

Plan d'action pour la composante transversale en 2011-2012

Caution : work in progress – VERSION 2

Cette note donne d'abord quelques rappels conceptuels sur la capitalisation, puis propose une démarche de capitalisation ASIrri pour les années 2011 et 2012 (partant de l'hypothèse qu'une extension de un trimestre est acceptée). Les propositions faites dans ce document se basent sur les propositions de la première version du même document et sur les réflexions issues du comité de pilotage du 29 03 2011.

Rappels conceptuels sur la capitalisation

Qu'est-ce que la capitalisation ?

Définition de P de Zutter (1994) : « *La capitalisation c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable* ».

Il faut identifier, formaliser organiser les savoirs faire, puis les formuler de façon à ce qu'ils soient utilisables par d'autres.

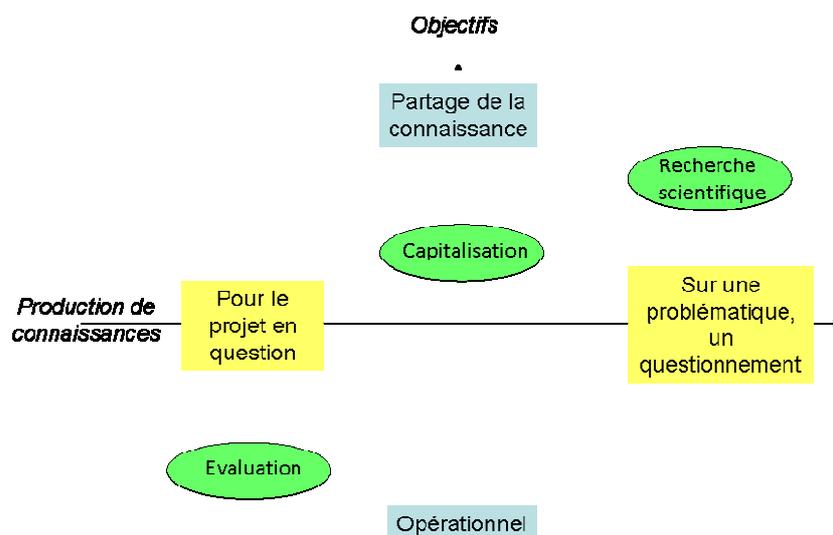


Schéma 1 : Qu'est-ce-que la capitalisation ?¹

¹ Source : Capitalisation d'expériences... expériences de capitalisation. Traverse n°15 – GRET et HI – Octobre 2004.

Capitaliser c'est :

- Prendre du recul par rapport à une expérience, c'est-à-dire la questionner, la discuter, la remettre en cause ;
- Mettre en perspective une expérience par rapport à une problématique et / ou par rapport à un cadre conceptuel. Cela implique également de théoriser les savoirs faire pour ne pas les perdre ;
- Valoriser ce que l'on sait faire, ou transformer la connaissance tacite en connaissance explicite ;
- Tirer des enseignements pour servir à des interventions ultérieures ; se donner des clés pour préparer l'avenir.

Capitaliser, c'est donc se donner les moyens de valoriser ce que l'on sait faire et éviter de perdre son savoir. Le savoir capitaliser permet alors de donner des clés, d'être outillé, pour aborder les activités à venir. C'est donc faire passer des savoirs implicites (puisque je fais, je sais faire) à une forme explicite (je sais faire et je peux expliquer comment je fais). Ce savoir sert d'abord à ceux qui l'on produit. Ils peuvent ensuite être diffusés à des tiers si cela est souhaité.

Capitaliser c'est un travail qui part de la pratique / de l'expérience vécue, pour enrichir la pratique. Mais capitaliser doit aussi permettre aux praticiens de mettre en évidence et d'explicitier en quoi une expérience met en lumière des enseignements d'une validité plus générale.

Capitalisation et évaluation concourent à un même objectif général - améliorer la qualité de nos actions - mais capitalisation et évaluation sont différents, bien que articulés :

- L'évaluation peut alimenter la capitalisation (évaluation en amont de la capitalisation) ;
- L'évaluation peut être partie intégrante de la capitalisation ;
- La capitalisation peut être le préalable à l'évaluation.

Capitaliser quoi ?

La capitalisation s'attache aux faits, aux compétences concrètes, à ce qui a été réalisé : tous les domaines d'actions peuvent concernés. Il faut donc définir / identifier une question / un sujet de capitalisation. La capitalisation peut porter sur :

- L'analyse des contextes ;
- Les méthodologies / démarches / outils ;
- Les référentiels techniques ;
- Les stratégies ;
- Les liens entre tout cela ;
- L'ingénierie de projet.

