'actions (chantiers), cadrées par des TdR, budgétées et validées en CST avant engagement. Une convention est ensuite signée avec le(s) partenaire(s) chargé(s) de l'exécution, qui accomplit l'action prévue et facture pour paiement. Les crédits ont été mis en œuvre selon ce schéma, portant sur des stages, des thèses, des missions d'expertise, l'organisation d'ateliers ou de journées thématiques.

Ce fonctionnement s'inscrit dans la logique d'autres projets de l'AFD, comme ceux qui sont destinés à financer des micro-projets, partant d'appels à propositions encadrées par des critères d'éligibilité tenant aux capacités des acteurs, aux contenus, et à la faisabilité des opérations, et prises en compte au sein d'un processus de sélection comprenant un comité technique chargé de l'évaluation technique et financière des projets proposés, et chargé de présenter une liste de projets classés par ordre de priorité à un comité décisionnel.

Il est rare qu'en France l'exécution budgétaire d'un projet, et en particulier d'un projet de ce type qui finance une multitude de petites actions, n'emporte pas sinon des critiques du moins des remarques quant aux délais de mise en œuvre ou à la complexité des procédures.

Le COSTEA ne fait pas exception à la règle et les consultants ont enregistré quelques doléances sur ces sujets dont la responsabilité tient à des procédures souvent trop lourdes au regard des sommes en jeu.

A cet égard la mission d'évaluation note que les chantiers ont mobilisé en général des petits montants (de l'ordre de 4 à 10 KEuros pour un stage, de 10 à 30 KEuros pour l'expertise, de 3 à 4 KEuros pour l'organisation d'ateliers), et les commentaires ont pu parfois faire état du caractère quelque peu frustrant de l'étroitesse des budgets.

Les travaux qui ont le plus de retentissement sont ceux qui ont associé plusieurs de ces méthodes (Voir recommandation 13), pour des montants de l'ordre de 30 à 40 Keuros. On peut citer le travail de diagnostic comparé des 6 SAAO combinant stage, expertise et atelier, le travail de capitalisation sur l'historique des politiques d'irrigation au Cambodge (stage, expertise, missions, ateliers), l'Etude des politiques et des pratiques foncières en agriculture irriguée au Maroc (expertise, expertise locale, missions, atelier).

Par ailleurs le projet utilise une part de financement pour tenir compte de l'engagement d'institutions qui pour la plupart ont une comptabilité analytique et facturent habituellement leurs prestations. Les institutions qui délèguent des animateurs d'axe perçoivent une rémunération forfaitaire annuelle de 7 KEuros, partant d'une estimation des temps de travail de 10 jours avec une rémunération journalière de 700 Euros.
Cette estimation du temps de travail est bien inférieure à la réalité, et même si les animateurs déclarent trouver un intérêt important dans cette activité pour enrichir leurs propres travaux, et au bénéfice de leurs organisations, la mission d'évaluation estime que cette rémunération devrait être revalorisée voire élargie. Ce point est évoqué au § 5.3.1

D'une façon générale les maîtres d'ouvrages, ont le souci légitime d'une utilisation aussi efficace que possible des crédits et notamment d'un minimisation de ce qui est identifié comme des crédits de fonctionnement. Ce type de projet qui comporte des composantes essentiellement immatérielles ne peut s'inscrire dans une logique classique. Les évaluateurs pensent qu'il serait important de prendre le temps de revenir sur l'examen des dépenses dites de fonctionnement et de valider leur opportunité (notamment, frais de mission pour les acteurs du Sud, frais d'organisation des réunions, désintéressement des contributeurs principaux,…) au regard des objectifs du projet (Voir recommandation 5).

4.5. Les objectifs sont partiellement atteints

Les objectifs relèvent de plusieurs niveaux, construire un réseau, produire et diffuser du savoir, promouvoir une vision, infléchir les modèles et les politiques publiques, et les actions correspondantes se déploient dans le temps. L'exemple du Comité Foncier montre que c'est dans le long terme que les démarches de ce type peuvent porter leurs fruits.

A ce stade, un premier objectif, celui de constituer le dispositif et d'ancrer le réseau, parait atteint. C'est l'acquis principal de la première phase du COSTEA, que d'avoir établi et stabilisé une dynamique de convergence entre acteurs d'horizons très différents sur une terminologie et sur des objectifs alors que les intérêts et/ou les valeurs, initiales divergent.

Pour autant comme on l'a vu plus haut (§ 4.3), les activités réalisées et programmées sont significatives, le point faible étant actuellement la diffusion et partant la valorisation assez restreinte pour ne pas dire inexistante de ces productions. Cet aspect fait partie des réflexions en cours au COSTEA qui va être bientôt en mesure de communiquer plus largement et de mettre en œuvre l'objectif de rayonnement et de partage à une échelle suffisante. La parution du Livre et l'animation du site Web marqueront un tournant à cet égard.

L'impact sur les politiques publiques est de long terme. Des jalons importants ont toutefois été posés à travers le travail réalisé avec les sociétés d'aménagement d'Afrique de l'Ouest, reliées aux administrations de leurs pays respectifs, et aux bailleurs de fonds. Le lien avec l'Initiative Sahel est un acquis important même si le programme est lui-même encore en cours de construction.
La SAED souligne l'apport des réflexions partagées au sein du COSTEA, au moment où des réformes sont engagées au Sénégal dans le secteur de l'irrigation.

Le bénéfice que retirent les acteurs du Sud et les pays partenaires est un des objectifs fondamentaux du COSTEA. A travers les entretiens, l'évaluation a relevé un intérêt général des acteurs du Nord et du Sud sur l'existence du réseau et une vision partagée de ce qu'il représente et peut apporter.

Les commentaires montrent la satisfaction des acteurs de pouvoir participer au COSTEA et leur attente de le voir poursuivre son évolution et ses chantiers.
Beaucoup d'interlocuteurs ont formulé des demandes concrètes dans ce sens.

Les principaux commentaires et attentes qu'ils expriment vis-à-vis du COSTEA sont pratiquement unanimes :

- L'intérêt général de la plate-forme qui apporte une cohérence d'ensemble, un sentiment partagé d'une « dynamique engagée » à travers une connaissance réciproque améliorée et un partage des « vécus ».
- La difficulté de l'exercice qui a coûté du temps, de l'énergie dans la phase de démarrage : le cadre logique se co-construit chemin faisant, en gardant souplesse, optimisation, réactivité.
- La qualité des échanges et l'intérêt d'une mise en commun d'approches très diverses, ainsi la possibilité pour chacun de mettre en débat les sujets qui lui importent (place des organisations d'usagers dans la conception et la gestion, par exemple).
- L'utilité du COSTEA pour comprendre les problèmes concrets que rencontrent les acteurs, de rassembler les expériences et les impliquer dans les problématiques de développement. Il y a une dynamique « opérationnalisation de la recherche » du COSTEA qui permet d'orienter la recherche sur des points utiles et concrets.

- L'importance du COSTEA pour les acteurs du Sud qui peuvent échanger sur les difficultés rencontrées, notamment la question du partage des responsabilités dans les projets d'irrigation, la maintenance des infrastructures.
- L'impact positif du COSTEA sur les méthodes de travail.
- Les axes fonctionnent, les chantiers fonctionnent.
- La bonne retombée pour le COSTEA et l'AFD à travers la valorisation des connaissances et de l'expérience au Cambodge.
- Le bon accrochage à l'Initiative Sahel, la possibilité de participer à des travaux concrets, la démonstration que la vision que défend l'AFD peut être partagée (SAR, SAAO, BM)
- L'importance du Livre en préparation, « miroir des convergences ».

Au-delà des commentaires qui précèdent, les consultants ont noté que si les partenaires du Sud avec lesquels ils se sont entretenus ont fait part de leur satisfaction et ont unanimement salué les bénéfices que leurs pays et les régions concernées peuvent retirer d'un tel dispositif, ils ont aussi exprimé des attentes spécifiques pour une plus grande prise en compte de leurs problématiques, et pour être associés plus étroitement aux travaux du COSTEA.

