

INTRODUCTION

Du 13 au 17 août 2001, une semaine de réflexion et de programmation a été organisée pour les coopérants de PROTOS travaillant dans les pays partenaires et pour une représentation du Conseil d'Administration et du Bureau Exécutif de PROTOS de Gent.

Les objectifs de la semaine étaient multiples :

- d'associer les coopérants au processus d'actualisation de la mission de PROTOS ;
- s'échanger et mettre le point sur l'élaboration des différentes politiques sectorielles et thématiques de PROTOS ;
- renforcer la cohérence dans les différentes stratégies et approches mises en oeuvre dans les 4 régions partenaires de PROTOS.

La semaine a eu lieu à Awenne, dans les Ardennes belges. Pour des raisons diverses, quelques absences ont dû être notées : Johan Verstraeten avait planifié ses vacances pendant cette période et, pour les mêmes raisons, Dirk Glas n'a uniquement pu participer aux deux premiers jours de la rencontre. Etienne et Laetitia Devos n'ont pas trouvé de places dans l'avion de Kampala et ont alors dû renoncer au dernier moment.

PROGRAMME

Lundi 13	Avant-midi	Nouvelle mission de PROTOS <i>Modérateur : Stef</i>
	Après-midi	Perception des coopérants-ONG de ces choix stratégiques <i>Modérateur : Stef</i>
Mardi 14	Avant-midi	Implications de ces choix sur les actions concrètes au Sud : <ul style="list-style-type: none">• activités à « éliminer »• stratégies à suivre• définition du métier principal <i>Modérateur : Stef</i>
	Après-midi	COCOS – Espace d'échange <i>Modérateurs : Geert et Lutgarde</i>
Mercredi 15	Avant-midi	Implications de ces choix sur les actions concrètes au Sud : <ul style="list-style-type: none">• définition du métier principal• planification de la période transitoire <i>Modérateur : Stef</i>
	Après-midi	<ul style="list-style-type: none">• Acteurs locaux ; <i>Modérateur : Geert</i>• Politique agricole ; <i>Modérateur : Anne</i>
Jeudi 16		<ul style="list-style-type: none">• Planification sur l'élaboration des politiques d'intervention ; <i>Modérateur : Dirk</i>• Débat sur le genre ; <i>Modérateur : Francesca</i>
Vendredi 17	Avant-midi	<ul style="list-style-type: none">• Planification du prochain congrès• Relations internes entre cellules régionales et Gent (y compris la comptabilité si on a le temps)• « loose ends »

Quelques points divers ont été débattus dans des séances complémentaires, souvent avec un nombre restreint d'impliqués :

- organisation de la Cellule de Cotonou et le remplacement de Geert et Ann : Ann, Geert, Stef et Boudewijn
- contrat avec Dirk et Francesca : Dirk, Francesca, Stef
- contrat de Ann : Ann et Stef
- planification du processus de l'élaboration d'une politique en matière d'assainissement au Bénin : Dirk G., Stef, Ann (lundi soir) ;
- organisation d'un séminaire pour faire mieux connaître PROTOS à l'occasion de l'existence de PROTOS depuis 25 années : tout le monde.

CONCLUSIONS

Par rapport à la nouvelle mission de PROTOS

- i. L'ensemble des participants appuie la nouvelle orientation que PROTOS veut prendre. On sent tous que nous avons une plus-value plus importante à offrir dans le secteur de l'eau, où il y a relativement peu d'ONG expérimentées et où l'impact des actions est relativement rapide. En plus, ce secteur est perçu comme un marché porteur, surtout si l'on arrive à mettre en évidence les valeurs sociales que PROTOS veut promouvoir à travers son engagement pour l'eau.
- ii. Les différentes régions partenaires se trouvent à d'autres étapes dans le processus de cette réorientation. En Equateur et dans la région des Grands Lacs, les actions s'inscrivent déjà dans la nouvelle mission. En Afrique de l'Ouest, les partenaires sont très inquiets face à cette spécialisation de PROTOS. En Haïti, les partenaires actuels voient la mission de PROTOS d'une façon très large, y compris les thèmes en amont et en aval de la gestion et valorisation de l'eau. Toutefois, les différents projets agricoles dans ces deux dernières régions tendent vers leur fin et offrent l'opportunité de prendre en compte la nouvelle orientation.
On juge donc que cette réorientation ne changera pas fondamentalement nos relations avec les partenaires actuels et ne risque pas de compromettre les programmes en cours.
- iii. Des réflexions par rapport au « Mission Statement » ont relevé les enrichissements suivants par rapport au texte proposé par le Conseil de Direction :
 - le texte doit être restructuré pour mettre en avance les valeurs que PROTOS veut promouvoir ;
 - une valeur par rapport au « genre » doit y être ajoutée ;
 - les stratégies doivent davantage mettre en évidence que le processus de renforcement doit être réciproque entre PROTOS et ses partenaires ;
 - la proposition est faite pour présenter quatre slogans complémentaires selon les 4 langues de travail.
- iv. Une réflexion approfondie nous a amené à mieux cibler le « métier principal » de PROTOS dans le Sud. Le schéma suivant a été retenu :