Peut-on produire un manuel avec une seule expérience ? Une seule expérience suffit rarement à définir une méthodologie d'intervention qui doit pouvoir s'appliquer dans des contextes différents. Mais la comparaison permet de distinguer le général du spécifique pour mettre en avant des principes communs et des modes opératoires suffisamment spécifiques.

Capitaliser pour qui ?

Capitaliser permet, au-delà des capacités de l'équipe projet, de développer les capacités de l'organisation qui va avoir à mettre en œuvre des projets de même nature.



On peut / on doit envisager des produits de capitalisation différents suivant les acteurs :

- Par exemple les outils méthodo seraient directement exploitables par les organisations pour étendre le projet ;
- En revanche des capitalisations sur les stratégies seraient destinées à un niveau supérieur (décideurs politiques...).

Capitaliser par qui ? et comment accompagner ?

Qui est le maître d'œuvre ? Qui sont les contributeurs ? Qui tient la plume ?

On peut envisager deux types de contributeurs :

- Equipe terrain qui peut se concentrer sur les savoir-faire, l'expérience acquise, la valorisation directement sur le terrain ;
- Appui externe qui peut apporter un appui conseil pour cadrer le document, mettre l'accent sur les points essentiels, proposer un regard critique et distancié sur le support en cours de production (effet miroir), aider à contextualiser, suggérer des compléments d'information, valider le contenu avant diffusion.

Application de ces concepts à ASIrrri

Capitaliser pour qui ? et quels types de produits ?

On peut envisager deux niveaux de capitalisation / deux publics différents :

- Capitalisation pays pour / par chacune des équipes terrains pour permettre une réplique des expériences locales par exemple, ou faire passer des messages aux décideurs locaux (lobbying).
- Capitalisation plus large essentiellement basée sur une analyse comparée des trois pays pour permettre de faire ressortir des grands principes reliés à nos trois thèmes de capitalisation.

Il conviendrait donc que chaque équipe terrain se fixe un objectif précis de capitalisation (en termes de produit) :

- Par exemple chaque équipe a élaboré des démarches et outils de mise en place ou d'extension des centres de services. Ces démarches / outils ont été testés et évalués sur des zones pilotes. Il faudrait les capitaliser (reformuler à posteriori la démarche, les outils...) pour permettre leur utilisation sur d'autres zones de contexte similaire (permettre une réplique des expériences pilotes). NB : ceci est lié au thème 2 de capitalisation (services aux irrigants, et plus spécifiquement au modèle technique des centres de services).
- Par exemple : Chaque équipe a approfondi sa connaissance des organisations d'irrigants de la zone, de ce que le transfert de gestion signifie sur sa zone d'intervention.

Par ailleurs une partie de la capitalisation sera conduite par les équipes terrain, et une partie par l'IRAM (appui aux équipes terrain pour leur propre capitalisation + capitalisation transversale).

Capitaliser quoi ? Identification des thèmes / domaines généraux de capitalisation

Les questions initialement identifiées pour les analyses transversales² sont regroupées 3 grands thèmes possibles de capitalisation. Les deux premiers thèmes feront l'objet d'analyses spécifiques par pays et d'analyses transversales tri-pays. Le troisième thème sera essentiellement couvert par la composante Haïti.

Thème 1 : Organisations d'irrigants et systèmes irrigués:

- Comment pérenniser le service de l'eau (aspect de distribution, d'entretien, de gestion de conflits)?
- Types d'organisations d'irrigants : Quels modes de structuration des organisations d'irrigants ? Quelles visions d'organisation d'irrigants ? Quels critères d'évaluation des organisations d'irrigants ? Une organisation d'irrigants performante, c'est quoi ?
- Partage des rôles / fonctions : Quels liens entre OI et OP assurant d'autres services ? Une association d'irrigants peut-elle se diversifier ou doit-elle se limiter à la gestion de l'eau ? Quelles fonctions internaliser par l'organisation d'irrigant ? Quelles fonctions externaliser vers d'autres acteurs, tels que les centres de services par exemple ? Quelles relations avec les autres acteurs (partage des rôles, fiscalité...) ?³

Thème 2 : Services aux irrigants:

- Réflexions autour des modèles de centres de services (essentiellement les modèles CSI au Cambodge et CPS au Mali). On s'intéresse au carré de la viabilité des centres de services :
 - Viabilité technique : Quels services offerts / quelle offre de services ? Quels démarches et outils des centres de services ?
 - Viabilité économique et financière : Quel modèle économique des centres ? Quels coûts des services ? Quelle facturation ?
 - Viabilité institutionnel et juridique : Quel statut juridique des centres ? Quelle gouvernance ?
 - Viabilité social : Accessibilité des services ? Ancrage dans la société et dans les institutions ? Quels membres (d'un service associatif) / quels clients (d'un service privé) / quels usagers (d'un service public) ?