Ces demandes que les consultants jugent justifiées et auxquelles ils adhèrent pleinement comme la majorité des partenaires du Nord qui ont été interviewés, sont détaillées §5.1.3. infra.

5. Prospective : consolider le dispositif et amplifier le travail en réseau

Les témoignages convergent sur le grand intérêt du dispositif, sur la dynamique qui a été trouvée, et sur l'intérêt de poursuivre et amplifier. Il est souvent souligné que la deuxième phase du COSTEA qui est envisagée, doit poursuivre la même finalité et les mêmes objectifs généraux, en approfondissant. Même si des initiatives nouvelles apparaissent, l'activité au sein des 4 axes doit rester au cœur du dispositif.

Des consolidations et des ajustements doivent être pris en compte, sans dénaturer ni contrarier la cohérence d'ensemble et la dynamique qui ont été forgées. Un certain nombre de pistes et propositions sont présentées dans cette partie, portant sur la vision et la finalité du COSTEA, la représentativité des acteurs, le pilotage et la conduite de projet, les processus, la qualité de membre et le réseau.

Ces sujets doivent être débattus rapidement au sein du COSTEA, sans doute sur la base de petits groupes de travail spécialisés chargés de rapporter au CST, puis à l'occasion d'un atelier « gestion du dispositif ».

5.1. Renforcer la gouvernance, le pilotage, et la conduite de projet

5.1.1 Le choix de l'AFEID comme Maitre d'Ouvrage est pertinent (Voir recommandation2)

Dès la conception du projet, l'AFD et les principaux concepteurs du projet se sont interrogés sur la pertinence de déléguer la maîtrise d'ouvrage à l'Association Française pour l'Eau, l'Irrigation et le Drainage (AFEID) plutôt que de faire appel à un opérateur quelconque désigné via un appel à la concurrence.
De fait l'AFEID est une petite structure mais d'une part sa vocation est de produire des idées et de les valoriser aux niveaux national et international, d'autre part elle présente l'avantage de réunir un large éventail d'acteurs de l'eau sous une forme associative bien connue en France et souvent utilisée car constituant un lieu de neutralité.

Le choix a été fait de retenir l'AFEID qui rassemble en son sein l'essentiel des acteurs compétents et expérimentés en matière d'irrigation agricole. A cet égard l'AFEID, d'un point de vue « hexagonal » constitue sans doute le meilleur représentant de ce qu'on appelle « l'école française de l'eau » et à tout le moins rassemble bon nombre d'institutions et établissements qui ont développé une compétence et une expérience qui, mises en commun, constituent un « modèle français » de l'eau qu'il est important de promouvoir en ce qu'il apporte une vision intégrée trop souvent laissée de côté par les opérateurs anglo-saxons bilatéraux et multilatéraux.

L'Association jouit par ailleurs d'une bonne insertion internationale, elle est le membre français de l'ICID (International Commission on Irrigation and Drainage) et participe à ce titre activement aux différents forums. L'AFEID a été le représentant français à la Conférence Euro-Méditerranéenne "Innover pour améliorer les performances de l'irrigation" (11-16 octobre 2015 Montpellier). Elle participe également à l'International Association for Hydro-Environment Engineering and Research.

Elle a une expérience de la gestion de projet de coopération, on peut citer à cet égard le projet (FSP du MAE démarré en 2003) SIRMA, Systèmes irrigués au Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), projet orienté recherche, enseignement supérieur agricole portant sur l'économie de l'eau et l'irrigation.

Il est à noter que les principaux acteurs du COSTEA sont membres de l'AFEID (IRSTEA, CACG, BRLi, SCP, CIRAD, IRD), et qu'ils ont participé au SIRMA, de même que des partenaires du COSTEA comme l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II de Rabat.

Le choix de l'AFEID ne dynamise pas seulement les relations Nord/Sud mais redonne aussi du sens aux relations entre nos propres Etablissements qui bien que faisant partie de l'association sont de natures suffisamment différentes pour que le dialogue entre eux ne soit pas toujours simple ; l'AFEID, en prenant de la hauteur puisqu'elle est chargée de promouvoir une vision d'intérêt général, rend possible une dynamique collective que tout autre opérateur aurait du mal à faire émerger. De ce fait elle conforte sa légitimité dans le domaine international.

Du point de vue des partenaires du Sud aussi le choix de l'AFEID est un bon choix, d'autant plus qu'elle est le partenaire naturel de l'ARID, association régionale pour l'irrigation et le drainage (et pour cause puisque l'ARID a été créée sur le modèle de l'AFEID), qui fédère 23 pays dont 12 ont un comité d'irrigation actif.

Ces motifs étaient apparemment pertinents puisque tous les témoignages convergent sur la qualité de la prestation de l'AFEID et sur l'intérêt de conserver cet opérateur même si ses moyens sont faibles (cf 5.1.2. ci-dessous) et si le niveau de son intervention ne peut être comparé à celui du GRET pour le Comité Foncier.

5.1.2. Une proposition d'ajustement de l'organisation du COSTEA

Rétablir les rôles respectifs spécifiques des deux instances de gouvernance

La mission d'évaluation a pu participer à un CST (CST6 le 22 juin dernier à Aix en Provence) et a pris connaissance des comptes-rendus de toutes les réunions des COPIL et CST depuis le début du projet. Son sentiment a été renforcé par les entretiens, d'un certain flottement dans la conduite du projet et confusion dans le positionnement des partenaires. Après trois années de construction progressive et de connaissance réciproque il est possible aujourd'hui d'évoluer vers une conduite plus classique du projet en tenant compte de la situation institutionnelle de chacun.

Au plan conceptuel, l'existence de deux instances de gouvernance, l'une de pilotage, l'autre de synthèse scientifique et technique du travail des groupes et de rapportage à l'instance de pilotage, se justifie parfaitement et correspond à une logique de fonctionnement hiérarchisée très classique.

Mais il convient alors que chacune de ces instances assume ses missions spécifiques. Or le contenu des débats quelquefois repris dans les deux instances montre que pratiquement il subsiste une confusion dans les rôles respectifs des deux instances. Il convient donc de rétablir clairement le rôle de chacun des deux comités (Voir recommandation 6).

Clarifier et fixer la composition des deux Comités

Un élément supplémentaire de confusion est celui de la composition des Comités dont il apparaît qu'elle est à géométrie variable et fonction des disponibilités et intérêts du moment.

En outre certaines institutions ne peuvent être représentées que par une personne qui siègera donc aussi bien au COPIL qu'au CST. On comprend bien que dans un projet dont l'objectif est de développer des échanges il soit difficile de fermer la porte à des acteurs intéressés même de façon erratique. Pour autant la conduite des travaux des ces instances implique que chacun et surtout le Président de séance sache précisément qui intervient pour le compte de qui et avec quel positionnement.

En particulier, ne devraient siéger au COPIL que les membres actifs représentés si possible au niveau stratégique.
S'agissant du CST (et dans la même mesure des travaux des axes stratégiques) il ne serait pas raisonnable de pratiquer une politique d'exclusion à l'égard d'acteurs non engagés mais intéressés, mais la base de la composition doit être claire et le Président doit savoir qui est membre et qui est invité.

Clarifier la Présidence des Comités (Voir recommandation 7)

Le COPIL est actuellement présidé par l'AFD qui est fondée à suivre le bon déroulement du projet, même si cette prise de possession du Comité principal, celui du pilotage, peut créer une ambiguïté sur le positionnement de l'Agence qui, indépendamment de son activité au quotidien dans le COSTEA, se trouve présente à tous les niveaux, ce qui pourrait être interprété comme une contradiction avec la délégation de maitrise d'ouvrage à l'AFEID.