<i>Rôle de PROTOS</i>	<i>Domaine ou activité</i>				
promoteur et catalyseur	Gestion des bassins versants axée sur les aspects hydrologiques				
intégrateur et programmeur	Eau potable – hygiène – assainissement (milieu rural et quartiers populaires en milieu urbain)			Valorisation agricole de l'eau	
opérateur	Eau potable	Initiation du processus en matière d'hygiène et d'assainissement		Aménagements hydro-agricoles	
		IEC	Dispositifs d'assainissement	irrigation	micro-barrages

Le rôle particulier que PROTOS veut jouer à chacun des trois niveaux a été spécifié.

- v. A côté de ce « métier principal », les « domaines connexes » ont été identifiés. Il s'agit d'activités indissociables de notre métier principal, mais qui seront pris en compte par d'autres structures. (P.ex. la valorisation des infrastructures hydro-agricoles, la conservation des eaux et des sols....) PROTOS peut éventuellement inclure ces

activités dans ses dossiers de cofinancement (s'il n'y a pas d'alternatives), mais la gestion de cette composante doit être prise en charge par un allié compétent en la matière.

- vi. En plus, des « domaines annexes » ont été identifiés. Ces activités sont intéressantes et peuvent renforcer l'impact du « métier principal ». Toutefois elles ne sont pas indissociables et ne doivent pas être prises en compte si l'on ne trouve pas une structure alliée performante pour s'en charger. Ces activités ne seront pas financées à travers PROTOS, mais peuvent évidemment être intégrées dans des dossiers en consortium où la responsabilité entière de ces activités annexes repose chez d'autres partenaires du consortium.
- vii. Un inventaire des « seuils à atteindre » a été élaboré en vue de mettre en évidence les expertises qui doivent être acquises, renforcées ou institutionnalisées si PROTOS veut être performant et être reconnu comme ça dans son « métier » d'ici quelques années. Toute l'équipe est consciente que cette « professionnalisation institutionnelle » demandera un engagement et une flexibilité de toute l'équipe. Des expertises pointues qui sont disponibles dans une des CAR doivent être accessibles pour l'ensemble de l'organisation. On s'efforcera d'apporter une plus grande importance à la capitalisation et la vulgarisation de nos expériences et de celles de nos partenaires. L'échange doit être intensifié (l'ESPEC en est une première application). PROTOS-Gent doit être la plaque tournante qui gère l'accessibilité à ces expertises en leçons. Une fois que le Conseil d'Administration de PROTOS a approuvé les choix cités ci-dessus, PROTOS-Gent doit élaborer un Plan Par Etapes pour cette professionnalisation institutionnelle.

Par rapport aux politiques sectorielles et thématiques

- viii. Le processus d'élaboration d'une politique en matière « d'articulation des acteurs du développement local », entamé lors du congrès d'Haïti en juin 2000, a déclenché toute une réflexion auprès des partenaires de PROTOS. Les ateliers post-congrès dans les différentes régions ont été très enrichissants. Nos structures partenaires, telles que la CTB, la DGCI, 11-11-11 apprécient beaucoup la démarche et le résultat des réflexions. Un Plan Par Etapes a été défini pour achever la réflexion et pour sortir avec un document de référence qui mettra en évidence notre politique en la matière. Les grandes lignes de la politique retenue doivent être traduites dans le nouveau plan quinquennal que nous préparons pour la période 2003-2007.
- ix. Le constat a été fait que peu d'évolutions sont à noter relatives à notre politique « genre ». Le document a été approuvé par le Conseil, et PROTOS-Gent a pris certaines mesures. Dans les autres régions, peu de concret a été réalisé. Lors de la discussion, on s'est rendu compte que l'application d'une politique « genre » est beaucoup plus un processus d'intériorisation de l'aspect genre et le changement des comportements des membres de l'équipe PROTOS, et par la suite aussi ses partenaires. Ces changements de comportements sont difficiles à programmer dans un Cadre Logique. Une autre stratégie est alors retenue pour catalyser ce processus d'intériorisation. Francesca ou Anne joueront ce rôle de catalyseur, éventuellement avec un appui méthodologique de l'ONG équatorienne SENDAS.