² Initialement les thèmes suivant avaient été identifiés pour faire l'objet d'analyses transversales :

- Comment pérenniser les dispositifs de centres de services et leur contribution à la pérennisation des systèmes irrigués ?
- Quels modèles économiques pour assurer la viabilité des centres de services et de leurs services aux irrigants ?
- Quels modèles pour la pérennisation technique, économique, financière, sociale et institutionnelle des systèmes irrigués ? :
 - comment pérenniser les services de l'eau (distribution, entretien, administration, gestion des conflits...) ? quelles complémentarités, quel partage de ressources entre organisations d'irrigants et centres de services ?
 - quel liens entre les associations d'irrigants et les organisations de producteurs gérant des services d'approvisionnement et de commercialisation ? Une association d'irrigants peut-elle se diversifier ou doit-elle se limiter à la gestion de l'eau ?
 - quelles contributions respectives des usagers, des collectivités et de l'Etat à l'entretien et au fonctionnement des systèmes irrigués ? quelle fiscalité / parafiscalité, quels systèmes de péréquation ?
- Quels services les plus pertinents pour les organisations d'irrigants ? comment contribuer à l'autonomie de ces organisations ?
- Quel rôle des centres de services dans le domaine foncier, face aux problématiques d'insécurité foncière des irrigants et d'expulsion, face aux dynamiques de mitage par l'habitat, voire d'urbanisation massive des zones irriguées ?

³ Ces questionnements touchent au transfert de gestion, mais le transfert de gestion ne sera pas abordé en tant que tel. Le transfert est trop multiforme, trop large, ne résout pas le problème de la pérennité des systèmes irrigués. On travaille dans des pays où le transfert est officialisé, c'est un élément de contexte et non de capitalisation.

- Réflexions autour de modèles alternatifs au centres de services : notamment approche haïtienne où un consortium d'organisations (KROSE, KIDES, FONHADI, AVSF) fourni un panel de services aux irrigants.
- Histoire des centres : Comment passer d'une « approche projet » à une approche centre de services ? Réflexion autour de l'ingénierie du projet ASIrri.

Thème 3 : Aspects fonciers:

Ce thème sera essentiellement couvert par la composante Haïti qui s'intéresse au mitage des terres agricoles. Des compléments pourraient être apportés par les deux autres composantes : sécurisation / titrisation au Cambodge et problème d'expulsion au Mali.

Sujets possibles de capitalisation pour chaque pays : à définir / développer par chaque équipe :

	Cambodge	Haïti	Mali
Thème 1 : Organisations d'irrigants et systèmes irrigués	<ul style="list-style-type: none"> • Un tableau de 33 critères pour le degré de fonctionnement des OI a été élaboré: il va être appliqué aux OI (fonctionner pour une OI = ca veut dire quoi?). Permettrait alors de screener les OI qui adhèrent à la fédé des OI. • Qu'est ce que l'OI internalise / externalise suivant la taille de l'OI ? Qu'est-ce qu'elle demande au CSI (externalise) ? 		Article : Une note proposant une vision des organisations d'irrigants à l'Office du Niger (situation actuelle des OERT, typologie possible, présentation d'une vision à plus long terme) se basant sur l'expérience d'appui aux 14 OERT : quel « modèle » d'organisation d'irrigants promouvoir sur la zone Office ? pour quelles fonctions ?
Thème 2 : Services aux irrigants	<ul style="list-style-type: none"> • Guide méthodo : Manuel d'offre de services pour capitaliser l'approche itérative du CSI. • Article : Capitaliser l'histoire du centre : Comment il s'est mis en place ? Son évolution de projet en centre. Ses liens avec district / province. 	Capitaliser sur l'expérience Kides dans le contexte haïtien : consortium d'organisations individuellement faible pour mutualiser des services de gestion de l'eau.	Guide méthodo : Démarche et outils d'activation des organisations d'irrigants (cad comment les faire passer du stade inactif aux types 1, 2 ou 3). Un document directement exploitable par les CPS pour répliquer / étendre l'expérience aux autres zones de l'Office du Niger. Produit
Thème 3 : Aspects foncier		Article : Mitage foncier.	<ul style="list-style-type: none"> • Article : Une courte note pourrait être sur les contraintes qu'imposent les aspects fonciers sur le fonctionnement (ou non fonctionnement) des organisations d'irrigants. • Article : Une courte note pourrait être sur les nouvelles attributions massives de parcelles en zone Office du Niger (mais plus loin de la problématique ASIrr).