Il faut bien voir cependant que le COSTEA a été créé pour relier des praticiens de l'irrigation du Nord et du Sud dans l'optique du développement, et avec l'objectif d'éclairer l'AFD dans ses projets. La mission d'évaluation propose que le COPIL reste sous la présidence de l'AFD. Cette proposition met l'Agence en mesure de maintenir la ligne directrice (cohérence d'ensemble du dispositif) et de rester un membre - très actif - des deux Comités, entretenant des liens privilégiés avec la conduite du projet.

Le CST quant à lui ne semble pas avoir de Présidence clairement désignée et la mission d'évaluation a l'impression qu'en l'état cette Présidence s'exerce encore de façon plus ou moins partagée. La Présidence du CST doit clairement et de façon systématique être de la responsabilité de l'AFEID.

Porter attention aux ordres du jour (voir recommandation 8)

Les éléments qui précèdent sont de nature à améliorer sensiblement le fonctionnement du COSTEA ; ils doivent s'accompagner logiquement d'un recentrage des ordres du jour sur les compétences propres de chaque Comité pour éviter la redondance des débats, faciliter la prise des décisions et permettre leur mise en œuvre rapide.

Il est par ailleurs tout à fait important que le COPIL et le CST abordent tous les sujets de fond, d'autant que les représentants du Sud ne participent qu'au COPIL. Il est possible de prévoir des temps de réunions consacrées aux contenus et problématiques du domaine de l'irrigation, suivant le format d'ateliers thématiques, comme cela s'est d'ailleurs déjà fait.

Il est tout aussi nécessaire que les décisions d'orientation soient prises par le COPIL sur proposition du CST.
Or, il est apparu que les ordres du jour des CST sont très chargés et ne permettent pas toujours d'aller au fond et d'aboutir à une conclusion. Des sujets ont pu revenir d'un CST à l'autre sans être tranchés, comme ceux de la politique de communication, de la diffusion, de la capitalisation et sans que le COPIL ait eu à en débattre .

Enfin il est important et d'ailleurs traditionnel que l'ordre du jour soit arrêté par le Président et précise les points qui sont soumis au Comité pour information et ceux qui sont proposés pour décision. Bien entendu l'efficacité des travaux commande que l'ordre du jour soit adressé aux participants suffisamment à l'avance éventuellement accompagné des documents idoines.

Consolider l'organisation actuelle

La mission considère qu'avec les propositions ci-dessus le maintien du modèle actuel de gouvernance avec COPIL, CST, Secrétariat Permanent, axes, et chantiers, est cohérent et opérationnel modulo quelques ajustements.

Il est ainsi proposé (Voir recommandations 9 & 10) de :

- Recentrer le COPIL sur son rôle de décision à travers sa réunion annuelle, qui permet de mobiliser les représentants du Sud.
Prévoir systématiquement dans l'ordre du jour le rapportage des travaux du CST.
Profiter de ce temps fort pour construire en marge de la réunion formelle et décisionnelle du COPIL, des réunions consacrées aux contenus et aux problématiques suivies par le COSTEA, qui peuvent avoir différents formats et qui pourront bénéficier ainsi de la présence des acteurs du Sud.

- Donner au CST la pleine capacité de développer les sujets décidés par le COPIL et les moyens d'animer le réseau, en s'appuyant sur un Secrétariat Permanent renforcé, à partir :

- d'un Chef de Projet (mi-temps ou plus) garant de la cohérence d'ensemble du COSTEA selon les orientations du COPIL et du CST.
  Le pilotage du dispositif, et particulièrement dans sa dimension gestion de projet, a souffert de ne pas être suffisamment centralisé dans la première phase du projet. Il convient que le COSTEA se dote d'un Chef de Projet désigné, accepté par les membres de façon à ce que sa légitimité et son autorité ne puissent être contestées.
  Le sens de sa mission serait de garantir le bon fonctionnement des instances, notamment dans l'animation des travaux et en s'assurant de la bonne exécution des décisions. Il veillerait à la cohérence des feuilles de route des axes par rapport aux orientations stratégiques.
  Il n'est pas nécessaire de consacrer un temps plein à cette tâche dans la mesure où la fonction de Secrétaire Permanent du projet est préservée à temps plein et que la question de la mise en œuvre des opérations et de l'administration est résolue. De cette manière la Secrétaire Permanente retrouve les marges de manœuvre nécessaires pour mettre en œuvre et surveiller l'exécution des décisions prises par les instances de gouvernance.
  Pour des raisons de coût mais aussi et peut-être surtout d'acceptation collective, la désignation de ce Chef de Projet parmi les membres actifs du projet serait idéale. Encore faut-il qu'il puisse consacrer la partie de temps nécessaire.

- du maintien du poste de Secrétaire Permanent à plein temps sur ses missions actuelles avec un rôle opérationnel (notamment la préparation et le suivi des COPIL et CST, des journées thématiques, des conventions avec les prestataires, du suivi budgétaire du projet).

- de la mobilisation d'un(e) assistant(e) chargé(e) de la mise en œuvre de l'organisation pratique, des aspects logistiques (de l'ordre d'un quart de temps ou d'un tiers temps).

- Garantir les responsabilités des animateurs d'axes qui pourraient passer à 6 (les 4 existants et 2 nouveaux correspondant l'un à la préparation du Livre, et l'autre à la coordination de la relation avec l'Initiative Sahel).
Les animateurs d'axe jouent un rôle très important dans l'animation et la mobilisation des acteurs, en particulier pour la définition et l'exécution des chantiers. Ils jouent un rôle de préparation en amont, dans le cadre des priorités établies par le COPIL, pour présenter des ensembles avancés au CST et faciliter/accélérer la décision.
C'est à travers chaque chantier au sein des axes, par les équipes de suivi et de relecture qui sont constituées, que la production se fait et que le réseau s'élargit.
Il serait intéressant de renforcer la capacité de proposition des animateurs d'axes, avec notamment la mission de mobiliser, recenser, canaliser les demandes et propositions des acteurs du Sud.

5.1.3. Faire une plus grande place aux acteurs du Sud (Voir recommandation 11)

Le Sud est représenté dans les COPIL, et des organisations diverses, aménagement, recherche, administration, s'impliquent dans les chantiers ou participent aux ateliers notamment quand ils sont organisés en Afrique du Nord ou sub-saharienne.

Mais de l'avis unanime, la participation des représentants du Sud est insuffisante. L'éloignement géographique et les frais que cela entraîne, l'identification malaisée des interlocuteurs (institutions et personnes), leur représentativité souvent freinée par un tropisme national ou leur disponibilité restreinte, sont autant d'obstacles à une présence affirmée. Mais aussi le caractère relativement centralisé, en France, du projet contribue à cet état de fait fâcheux puisque les problèmes à résoudre sont ceux du Sud.

Au-delà de l'enjeu bien réel de la participation, il y a celui de l'échelle de travail du COSTEA : s'agissant *in fine* de faire évoluer des politiques il est clair que l'échelle pertinente doit d'abord être de niveau régional. Cette perspective devrait être mieux prise en compte dans l'approche des problématiques locales et débattue au sein des instances.

Les divers entretiens avec les acteurs du Sud, notamment les sociétés d'aménagement et de gestion de l'irrigation (SAGI), montrent que tous sont attachés au projet COSTEA : ils soulignent le rôle fondamental du partenariat instauré par le projet et le côté opérationnel des études qui ont été conduites dans ce cadre ainsi que des ateliers, notamment celui de Ouagadougou au cours duquel se sont définis les rôles respectifs des sociétés d'aménagement françaises et locales. C'est au cours de cet atelier qu'a été rendu compte de l'étude – diagnostic comparatif de 6 SAGI du Sahel ; cette étude est reconnue par tous comme l'élément central du programme de renforcement des capacités qui est en cours de définition.

Le rôle du COSTEA est aussi apprécié au regard de l'appui scientifique qu'il fournit au travers de ses experts dont le niveau constitue une sorte d' « assurance qualité » de l'exécution des actions.