- x. Un Plan Par Etapes a été retenu pour l'élaboration d'un document référentiel succinct pour les autres politiques sectorielles, régionales et transversales.
- xi. Par rapport à la politique agricole, un inventaire a été dressé des actions où PROTOS doit se désengager et des actions où l'engagement de PROTOS doit être renforcé pour être en ligne avec la nouvelle mission. Des éléments de stratégie ont été avancés pour mettre en oeuvre ce processus de désengagement/engagement. Ils reposent sur la recherche d'alliances avec d'autres structures pour les composantes où PROTOS veut se désengager graduellement et sur la mise en réseaux des expertises PROTOS qui sont actuellement déjà sur place dans une des régions partenaires en vue d'aider à pallier aux lacunes sur certains domaines dans d'autres régions.

Autres

- xii. Une séance d'introduction à « L'Espace d'Echange » (ESPEC) a été présentée. Ce nouvel outil doit faciliter la circulation d'information entre les différentes unités de PROTOS. Tous les documents internes d'une certaine pertinence seront dorénavant accessibles pour l'ensemble de l'équipe PROTOS grâce à ce réseau ESPEC, qui sera géré à partir de Cotonou, sur base d'une méthode élaborée sous la coordination de Lutgarde.
- xiii. Une évaluation a été faite du congrès d'Haïti 2000. La tenue d'un congrès pareil est perçue comme très pertinent, malgré le niveau très hétérogène des invités. Le suivi du congrès s'est révélé très important, pendant que la préparation a été trop faible. Pour la prochaine fois, une préparation plus minutieuse et participative s'impose. On pense à la période octobre-novembre 2003 et la Belgique pourrait être la pays hôte, à condition que des ateliers préparatoires ou de suivi soient organisés dans les pays du Sud de sorte à favoriser l'échange Sud-Sud. Deux thèmes pertinents ont déjà été proposés : Empowerment et Gestion Intégrée de la Ressource Eau.
- xiv. Le règlement intérieur qui définit les relations entre les cellules et PROTOS-Gent n'est pas suivi minutieusement. Les facteurs de blocage de ce laxisme ont été identifiés et des engagements ont été pris par les différentes parties pour en remédier. Dorénavant le nom de « Cellule d'Appui Régionale » a été retenu, mais la réciprocité de l'appui doit bien être mis en évidence devant nos partenaires. Une réflexion relative à la culture relationnelle entre CAR's et PROTOS-Gent a démontré que les CAR's doivent aussi s'investir dans le développement de l'équipe entière de PROTOS. PROTOS-Gent n'est pas suffisamment fort pour tirer seul les différentes évolutions qui sont en perspective. Les expertises et moyens qui sont disponibles au niveau des CAR's doivent être valorisés pour l'ensemble de l'organisation.
- xv. Le programme provisoire du 25ième anniversaire de PROTOS a été présenté et quelques suggestions ont pu être faites.
- xvi. En guise de conclusion, une auto-évaluation a insisté pour institutionnaliser ce type de rencontres. Ces réunions sont très importants pour l'esprit d'équipe et pour approfondir certains éléments de réflexion. Un effort doit toutefois être fait pour qu'un maximum des cadres de PROTOS puisse participer à la rencontre. La présence de membres du CA a été fortement appréciée et doit éviter la déconnexion entre organe décisionnel et équipe exécutive.

PARTIE I

LA NOUVELLE MISSION DE PROTOS

Compte rendu des réunions du 13, 14 et 15 août 2001.