Sujets et produits possibles de capitalisation transversale :

- Un **article** de 5 pages dont le message pourrait être : modèle centre de services est pertinent si le transfert est assumé par l'Etat, c'est à dire l'Etat assume certaines responsabilités et ne se désengage pas totalement. On peut renforcer des OI et mettre en place des centres de services si les autres acteurs assument leurs responsabilités. Cet article serait un peu transversal aux 3 thèmes (niveau tri-pays).
- Un **guide méthodo** (démarches et outils) : Un autre produit pourrait être un guide méthodo des centres de services. Quels types de services ? Quels outils ? Pas une recette mais des méthodes possibles avec des exemples dans des contextes donnés.

Capitaliser comment : Proposition d'activités

Il est utile de se référer à l'annexe 2 afin de savoir quelles ressources sont encore disponibles pour l'année 2011 sur la composante transversale.

NB : Le calendrier proposé suppose une acceptation de la part de l'AFD d'une extension de 3 mois du projet (fin du projet au 1^{er} trimestre 2012 au lieu de décembre 2011).

Activité 1 : Identification des sujets, produits, responsabilités de capitalisation (mars-avril-mai 2011)

Chaque équipe identifie :

- Ses sujets de capitalisation ;
- Le type de produit de capitalisation correspondant à chaque sujet : article, guide méthodo, vidéo...
- Les responsabilités : rédacteur, appuis nécessaires.

IRAM-GRET-AVSF identifient les produits de capitalisation transversaux.

Activité 2 : Mission d'appui IRAM à la capitalisation de chaque terrain (entre juin et octobre)

Du solde de 92j, 45j sont consommés par l'IRAM pour des missions sur les trois terrains :

- Mission IRAM de 15j (rédaction comprise) au Cambodge ;
- Mission IRAM de 15j (rédaction comprise) en Haïti ;
- Mission IRAM de 15j (rédaction comprise) au Mali.

Pendant ces missions plusieurs tâches pourraient être exécutées :

- Facilitation d'atelier d'écriture ;
- Evaluation / capitalisation externe sur certains sujet clés : outils mis en place par les centres de services, modèles économiques / institutionnels des centres, ...

Activité 3 : Capitalisation par chacune des équipes (entre juin et décembre)

Du solde de 92j, 30j sont convertis en budget capitalisation gérés par les équipes nationales. Cela représente des budgets de 7.000 euros / pays qui peuvent permettre le recrutement d'experts nationaux, l'organisation d'ateliers, la couverture d'honoraires d'experts sièges.

Activités 3 : CDD (court) pour appuyer la capitalisation (de août à la fin ?)

On propose de regrouper les différentes lignes budgétaires position papers, réunions CIID, divers et imprévus pour recruter un CDD pendant environ 6 mois⁴. Budget disponible au maximum de 14.000 euros (à vérifier avec la gestion) ce qui doit permettre de payer un stagiaire au SMIC pendant quelques mois. Il s'agirait d'un CDD France. Comme d'une part le budget sur la composante transversale risque d'être trop limité pour un CDD suffisamment attractif en terme de durée, et que d'autre part il n'est pas sûr que l'on puisse occuper un CDD à temps plein avec la capitalisation transversale, le CDD pourrait être partagé composante transversale / composantes pays (les ressources venant de la composante transversale et des composantes pays).

Objectifs pour les activités liées à la composante transversale :

- Rédaction de notes de synthèse : pour contextualiser les réflexions de chaque équipe, pour faire des synthèses sur transfert de gestion...
- Contribuer à la préparation de l'atelier final : logistique (en relation avec services IRAM), notes de synthèse...
- Mise en forme de documents issus des composantes terrain ;
- Analyse économique des trois contextes / des performances des systèmes irrigués ;
- Echanges avec les équipes terrain : animation à distance des réflexions des équipes.