D'une façon générale les acteurs du Sud considèrent que le COSTEA est un projet qui fonctionne bien, dont l'organisation est bonne, dans lequel leur positionnement est correct même si leur souhait est d'améliorer leur participation.

Il ne faut pas oublier non plus que parmi les destinataire finaux figurent les agriculteurs et plus précisément les représentants d'une agriculture familiale qui constitue le socle de ce secteur économique, qu'il faut préserver tout en la faisant évoluer (taille des exploitations, maîtrise du foncier, autonomie accrue,…) pour lui permettre de faire face aux défis de demain.

C'est cette vision qui est davantage portée par les ONG partenaires mais à l'évidence il manque des représentants de cette vision au niveau local (seules quelques organisations de producteurs ont pu être impliquées, et peu voire pas d'ONG du Sud).

Le COSTEA doit donc absolument insérer dans ses priorités l'amélioration de la participation du Sud et peut pour cela retenir les propositions suivantes (Voir recommandation 11) :

- Impliquer les échelons locaux de l'AFD
- Renforcer les moyens logistiques pour faciliter la participation des représentants du Sud et revoir certaines procédures (éviter les délais quand la décision est prise d'engager une action, éviter les montages compliqués qui mobilisent beaucoup d'intervenants).
- Proposer à certains acteurs locaux de jouer un rôle de relais/correspondant local du COSTEA en remontant l'information et les besoins vers le COSTEA, et en diffusant dans leurs milieux professionnels les productions du COSTEA, et les impliquer davantage dans l'élaboration des sujets, par exemple à partir de certains CST conjoints, éventuellement délocalisés, ou partagés par visio-conférence au sein des Agences locales de l'AFD.
- Prioriser pour approfondissement certains sujets majeurs pour le Sud (le foncier, la gestion participative de l'irrigation, le volet agro-écologique et environnemental, les services aux irrigants,…).
- Aider la diffusion/valorisation locale en organisant plus souvent des séminaires, ateliers thématiques, journées techniques au Sud, ouverts à des participants du Sud de pays et d'horizons variés.

Le COSTEA peut aussi réfléchir à un certain nombre d'idées recueillies par la mission qui demandent une réflexion complémentaire :

- Etudier un mécanisme d'appel à projets du Sud.
- Aider à identifier les différentes structures qui sont ou peuvent être impliquées sur les questions d'irrigation, afin de débattre plus largement, et de rechercher une feuille de route commune sur les politiques nationales.
- Renforcer les réseaux Sud-Sud de manière à élargir le partage des expériences.
- Renforcer la diffusion auprès des agriculteurs et utilisateurs finaux de l'irrigation pour les sensibiliser et aller progressivement vers un nouvel état d'esprit dans leurs relations avec les entités qui ont la charge des infrastructures.
- Aller plus loin dans la démarche de comparaison des sociétés d'aménagement du Sud, en élargissant le travail qui a été conduit sur les 6 SAAO à d'autres SAGI qui étaient présentes à l'atelier de Ouagadougou.
- Valoriser dans le cadre de l'Initiative Sahel les liens avec les autorités (ministères nationaux) pour mieux faire connaître les enjeux, les difficultés concrètes, les solutions possibles, qui sont partagées au sein de la plate-forme COSTEA.

5.2. Stabiliser les processus opérationnels et les outils (voir recommandation 12)

Au cours du CST6 auquel elle a pu participer la mission d'évaluation a noté avec surprise que le projet n'était toujours pas doté d'une stratégie de communication et a fortiori des outils nécessaires à cette stratégie, notamment un site Web.

Communiquer clairement sur COSTEA, ses buts, ses méthodes, sa vision, de même que diffuser largement les travaux et réflexions de la plate-forme, font partie intégrante du projet.

Bien entendu il n'était pas possible de valoriser des travaux qui n'avaient pas encore produit de résultats mais en matière de communication le principe de savoir dès le début des travaux à qui on souhaite s'adresser pour avoir en vue le contenu et la forme du vecteur de transmission est indispensable. La définition des cibles notamment est fondamentale au regard des objectifs d'un projet qui a pour ambition des productions d'ordre scientifique, technique et politique.

Le COSTEA est maintenant entré en phase de production et le CST6 de juin dernier a conclu qu'il est urgent désormais de mettre au point cette stratégie de communication. Il a été décidé de constituer des groupes de travail chargé d'éclairer plusieurs questions :

- La stratégie vis-à-vis de la ligne éditoriale des productions COSTEA.
- La valorisation, la dissémination des analyses et des résultats des travaux du COSTEA : comment déployer et adapter les supports pour que les travaux du COSTEA soient appropriés par les acteurs de l'irrigation ? La définition des publics cibles (praticiens, décideurs, bailleurs ?) : les formes de valorisation des travaux et des chantiers exécutés, la définition du « catalogue des formats COSTEA » (tous les produits possibles)
- Les objectifs du site web COSTEA, son organisation générale, les responsabilités afférentes, ses contenus, ses partenariats.

Les deux processus liés aux chantiers, décision d'engager des chantiers, et finalisation des chantiers, sont dans l'ensemble stabilisés, mais auront besoin des apports des groupes de travail précités.

On a décrit plus haut le processus de mise en œuvre d'un chantier partant de la décision de le lancer, la contractualisation, l'exécution.
Il est nécessaire d'ajouter au processus, très en amont, peut-être au moment de la discussion pour la production des TdR, la définition précise du public ciblé, le choix du support COSTEA, le vecteur de diffusion des résultats.
Les résultats des groupes de travail constitués sont nécessaires pour que les animateurs d'axe puissent travailler sur les bases qui seront produites.

Le processus de finalisation fonctionne (comité de relecture et validation), le CST6 a rappelé que les rapports sont toujours relus par un groupe de personnes du CST (toujours au minimum AFEID/AFD/animateurs d'axe et personnes ressources sur le thème traité) et font de ce fait l'objet d'un suivi et d'un processus de relecture collective interne. La décision de publier ou non se prend à l'échelle des comités de suivi et de relecture en place pour chaque chantier.

Ce processus est cohérent et ne pose pas de difficulté.
Il doit fonctionner, comme indiqué plus haut, sur la base du public ciblé au moment d'engager le chantier, et sur la base des supports et modes de diffusion les plus adaptés qui auront été choisis en amont. Il doit évidemment toujours être possible d'adapter les trois paramètres en fonction des résultats des chantiers et de l'évolution du contexte.

Plusieurs chantiers « lourds » ont des retombées importantes, et il serait intéressant de sélectionner quelques chantiers nouveaux « approfondissement » sur des sujets prioritaires (3 ? 4 ?) destinés à aller au bout d'une réflexion sur un sujet donné, en combinant tous les moyens, stage, expertise, expertise du Sud, missions, ateliers et/ou journée thématique, production documentaire. On verra dans la section suivante que les acteurs du Sud ont des propositions concrètes en la matière.

Il est important aussi de garder toute la latitude pour lancer des actions légères, stages, missions, afin d'explorer et amorcer des domaines ou réflexions nouveaux. La possibilité de soutenir des thèses a par exemple fait débat pendant un temps, mais ne doit pas être repoussée quand le sujet rejoint la trajectoire générale du COSTEA, d'autant plus qu'un financement complémentaire du MAEDI est toujours possible.

5.3. Développer le réseau (voir recommandations 14, 15 & 16)

5.3.1. Faut-il revisiter la question du « membership » ?

Il s'est organisé autour de quatre collèges, institutionnel, recherche et enseignement supérieur, professionnel et acteurs du Sud. Cette structuration a été voulue pour garantir la diversité des membres et une représentation équilibrée des différentes catégories d'acteurs. C'est effectivement le cas, même si d'autres acteurs pourraient être associés au projet, notamment dans le collège des acteurs du Sud.