Participants : Boudewijn, Stef, Dirk Glas, Francesca, Dirk Dirix, Geert, Ann, Anne

Table des matières :

1. Présentation de la nouvelle planification stratégique de PROTOS	8
2. Débat	8
2.1. Commentaires sur les choix effectués	8
2.2. Echanges sur la nouvelle mission	9
2.3. Echanges sur les choix à faire	11
2.3.1. La compétence acquise déjà par PROTOS dans les différents domaines	11
2.3.2. Les différentes catégories d'activités	12
2.3.3. Débat sur le classement des domaines d'activité de PROTOS	12
2.3.4. Délimitation du métier principal et des activités connexes et annexes	15
3. Seuils à atteindre	18
3.1. Expertises localisées non institutionnalisées	18
3.2. Expertises à renforcer	18
3.3. Expertises absentes	18
3.4. Culture organisationnelle : aspects à renforcer	18
4. Planification de la période transitoire	18

1. Présentation de la nouvelle planification stratégique de PROTOS

Stef a distribué un document qui présente les éléments qui ont mené à ces nouveaux choix stratégiques, de même que les choix eux-mêmes.

Quelques clarifications ont été apportées :

- le nom de CAR a été maintenue parce qu'il représente bien l'idée d'un appui réciproque (appui du Sud au Nord et vice versa) ;
 - une réflexion a été entamée sur le choix de rester ONG ou de devenir (partiellement) bureau d'étude. Beaucoup d'ONG d'autres pays combinent ces deux fonctions. Lors d'un débat avec l'UE, on s'est entendu que les ONG peuvent le faire, à condition que la fonction ONG et celle de bureau d'étude sont réalisées par deux entités différentes afin de permettre une vue claire sur les dépenses faites des subventions reçues (le bureau d'études – lucratif en principe – ne doit pas utiliser les subventions). D'autre part, les expériences acquises par les ONG par leur volet « bureau d'études » provoquent une concurrence déloyale avec les autres ONG d'une part et avec le secteur privé d'autre part. Finalement, la DGCI a accepté que les cadres de PROTOS (de Gent) peuvent s'engager dans des prestations de services aux projets propres à PROTOS à condition que :
 - il y a des TdR clairs, définis par les partenaires (CAR dans notre cas),
 - on met en évidence que ces cadres sont les plus indiqués pour donner ces appuis (ont les compétences requises) (les autres ONG (belges et européennes) font appel à des externes pour ce genre d'appuis),
 - le bailleur de fonds l'approuve après la mission d'appui (à la base des éléments cités ci-dessus et un rapport de mission),
 - des activités administratives des projets ne peuvent faire l'objet de ces prestations de services rémunérés et doivent être couvertes par les frais administratifs.
- La conclusion était de continuer à travailler comme ONG et d'essayer de récupérer les coûts des différents appuis aux CAR et partenaires par Gent sur les projets.
- Le choix de se limiter à l'eau n'a pas été guidé par une déception dans les projets agricoles, ni par le désir de démarrer le lobbying, mais plutôt par un besoin de mieux se profiler dans le monde des ONG. En plus, le thème « eau » est très porteur actuellement.

2. Débat

2.1. Commentaires sur les choix effectués

- C'est un choix logique pour PROTOS de se concentrer sur l'eau : nous avons une plus-value plus importante à offrir dans le secteur de l'eau, où il y a relativement peu d'ONG et où l'impact des actions est relativement rapide.
- Certaines structures trouvent que l'approvisionnement en eau est une tâche de l'Etat et les actions d'ONG dans ce secteur peuvent faciliter le désengagement de l'Etat du secteur de l'eau. Cependant, plusieurs acteurs commencent à percevoir qu'il vaut mieux mettre les différents acteurs ensemble (Etat, ONG, secteur privé, ...) et définir des rôles complémentaires pour ces acteurs de sorte que leurs actions se renforcent mutuellement.
- Les valeurs que PROTOS veut promouvoir dépassent le niveau technique, et les acteurs étatiques et privés n'y attachent pas beaucoup d'importance. Cette vision portée par PROTOS est plus ou moins innovatrice et plusieurs acteurs commencent à voir la pertinence de l'association de ces valeurs plutôt sociales aux aspects techniques liés au secteur de l'eau.