Activité 4 : Atelier final (janvier 2012)

Budget de 36.000 euros disponible sur ligne spécifique.

Du solde de 92j, 17j sont utilisés par l'IRAM pour préparer l'atelier et finaliser les documents.

Activité 5 : Evaluation finale (février-mars 2012)

Budget d'environ 37.500 euros, correspondant à 48j d'honoraires (+ perdiem + avion) :

48j d'honoraires permettraient :

- 4j de préparation pour le consultant : 1j/pays + 1j transversale ;
- 12j de mission pour chaque pays, soit 36j au total ;
- 8j de rédaction.

	2011												2012		
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		
Activité 1 : Identification des sujets, produits, responsabilités de capitalisation (mars-avril-mai 2011)															
Activité 2 : Mission d'appui IRAM à la capitalisation de chaque terrain (entre juin et octobre)															
Activité 3 : Capitalisation par chacune des équipes (entre juin et décembre)															
Activités 3 : CDD (court) pour appuyer la capitalisation (de août à la fin)															
Activité 4 : Atelier final (janvier 2012)															
Activité 5 : Evaluation finale (février-mars 2012)															

⁴ L'idée est de recruter l'un des stagiaires IRAM de 2010 qui connaît déjà au moins un terrain et la problématique du projet.

Annexe 1 : budget initial de la composante transversale

Ressources humaines	Unite	Prix Unitaire	Quantite	Prix Total Euro
Honoraires (IRAM et autres)	Jour	600	99	59 400
Coordination Iram depuis son siège	Jour	600	24	14 400
Evaluation finale	Jour	600	96	57 600
Total RH				131 400
Voyages				
Voyages appui capitalisation / transversale	Unité	1 800	9	16 200
Perdiem capitalisation / transversale	jour	110	90	9 900
Voyage évaluation finale (3 pays)	Unité	1 600	3	4 800
Perdiem évaluation finale (3 pays)	Jour	110	80	8 800
Total Voyages				39 700
Fonctionnement				
Rapport et divers pour les missions	Forfait	1 100	9	9 900
Rapport et divers pour l'évaluation finale	Forfait	3 000	1	3 000
Total Fonctionnement				12 900
Formation				
Atelier tri-pays (converti en échanges croisés)	Forfait	20 000	1	20 000
Atelier final	Forfait	36 000	1	36 000
Echanges avec les plate-formes de la CIID et des OP	Forfait	1 000	3	3 000
Rédaction de positions paper	Forfait	1 000	2	2 000
Comité de pilotage	Forfait	1 000	3	3 000
Audit	Forfait	8 500	3	25 500
Divers et imprévus				8 950
Total formation/ capitalisation				98 450
Sous total				282 450
Frais de gestion (8%)	%			22 596
Total général				305 046

Annexe 2 : Eléments de budget : initial / consommé / disponible pour 2011

Cf en annexe 1 le budget (partiellement révisé) de la composante transversale.

Rappel décision du 1^{er} comité de pilotage : la moitié des jours d'évaluation finale (96/2=48j) sont alloués à de la capitalisation interne.

Activités	Descriptif
Appui IRAM / capitalisation transversale	Initialement : 99j + décision comité pilotage d'ajouter 48j issus de l'évaluation finale → Total de 147j. Consommation depuis le démarrage du projet : 15j mission IRAM Haïti 2009 + 10j échange croisé IRAM Cambodge 2010 + 30j échange croisé IRAM-GRET-AVSF Mali 2010 → Total de 55j consommés Solde début 2011 = 92j → Cf. ci-dessous proposition d'utilisation du solde
Coordination / suivi siège	IRAM : 24j sur trois ans. Solde de 8j pour 2011 → Consommé par IRAM
Evaluation finale	Budget d'environ 37.500 euros (honoraires + perdiem + avion) 1 consultant sélectionné sur appel d'offre à partir d'une liste restreinte à constituer 48j d'honoraires alloués à cette activité → Cf. ci-dessous proposition d'utilisation
Echange croisés	Réalisation mission Cambodge + Mali A priori dépense au-delà du budget de 20.000 euros. → Vérifier rapport financier consolidé
Atelier final	Budget de 36.000 euros Atelier envisagé en France avec le Groupe Initiative
Divers : échanges CIID, position paper, divers et imprévus	Solde (à confirmer) d'environ 14.000 euros Ces différentes lignes budgétaires pourraient être regroupées pour financer un CDD court pour la capitalisation