Mais aujourd'hui c'est l'opportunité de la présence, la disponibilité et l'intérêt de tel ou tel acteur dont l'expérience, la compétence ou le réseau (OIEau, représentation locale de la Banque Mondiale) sera bénéfique au projet qui sera le facteur principal d'association davantage que l'équilibre collégial. En la matière le COSTEA doit faire preuve de souplesse et identifier les moyens permettant de lever les contraintes qui limitent une participation continue et multiple des agents des organismes partenaires.

Par ailleurs, le système des quatre collèges n'a eu aucune conséquence pratique sur le fonctionnement du COSTEA et ne devrait pas en avoir dans le futur (par exemple, il n'y a pas, à l'image de ce qui se passe dans d'autres associations structurées identiquement, de règles de votes par collège) en sorte que la mission considère que cette structuration n'a pas vraiment lieu d'être en terme opérationnel mais qu'il n'est pas utile d'y toucher puisqu'elle a au moins une vertu d'affichage.

Le statut de membre devait aussi s'organiser autour d'une charte, sorte de règlement intérieur dont l'avant-projet n'a pas été développé. Il serait intéressant de questionner les membres les plus actifs concernant leur motivation et leurs contraintes, leur vision du partage des connaissances, et leur capacité d'implication, en tenant compte notamment des interventions rémunérées ou non de leurs ressortissants. Une telle consultation permettrait de bien définir l'engagement de chacun.

L'évaluation a constaté la faiblesse, pour ne pas dire l'absence de la représentation des ministères membres du projet. Deux ministères sont membres, le MAEDI et le MAAF, le MEEM ne l'est pas. Ce dernier n'a pas été invité à participer, on peut s'en étonner dans la mesure où la politique de l'eau est de sa compétence tant au niveau national qu'international.

Les deux autres ministères n'ont plus la disponibilité de temps suffisante au niveau central pour une présence régulière : ils ont les plus grandes difficultés à suivre le projet et de fait, leur contribution a été erratique et de plus sans que la continuité des agents ne soit assurée.

Le MAEDI assure la tutelle de l'AFD et contribue à son financement, sa présence est donc non seulement légitime mais nécessaire, à tout le moins au comité de pilotage. Au surplus il est à même d'apporter un appui financier pour soutenir l'aspect académique (thèses) du projet : cet argent n'a pas été mobilisé et c'est dommage puisque justement le financement des thèses a été l'objet de débats.

Le MAAF est concerné par la politique d'utilisation de l'eau en agriculture, au niveau national cela va sans dire mais aussi au niveau international. Sa présence est légitime et l'enjeu pour lui est de taille. Son service des relations internationales n'a pas été en mesure de dégager la disponibilité nécessaire et il est probable que le Bureau chargé de l'eau et des sols ne le sera pas davantage : en réalité le temps est fini pour les administrations centrales de pouvoir consacrer du temps à de tels projets. En revanche le suivi pourrait très certainement être confié au Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) où se trouvent encore compétence et disponibilité pour le compte de l'administration centrale si celle-ci en exprime la demande.
Accessoirement si l'idée était retenue d'impliquer aussi le MEEM, seul le Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) serait éventuellement en mesure de suivre ce projet.

La mise en œuvre du projet repose fortement sur les contributions volontaires des institutions membres qui mettent à disposition le temps des personnels impliqués dans le projet. Seuls les pilotes des axes stratégiques se voient défrayés forfaitairement.
Pour autant ces institutions ont toutes un système de comptabilité analytique et ont pour objectif de valoriser financièrement les prestations qu'elles fournissent. Toutes cependant considèrent que l'action conjointe au travers du projet COSTEA permet des réalisations qu'aucune ne pourrait exécuter seule : le projet permet de placer l'offre française à une échelle suffisante. Au cas particulier il peut aussi contribuer à renforcer telle ou telle action ou activité interne.

La durabilité du projet repose cependant sur l'équilibre entre le coût pour les partenaires et le bénéfice qu'ils en retirent. C'est un aspect qui nécessite un regard collectif en toute transparence. La recherche semble dans une certaine mesure plus en capacité de dégager du temps et a montré une plus grande flexibilité pour déconnecter son engagement de la prise en charge des coûts. Pour assurer la participation de la diversité des acteurs, la contractualisation entre l'AFEID et chacun des acteurs est un point essentiel, qui contribue à la structuration du projet. La formule choisie de conventions de collaboration avec partage des coûts, reconnaissant des intérêts réciproques, est une formule à conserver. C'est dans la prise en charge des différents types de coûts selon les activités (expertise, déplacement…) qu'il faut poursuivre le travail de normalisation.

Les ONG (GRET, aGter, AVSF principalement) ont été associées au projet en raison de leur expérience opérationnelle dans le domaine de l'irrigation et en particulier de leurs travaux sur les méthodes d'évaluation de l'efficience économique de l'irrigation. Ces trois ONG sont en concertation étroite et participent comme il a été dit à un groupe de travail eau/agriculture au sein de Coordination Sud. Leur appréciation du projet est très positive en ce qu'elles y trouvent le partage des connaissances et de la réflexion que le projet s'est donné pour objectif, ainsi qu'un positionnement des représentants des institutions qui avec le temps ont pu prendre des distances avec la ligne officielle de leur mandant. Elles notent le démarrage laborieux et le temps nécessaire pour apprendre à se connaître et considèrent que limiter le projet à sa première phase serait un non sens. L'IRAM s'est d'abord mobilisé au niveau du pilotage, mais pour des raisons d'éloignement géographique du représentant (basé au Cambodge), s'est ensuite effacé, pour revenir ensuite très activement en lien avec l'Initiative Sahel, et sur le chantier sur les méthodes d'évaluation économique de l'irrigation.

Les Représentants des ONG considèrent aussi que la représentation du Sud est insuffisante (nonobstant la présence active des SAGI) et verraient d'un bon œil, comme d'autres, la présence d'ONG et d'organisations de producteurs du Sud. A cet égard une certaine déconcentration du projet leur paraît de nature à mieux s'appuyer sur les acteurs locaux.

Sur cette question des membres, l'évaluation considère en résumé que le « noyau dur » restreint des membres fondateurs dans sa configuration actuelle, nonobstant les quelques élargissements suggérés plus haut, constitue une architecture probante qui peut tout à fait être maintenue.

5.3.2. Faire vivre et dynamiser le réseau

Les différents « étages » du dispositif peuvent être valorisés pour étendre le réseau, animateurs d'axe, pilotes de chantiers, et contributeurs aux différentes activités / productions Incontestablement, le projet a contribué à tisser ou à conforter des liens solides et nouveaux de partenariat entre les membres dans des liaisons Nord/Nord, Nord/Sud ou même Sud/Sud (ce sont les 6 SAGI concernées par le diagnostic comparatif qui ont par exemple demandé d'élargir l'exercice à d'autres sociétés d'aménagement du Sahel) qui n'étaient pas ou peu existantes.

Les sociétés françaises d'aménagement, par nature concurrentes, et dont les relations, du fait de leur histoire sont parfois compliquées, se sont retrouvées pour des actions conjointes, ont acquis des connaissances sur leurs homologues du Sud (SAGI) et développé une connaissance de ces organisations et des relations avec celles–ci qu'elles n'avaient pas. Le COSTEA a notamment permis un développement des relations de nos trois SAR avec la SAED sénégalaise et d'injecter quelques moyens financiers dans cette coopération.

Autre exemple, celui du réseau RACCORD, association du Sud d'organismes de coopération agricole et de développement rural, qui a bénéficié de ses liens avec l'AFEID pour s'insérer dans le projet COSTEA et contribuer à une maturation parallèle du projet avec le projet SIRMA, système irrigué au Maghreb. Ce réseau est en contact avec le réseau FAR et l'IRC.

Le projet est par nature confronté à la difficulté de la dimension du réseau qu'il met en place : trop important il est trop lourd à gérer, trop faible il ne répond pas à l'objectif. Pour autant, cette question de l'élargissement du partenariat tant dans le secteur public (au Sud les acteurs sont souvent des émanations de l'Etat) que privé (les acteurs français impliqués dans le développement agricole du Sud sont nombreux et par exemple les organisations françaises de producteurs ont été citées à plusieurs reprises dans l'idée de renforcer la dimension économique du projet) a été souvent abordée au cours des entretiens.