- L'eau est une porte d'entrée intéressante pour d'une part renforcer les organisations partenaires, et d'autre part mettre les différents acteurs de développement autour de la table pour se concerter.
 - En Equateur, les actions s'inscrivent déjà dans la nouvelle mission ; au Bénin, les partenaires sont inquiets et on risque de créer un fossé entre PROTOS et ses partenaires ; en Haïti, le CPH ne considère pas comme priorité la spécialisation et la collaboration avec d'autres acteurs.
 - En Equateur, PROTOS est aussi impliqué au niveau de l'exécution des programmes. Ceci donne une occasion pour expérimenter de nouvelles approches.
 - En Haïti, les partenaires actuels voient la mission de PROTOS (par rapport à l'eau) d'une façon très large (y compris la gestion des sols par exemple). Cependant, le CPH est en train de définir une certaine spécialisation autour de l'eau, parallèlement à un engagement dans des alliances avec d'autres acteurs (par exemple concernant le crédit). A côté de cette spécialisation autour de l'eau, le CPH cherche également à s'impliquer dans des filières économiques de produits agricoles.
 - Au Bénin, le renforcement des partenaires est central. Cependant, dans la réalité, les ONG mettent en oeuvre une approche issue d'une réflexion de PROTOS et améliorée par les ONG et PROTOS au fur et à mesure. PROTOS les a obligées de choisir si elles veulent se spécialiser ou non et d'assumer les conséquences de ce choix.
 - Une réflexion sur le renforcement organisationnel a été menée, et on a discuté sur trois niveaux de renforcement :
 - articulation entre acteurs : en tant que ONG internationale, on est plus facilement acceptée comme catalysateur d'une articulation entre différents acteurs ;
 - capacités organisationnelles, méthodologiques et techniques des organisations de la société civile ;
 - renforcement des couches défavorisées.
- En Equateur, PROTOS est obligé de s'engager dans l'exécution des programmes pour obtenir une crédibilité dans le contexte local qui exige un partenariat sur le pied égal entre différentes ONG et où chaque partenaire a son propre rôle.
Cependant, en Afrique et en Haïti, le poids de PROTOS serait trop important si elle exécuterait elle-même les projets.

Conclusion : les coopérants ONG sont tous d'accord avec les choix effectués, même si les différentes régions se trouvent à d'autres étapes dans le processus de spécialisation et de collaboration avec les partenaires.

2.2. Echanges sur la nouvelle mission

La nouvelle mission a été analysée et reformulée à certains endroits :

PROTOS milite pour des relations Nord-Sud plus équitables et qui sont enrichissant mutuellement. L'organisation s'efforce pour un meilleur bien-être et développement des couches défavorisées du Sud par l'appui à des processus durables et libérateurs qui sont intégrés dans le contexte social et culturel.

Par rapport à l'ancienne mission :

- on ne parle plus de développement mais de processus ;
- l'aspect libérateur a été ajouté. Cette « libération » doit être compris sur plusieurs niveaux : éducation, démocratie, ...

*En partant de sa propre expertise sectorielle et devant l'importance que l'EAU a pour le développement social, organisationnel et économique de l'Homme et de sa société, PROTOS se concentre sur le thème : Le Droit à l'EAU.
PROTOS veut ...*

L'accent a été mis sur le fait que PROTOS veut aussi travailler sur les facteurs qui freinent un accès durable, ... dans le Nord, et ne pas uniquement dans le Sud.

PROTOS veut réaliser ceci :

- *en stimulant des programmes de développement participatif dans le Sud, qui sont orientés vers une amélioration de la situation ..*
- *en stimulant un processus catalyseur par le renforcement des capacités, des analyses et de la position d'organisations du Sud et du Nord qui ont le potentiel de capitaliser et de valoriser les leçons tirées de ces programmes de développement ..*
- *en facilitant la coopération entre les différents acteurs...*
- *en stimulant le débat à un niveau macro...*

A partir de sa spécialisation sectorielle, PROTOS cherche des alliances :

- *avec d'autres acteurs dans le Nord et le Sud, ayant d'expertises complémentaires...*
- *avec d'autres acteurs qui s'efforcent pour une gestion solidaire ..*

La question a été posée à quel niveau il faut expliciter l'aspect genre :

- objectif ? : l'idée est déjà compris dans le mot « équitable »
- stratégie ? ce n'est pas nécessaire d'y ajouter quelque chose par rapport au genre, car ces stratégies ne sont pas neutres mais sont basées sur les valeurs
- valeur : on doit ajouter une valeur par rapport au « genre ».

Les stratégies sont trop axées sur le renforcement des organisations du Sud. Il faudra aussi ajouter le renforcement des organisations du Nord pour mettre l'accent sur le caractère mutuellement enrichissant des relations Nord-Sud.