Cela semble plaider pour un COSTEA dont le membership serait à plusieurs niveaux : les membres constituant, les partenaires, les correspondants.

Par exemple il serait opportun d'inviter, comme partenaire ou comme correspondant du COSTEA le bureau de la Banque Mondiale installé à Marseille (le contact pris par la mission laisse penser que cette offre serait considérée avec intérêt) dont la compétence géographique s'étend sur la Méditerranée. Une telle institution, dont le positionnement en matière d'eau et d'agriculture a pu ne pas toujours correspondre à la vision française de l'eau, qui va s'engager dans un projet important de développement de l'irrigation au Sahel, et avec laquelle le COSTEA est déjà en lien dans ce cadre, pourrait être un avantage dans le cercle du projet.

L'office international de l'eau, membre de l'AFEID, qui développe une compétence incontestable en matière de formation, qui porte un grand nombre de projets de développement, qui au surplus assure le secrétariat du réseau mondial des organismes de bassins et des réseaux régionaux apporterait lui aussi un dynamisme et une capacité améliorée d'intervention.

Dans le même ordre d'idée, des contacts pourraient être établis, ou renforcés quand ils le sont déjà, avec le Partenariat français pour l'eau, l'International Water Resources Association (IWRA), le Forum mondial de l'eau.
L'AFD a travaillé avec de nombreuses organisations du Sud, auxquelles il pourrait être systématiquement proposé d'être partie prenante de telle étude ou tel atelier dès lors que les sujets débattus seront pertinents pour eux.

Le COSTEA pourrait organiser des séminaires locaux (comme cela s'est fait avec l'atelier à Rabat en octobre 2014 sur le programme national d'économie d'eau) déclencher des séminaires plus vastes, démultiplier, mettre en débat, réunir des participants des ministères, des offices, de la recherche et de l'enseignement supérieur, du secteur privé, des associations de producteurs.

Les contributeurs, c'est-à-dire la longue liste de tous ceux qui à un titre ou à un autre ont participé à des actions ou à des ateliers, que le Secrétariat Permanent tient à jour, doivent être « nourris » que ce soit en direct ou par le biais du site Web.

Annexe 1

TERMES DE REFERENCES

Évaluation à mi parcours du COmité Scientifique et Technique Eau Agricole (AFD/AFEID)

1. Description du projet à évaluer

Le site web du COSTEA (www.comite-costea.fr) peut être consulté pour obtenir davantage d'information.

1.1. Contexte du projet

Le COSTEA est né à l'initiative de la division Agriculture, développement Rural et Biodiversité (ARB) de l'Agence Française de Développement (AFD), qui, constatant un regain d'intérêt et une relance des investissements dans le secteur de l'irrigation depuis la fin des années 2000, a souhaité se donner les moyens de pouvoir soutenir cette nouvelle dynamique de développement de l'irrigation, dans ses géographies d'intervention, en mobilisant les options techniques et institutionnelles les mieux adaptées et les plus rentables, écologiquement et économiquement. Il existe une expertise française dans le secteur de l'irrigation reconnue par les pays partenaires ainsi que par les institutions de développement. Au regard des enjeux sectoriels actuels (raréfaction de la ressource, besoin d'extension des superficies dans un contexte foncier délicat, efficacité économique, durabilité sociale, efficience de l'eau), la réalisation d'une nouvelle génération d'investissements passe par une consolidation des acquis, un resserrement des liens entre acteurs français et une capitalisation des connaissances et expériences dans le domaine de l'agriculture irriguée afin d'alimenter les références et orientations politiques des acteurs de l'irrigation des pays en développement.

Pour ce faire, et à l'instar du Comité Foncier et Développement que l'AFD finance depuis une quinzaine d'années, le COSTEA – Comité Scientifique et Technique Eau Agricole – a été mis en place. Son démarrage a été officialisé le 18/06/2013, date de la signature de la convention AFEID/AFD pour la mise en œuvre du COSTEA, et de la réunion préparatoire qui a rassemblé les acteurs principaux pressentis.

L'Association Française pour l'Eau, l'Irrigation et le Drainage (AFEID) rassemble une bonne partie de l'expertise française en matière d'irrigation (SAR, recherche…) et ses membres interviennent également dans des projets d'irrigation au Sud. Bénéficiaire de la subvention destinée à la mise en œuvre du COSTEA, elle a le rôle de maitrise d'ouvrage dans ce projet et est en charge de la gestion administrative du comité, et de son animation scientifique et technique.

1.2. Contenu du projet

Le COSTEA est un projet multi-acteurs financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et mis en œuvre par l'Association Française pour l'Eau, l'Irrigation et le Drainage (AFEID).

Il a pour finalité de contribuer à l'évolution des politiques d'irrigation des pays d'intervention de l'AFD, afin qu'elles adoptent les meilleures options institutionnelles, techniques et économiques de mobilisation des ressources en eaux pour améliorer la productivité et réduire la vulnérabilité des exploitations agricoles familiales au Changement Climatique, sans externalité négative pour l'environnement et dans le respect des principes de la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE).
Son objectif global est d'actualiser et renforcer les compétences et capacités des partenaires de l'AFD, acteurs des politiques de l'eau agricole de ses pays d'interventions et acteurs français qui les accompagnent.

Les objectifs spécifiques du COSTEA sont les suivants:

- Produire des synthèses conceptuelles et méthodologiques, sur les aspects techniques, économiques, environnementales et institutionnels ;
- Soutenir la production de références nouvelles sur des innovations ;
- Appuyer certains acteurs nationaux dans l'évolution et la production de leurs politiques, programmes et projets ;
- Structurer un réseau inter-disciplinaire et multi-acteurs de partenaires de l'irrigation sur les 3 objectifs précédents.

Le COSTEA a effectivement démarré le 01/07/2013 avec le début du contrat de chargée de mission COSTEA à l'AFEID. Son budget de 1.2 millions d'euros est dimensionné pour durer sur une période de 4 ans de fonctionnement du Secrétariat Permanent.

1.3. Partenaires du projet

Le COSTEA s'est organisé, suite à une consultation générale lors de la réunion préparatoire au démarrage du COSTEA, en collèges représentant les différents groupes d'acteurs de l'irrigation et en plusieurs cercles, avec des degrés d'implication/de proximité différents :

- les membres du Comité de Pilotage, qui rassemble une fois l'an 4 collèges d'acteurs français et du Sud : collège 1 de l'AFD, du MAAF et du MAEDI, collège 2 des maitrises d'ouvrage Sud, collège 3 des opérateurs (bureaux d'études, des sociétés d'aménagement régional et ONG), collège 4 de la recherche française et du Sud,
- les membres du Comité Scientifique et Technique, qui réunit plusieurs fois par an les partenaires en France, et du Sud quand cela est possible par visio-conférence
- le Secrétariat Permanent, au niveau de l'AFEID, avec les administrateurs de l'association, un poste de chargée de mission, une assistante et quatre animateurs scientifiques et techniques.

Un tableau listant les personnes ressources avec leurs contacts sera remis au(x) consultant(s).

Le COSTEA implique principalement les membres historiques et les partenaires de l'AFEID et de l'AFD, mais il s'efforce aussi d'élargir son réseau en mobilisant d'autres institutions, ONG, et personnes ressources intéressées à l'occasion d'un chantier ou d'une activité particulière.

1.4. Fonctionnement du projet

Durant la première année, le COSTEA a organisé des moments d'échanges thématiques qui ont débouché sur la formalisation de quatre grands ensembles de problématiques en « quatre axes », chacun sous l'animation d'un animateur scientifique et technique d'axe, avec contenu de « sous-sujets » pré-identifiés au préalable sous la forme d'une Note de Cadrage.