De même, les actions de la section Nord sont comprises dans la quatrième stratégie (stimuler le débat à un niveau macro ..).

Il faudra restructurer le texte, et mettre les valeurs en premier lieu : c'est sur la base de ces valeurs que PROTOS s'est donnée une mission.

PROTOS veut modifier le logo : d'enlever « agence technique.. », et remplacer les flèches par des « vagues » et d'y mentionner la mission en quelques mots et en plusieurs langues. Une discussion a été menée sur le choix entre deux slogans proposés :

- droit à l'eau :
 - peut être mal compris en Equateur où il existe un problème de droits d'eau dans le contexte d'irrigation,
 - représente le « point de départ », on veut aller plus loin,
 - est plus facilement compris que le slogan suivant,
- l'eau libre :
 - est plus politique que le slogan précédent,

- va plus loin que le slogan précédent,
- risque d'être mal compris par certaines personnes.

Compte tenu que les nuances peuvent différer dans les différentes langues, il a été proposé un slogan différent dans chaque langue :

- néerlandais : recht op water
- français : l'eau libère
- anglais : water empowers
- espagnol : ? (on attend une proposition)

2.3. Echanges sur les choix à faire

2.3.1. La compétence acquise déjà par PROTOS dans les différents domaines

Le tableau suivant présente les différents domaines dans lesquels PROTOS a acquis déjà une certaine expertise ou qui sont intimement liés aux activités déjà menées. Notre expérience est exprimée par des chiffres de 0 à 5, où 0 est une expérience nulle et 5 est une maîtrise considérable.

<i>Domaine</i>	<i>Subdivision</i>	<i>Compétences</i>	
		<i>Ingénierie technique</i>	<i>Ingénierie sociale¹</i>
Eau potable	1) milieu rural	4	3
	2) milieu urbain	3	1
Assainissement	1) gestion des ordures	0	0
	2) gestion des eaux usées	2	0
	3) latrines	2	1
	4) hygiène	0	0
	5) eaux pluviales	3	1
Agriculture	1) irrigation	4	3
	2) microbarrages (lacs collinaires)	2	3
	3) aménagements hydro-agricoles (mares, ...)	1	1
	4) pisciculture	3	1
	5) gestion des bassins versants	1	1
	6) conservation eau et sol	2	2
	7) production	2	3
	8) commercialisation	0	0
	9) crédit	2	2
Valorisation économique de l'eau	1) microcentrale hydraulique	1	0

¹ L'ingénierie social comprend les trois niveaux suivants :

- organisation de groupes,
- aspects méthodologiques de mis en oeuvre du programme,
- articulation entre acteurs et autres aspects institutionnels.

2.3.2. Les différentes catégories d'activités

Les activités seront classées en 3 catégories :

- celles qui font partie du métier principal, dont il faut maîtriser les aspects techniques, méthodologiques, organisationnels et institutionnels (au plus tard en 2004 si on ne les maîtrise pas encore maintenant) ;
- les activités connexes :
 - ces activités sont indissociables de notre programme et doivent y être prises en compte, mais en alliance avec d'autres structures (le cas échéant, PROTOS peut chercher un financement pour ces activités) ;
 - PROTOS doit veiller à ce que ces activités soient cohérentes avec les niveaux supérieurs (cohérence verticale) et avec les activités du métier principal directement liées à ces activités (cohérence horizontale) ;
 - PROTOS ne doit pas maîtriser tous les aspects de ces activités, mais avoir une capacité d'appréciation des activités et des approches des structures alliées.
- les activités annexes :
 - ce sont des activités intéressantes, mais pas toujours prises en compte si on ne trouve pas d'organisations compétentes pour travailler en alliance. Toutefois, dans le cas où ces activités représentent une condition critique pour la mise en oeuvre ou la viabilité des actions de PROTOS, la prise en charge de ces activités annexes par d'autres structures peut devenir une condition fatale.
 - PROTOS doit avoir des notions sur les activités qui sont considérées comme annexes.
 - En principe, ces activités annexes ne sont pas financées à travers PROTOS, mais peuvent évidemment être intégrées dans des programmes en consortium avec d'autres acteurs qui prennent la responsabilité entière pour ces activités annexes (voir les schémas de consortium avec CICDA, CISV ou SENDAS).