Les quatre axes principaux sont les suivants :

- Axe 1 : Gouvernance des systèmes irrigués et conduite du changement
- Axe 2 : Interactions entre le foncier et l'eau en territoires irrigués
- Axe 3 : Économie de l'agriculture irriguée
- Axe 4 : Performances techniques et environnementales de l'agriculture irriguée

Dans la second année, ces « sous-sujets » ont été transformés en « chantiers », manière opérationnelle de documenter et analyser une problématique plus précise, dans une géographie donnée, au sein d'un axe, ou à cheval sur plusieurs axes. Ces chantiers sont conçus et coordonnés en relation avec les animateurs d'axe et le Secrétariat Permanent, conduits pour la plupart sous forme de prestation confiée à un membre du COSTEA qui les réalisent dans un principe de collaboration avec partage des coûts, suivis et évalués par des membres du COSTEA sur une base volontaire.

Pour la troisième année, davantage de chantiers sont programmés, avec une recherche de complémentarité entre les travaux, en vue de produire un ouvrage collectif de positionnement des acteurs français et de leurs partenaires du Sud, vers mi 2017. Des partenariats stratégiques ont aussi été initiés : avec les partenaires de l'Initiative irrigation au Sahel, ou encore le réseau FAR.

Dans le cadre de son objectif de production de connaissances, le COSTEA contribue ainsi au financement d'expertise, de stages ou de travaux de doctorants dont il rémunère du temps passé, prend en charge des frais de terrain et d'acquisition de données. Par ailleurs, des lignes budgétaires sont aussi dédiées à l'organisation d'ateliers ou de journées d'échanges, à de la valorisation des travaux sous forme de fiches de synthèse, et à de la diffusion / communication.

La dernière année du projet consistera principalement en de la capitalisation et valorisation des travaux conduits les années précédentes.

2. Précisions sur la commande de l'évaluation

2.1. Objectifs généraux de l'évaluation

Il s'agit d'une « évaluation à mi-parcours » dont le rapport sera diffusé en interne, dans un objectif multiple :

- identifier les réussites et les faiblesses du projet tant dans sa définition initiale que dans sa mise en œuvre, pour évaluer les atouts et potentiels d'un tel montage,
- qualifier les résultats intermédiaires,
- collecter et analyser les attentes des membres du projet et des potentiels bénéficiaires de ses travaux et proposer des pistes d'amélioration pour mieux répondre aux besoins des partenaires,
- faire des propositions sur les évolutions possibles du dispositif dans le cadre d'une potentielle 2ème phase au projet

Ces objectifs répondent à la volonté, à priori, que partagent de façon consensuelle les membres du COSTEA de prolonger l'existence de ce comité au-delà de la phase 1 qui s'achève mi 2017. Les résultats de l'évaluation interne à mi-parcours auront donc pour intérêts de partager collectivement un bilan du projet, en vue de l'améliorer, et de fournir un argumentaire étayé et objectif qui pourra consolider l'instruction d'une phase 2 qui pourrait démarrer dans le courant de l'année 2016.

2.2. Conduite de l'évaluation

Les consultants devront prendre en compte de façon équilibrée les différents points de vue légitimes qui peuvent être exprimés et conduire l'évaluation de façon impartiale. Cette prise en compte de la pluralité des points de vue doit se traduire, chaque fois que possible, par l'association des différentes parties prenantes au processus d'évaluation.

L'évaluation sera conduite sur la période Avril - Juin 2016 selon les étapes suivantes :

- évaluation du fonctionnement ; entretiens des acteurs français et des acteurs Sud ;
- évaluation des résultats intermédiaires (travaux et activités) ;
- remise du rapport dans une version provisoire ; collecte des commentaires,
- remise du rapport dans sa version finale,
- présentation de l'évaluation en CST et animation d'un échange sur les perspectives.

Le plan de travail proposé et l'estimation de la quantité de hommes.jours sont donnés à titre indicatif :

Entretiens en présentiel avec les personnes clés du Secrétariat du COSTEA	+/- 2 jours
Entretiens en présentiel avec les agents de l'AFD à Paris (principalement la division ARB, mais aussi les divisions AEE, climat …)	+/- 2 jours
Entretiens en présentiel et à distance avec les membres du Comité Scientifique et Technique, ceux du Comité de Pilotage du COSTEA, les non membres du COSTEA dans les institutions partenaires, etc	+/- 10 jours
Revue de documents et d'outils produits par le COSTEA	+/- 3 jours
Analyse des données et préparation du rapport, Remise du rapport intermédiaire (15/06/2016)	+/- 4 jours
Préparation et présentation du rapport intermédiaire de l'évaluation en CST (22/06/2016)	+/- 1 jour
Intégration des échanges du 22/06, finalisation de l'analyse Remise du rapport final provisoire pour le 08/07	+/- 2 jours
Réception des commentaires AFEID sur le rapport final provisoire Remise du rapport final définitif dans les 7 jours	+/- 1 jour
TOTAL	+/- **25 j**

2.3. Questions spécifiques à évaluer

L'évaluation appréciera la façon dont le projet a été mis en place sur la période concernée (juillet 2013 – juin 2016), dont le collectif s'est construit, et dont la dynamique de réflexion, d'identification et de proposition d'actions, de concertation et de validation des travaux s'est mise en marche, ainsi que les résultats intermédiaires produits. Elle déterminera également quels facteurs (de succès et d'échecs) et contraintes ont influencé la mise en œuvre du projet, identifiera les éventuels dysfonctionnements, donnera des recommandations et proposera des outils pour améliorer la qualité du fonctionnement et des prestations (de l'AFEID, et des différents prestataires et partenaires).

Les points de la grille ci-dessous devront être renseignés :

1. Établissement d'un bilan global et objectif du projet évalué.

Le(s) consultant(s) devra (ont) établir un bilan global et objectif des actions et de la gouvernance du projet depuis son démarrage. Cette étape doit lui (leur) permettre de disposer d'une connaissance précise et détaillée du projet, de son évolution et de son contexte. A cet effet, il(s) devra (ont) notamment :

1.1. Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet évalué, et étudier le cadre logique du projet (finalité, objectifs spécifiques, réalisations, indicateurs de suivi et hypothèses critiques) de manière à en acquérir une bonne connaissance. Les documents à consulter seront disponibles auprès de l'AFEID (caroline.coulon@irstea.fr) et de l'AFD (noeln@afd.fr).

1.2. Conduire des entretiens avec les personnes impliquées ou ayant été impliquées dans la conception et la gestion du projet.

2. Conduite de l'analyse évaluative

A partir des constats et des informations disponibles, le(s) consultant(s) pourra(ont) évaluer la performance du projet, par exemple notamment à partir des cinq critères préconisés par le CAD de l'OCDE : pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité. Pour chacun de ces critères, des pistes d'évaluation sont préconisées ci-dessous. Il reviendra au(x) consultant(s) de les préciser et de les compléter.

La valeur ajoutée de la contribution apportée par l'AFEID fera également l'objet d'un examen spécifique.

2.1. PERTINENCE : Analyse de la pertinence du projet mis en œuvre par l'AFEID au regard des objectifs et des enjeux déterminés au départ.

A ce titre, le(s) consultant(s) examinera(ont) :

- la correspondance du projet avec les besoins et attentes des partenaires (distinguer partenaires dans les pays d'intervention d'un côté, partenaires français d'un autre)
- la cohérence interne du projet (concordance des divers moyens et instruments mobilisés pour concourir à la réalisation des objectifs),
- la cohérence externe du projet (concordance avec les actions entreprises par les autres acteurs, que cela soi les autres bailleurs de fonds, ou les autres plateformes et réseaux qui réunissent aussi les acteurs de l'irrigation en France et à l'international).

Quelques questions à renseigner :

- La gouvernance organisationnelle et le fonctionnement, l'articulation et de l'architecture du projet tels que stabilisés à +3 ans du projet sont-ils pertinent ? permettent-ils de prendre en compte l'actualité des problématiques et l'évolution des besoins et attentes des partenaires ?
- Le contenu du programme 2013-2017 permet-il de répondre aux besoins identifiés ?

2.2. EFFICACITE : Analyse du degré de réalisation des objectifs du projet (techniques, financiers, institutionnels…) ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs).

Elle comprend :

- Une comparaison des résultats attendus et des résultats effectifs du projet,
- Une analyse des écarts constatés.

2.3. EFFICIENCE : Analyse de la relation entre relation entre les moyens mis en œuvre et leurs coûts, d'une part, et les réalisations financées, d'autre part.

Elle permettra :

- d'apprécier si les ressources nécessaires ont bien été mises en place, en temps voulu et au moindre coût,
- d'analyser les éventuels retards et dépassements constatés.

Quelques questions à renseigner :

- Les ressources financières mises à disposition du programme sont-elles utilisées à bon escient pour les activités prévues ?
- Les coûts de coordination du COSTEA sont-ils efficients ?

○ L'AFEID a-t-elle les capacités de maîtrise d'ouvrage d'un tel projet ? ○ Le dispositif prévu (Secrétariat technique avec une chargée de mission à plein temps) est-il adapté pour la mise en œuvre du projet ?
2.4. IMPACTS : Analyse des retombées de l'action, ses effets immédiats et de plus long termes, qui peuvent être raisonnablement attribués en partie ou en totalité à l'action évaluée, sur les partenaires du projet, et notamment les bénéficiaires finaux que sont les maitrises d'ouvrages Sud. Notamment : ○ Dans quels domaines, et à quelle échelle géographique le projet amène-t-il des changements? Lesquels? Sont-ils mesurables? ○ Quelle est la plus value du projet ?
2.5. VIABILITE / DURABILITE : Analyse de l'évolution attendue (maintien ? voire amplification ?) de la réalisation des objectifs et tteinte des résultats et impacts, dans la durée, pour apprécier ce qu'une prolongation du projet permettrait et sous quelles ions. Analyse de l'ancrage institutionnel du projet. Quelques questions à renseigner : ○ Quelle est la qualité des relations partenariales entre le projet et les organisations partenaires et d'autres sations externes ? ○ Quelle est la perception des partenaires directs du projet ?
2.6. Contribution de l'AFEID / additionnalité : Analyse de l'apport spécifique ou valeur ajoutée de l'AFEID dans le projet.
Au-delà de ces critères d'évaluation classiques, ce qui est véritablement attendu de l'évaluation de ce projet particulier concerne ception et la représentation qu'ont les membres du COSTEA, en considérant d'une part le fait que chacun d'eux a déjà une activité (stratégique voire commerciale) sur les thématiques du COSTEA et en direction des pays cibles, et d'autre part, que le COSTEA re dans un paysage composé d'une multitude d'initiatives de mise en réseau. A cet égard, les points suivants pourront être évalués : • Comment chacun des membres perçoit-il le COSTEA ? (quels intérêts et quels risques voit il à collaborer pleinement le Comité, à verser ses connaissances et expériences dans le collectif et quels efforts sont consentis en regard de ces s/risques? Quelles volontés et capacités a-t-il pour s'approprier et appliquer les résultats des travaux ?) ; • Quelle est la valeur ajoutée que procure et pourrait davantage procurer le COSTEA pour les activités propres aux us et organismes membres du COSTEA ? • Comment le mode opératoire s'est-il construit, satisfait il les membres, quels pistes d'évolution ont-ils ? La notion de « membre du COSTEA » pourrait à l'issue de cette évaluation être définie plus clairement, pour que chacun des-membres du COSTEA » adhère à des principes, à des engagements explicites, et bénéficie des privilèges d'appartenance au . Au delà des individus membres du COSTEA, il sera aussi important de questionner les non-membres du COSTEA et de faire ter : • comment l'individu membre du COSTEA, qui participe aux activités et aux travaux du COSTEA, diffuse les ations au sein de son institution ? • quels sont acteurs de l'irrigation aujourd'hui absents du COTEA, quelles en sont les raisons, peut on y remédier ?

2.4. Livrables

La remise d'un rapport intermédiaire devra se faire sous format électronique le **15/06/2016** afin que les personnes membres du Comité Scientifique et Technique (CST) du COSTEA puissent en prendre connaissance en amont d'une réunion du CST le **22/06** à Aix en Provence, au cours de laquelle le(s) consultant(s) présenteront leur évaluation en l'état. Cette présentation vise à partager les premières analyses de l'évaluation et à discuter et construire ensemble des pistes d'amélioration. Le(s) consultant(s) aura(ont) un rôle d'animateur de ce point d'ordre du jour.

Le rapport final provisoire incluant les échanges qui auront eu lieu le 22/06, devra être remis le **08/07**. Le rapport final définitif qui tiendra compte des observations transmises par l'AFEID devra être livré **7j** après réception de ces observations.

Le rapport final devra comporter :

- un **résumé synthétique** de maximum 2 pages : résumé du contenu du projet et de la tâche de l'évaluateur ; quels étaient les objectifs et qu'est-ce qui a été atteint ; conclusions de l'évaluation ; recommandations pour la suite du projet.
- **introduction**: description du projet et de l'évaluation, description de la méthodologie utilisée, les modalités générales du déroulement de l'évaluation et les difficultés éventuelles rencontrées.
- présentation des **résultats de l'évaluation sur les critères évalués.**
- **synthèse globale :** souligner les succès, les points à améliorer ou modifier, les leçons à tirer pour les suites du projet.
- **recommandations :** réalistes, opérationnelles et pragmatiques. Les recommandations visent principalement à améliorer la qualité du fonctionnement et des résultats des travaux et activités du projet.
- **les annexes :** pourront figurer, la liste des personnes rencontrées, le calendrier de la mission, le compte rendu des entretiens de terrain, la liste des documents consultés, la liste des activités spécifiquement examinées,…

Annexe 2

Liste des entretiens

Moussa Amadou, Directeur Général du Génie Rural - Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage - Point Focal National SIIP/Niger

Abdelkrim Anbari, DIrecteur – Raccord

Frédéric Apollin – AVSF

Mohammed Lamine Ba, Directeur - Société de développement agricole et industriel du Sénégal (SODAGRI)

Jean-François Blanchet, Président – BRLi

Sami Bouarfa, Animateur de l'axe 4 COSTEA – IRSTEA/UMR G-EAU

Jean-Marc Bournigal, Président – IRSTEA

François Brelle, COSTEA

Caroline Coulon, Secrétaire Permanent – COSTEA

El Hadj Saminou Dango - Office national des aménagements hydro-agricoles (ONAHA), Niger

Nicolas Daurensan – CACG

Jean-François Donzier – OIEAU

Etienne Dressayre - BRLi

Michel Eddi, Président – CIRAD

Jean-Philippe Fontenelle, Université de Bordeaux

Jean-Luc François, Directeur de la division ARB – AFD

Lionel Goujon - AFD Maroc

Jean-Yves Grosclaude, Président – AFEID

Ali Hammani – IAV Hassan II Maroc

Amadou Keita, Directeur des Etudes – 2IE

Marcel Kuper – Cirad - UMR G-EAU

Hervé Lévite - Banque Mondiale

Florence Malerbe, Animateur de l'axe 3 COSTEA – SCP

Seyni Ndao, Directeur technique - SAED

Naomi Noël - AFD

Vatché Papazian - AFD

Philippe Pipraud, MAAF

Alain Poncet, Directeur général CACG

Michel Pré, MAEDI

Christophe Rigourd – IRAM

Dominique Rollin, Secrétaire général - AFEID

Pierre Strosser, Directeur Général – ACTeon

Patricia Toelen – GRET

Jean-Philippe Venot, Animateur de l'axe 1 COSTEA - IRD/UMR G-EAU

Bruno Vergobbi, Directeur général - SCP