2.3.3. Débat sur le classement des domaines d'activités de PROTOS

Le classement des domaines d'activité de PROTOS dans ces 3 catégories s'effectuera sur la base des critères suivants:

- 1) lien avec l'eau
- 2) expertise acquise ou accessible plus ou moins facilement
- 3) valeur ajoutée pour le profil de PROTOS
- 4) masse critique
- 5) activités indissociables.

Il est évident que les domaines suivants font partie du métier principal :

- l'approvisionnement en eau potable en milieu rural et semi-urbain,
- l'irrigation.

Les activités suivantes par contre, ne font certainement pas partie du métier principal :

- les centrales hydrauliques,
- la pisciculture,
- la production,

- la commercialisation,
- le crédit,
- la conservation des eaux et des sols.

Par rapport aux domaines suivants, la situation est à éclaircir :

- hygiène et assainissement,
- approvisionnement en eau potable en milieu urbain,
- les aménagements hydro-agricoles (dont les micro-barrages font partie),
- gestion des bassins versants.

⇒ la gestion des bassins versants :

Un débat a été mené par rapport à la question si la gestion des bassins versants fait partie du métier principal. Certains estiment que le métier principal est plutôt l'irrigation et l'eau potable, et que la gestion des bassins versants peut être considérée comme une approche. La plupart par contre estiment qu'il faut inclure la gestion des bassins versants dans le métier principal parce qu'elle exige une maîtrise spécifique en planification, en hydrologie et institutionnelle qui est indispensable pour bien mener les différentes activités. Elle comprend des activités en aval que nous devons maîtriser du point de vue technique (eau potable et aménagement hydro-agricole), tandis que pour d'autres activités on devra chercher des alliances (la conservation des eaux, eau et environnement, valorisation économique, ..).

Ainsi, on a décidé que la gestion des bassins versants axée sur les aspects hydrauliques fait partie du métier principal, et qu'elle concerne :

- l'aménagement physique (concernant l'eau potable et les aménagements hydro-agricoles),
- l'appui institutionnel (rôle d'intégrateur),
- l'appui organisationnel.

⇒ L'approvisionnement en eau potable en milieu urbain :

L'approvisionnement en eau potable en milieu urbain a également fait l'objet d'un débat qui peut être résumé comme suit :

<p><u>Forces de PROTOS :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • maîtrise technique 	<p><u>Faiblesses de PROTOS :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • non maîtrise des aspects organisationnels • coûts d'investissements élevés
<p><u>Opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • c'est un marché porteur (par rapport à l'offre et à la demande) • il existe des partenaires potentiels • c'est un levier pour collaborer avec les autorités locales / décentralisées • c'est un levier pour réputation (surtout dans le Nord) 	<p><u>Risques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • obligation d'inclure l'assainissement

Il a été précisé que PROTOS n'a pas l'intention de réaménager par exemple le système d'eau potable de Port au Prince, mais pourra travailler dans les quartiers populaires des grandes villes (où se trouvent les « couches défavorisées »).

Après cette analyse, la réunion a donc retenu qu'un engagement dans le milieu urbain est faisable et opportun et fera donc partie du métier principal de PROTOS dans le futur.

⇒ Hygiène et assainissement :

Il est généralement reconnu que l'approvisionnement en eau potable en lui seul ne permet pas d'influencer de façon importante et pérenne la situation sanitaire d'une communauté. Il est impératif que les comportements en matière d'hygiène et d'assainissement sont également à la hauteur pour garantir un impact palpable de l'accès à l'eau propre. PROTOS veut également promouvoir cet idée.

Il a été décidé de ne plus parler de « eau potable » et de « assainissement » comme des domaines séparés, mais de mettre les deux domaines ensemble comme « eau potable – hygiène – assainissement ».

En matière d' « eau potable –hygiène-assainissement », il faudra partir d'un concept général qui comprend :

- la planification,
- les stratégies de mise en oeuvre,
- l'interrelation entre les différentes composantes,
- l'intégration des différents acteurs,
- les aspects institutionnels.

Ce sont d'ailleurs les mêmes aspects qu'on retrouve au niveau de la gestion des bassins versants.

Ainsi – comme pour la gestion des bassins versants - PROTOS doit maîtriser :

- la mise en oeuvre de certains volets (pas obligatoirement de tous les volets),
- l'appui institutionnel (rôle d'intégrateur),
- l'appui organisationnel.

Des différents volets de l'assainissement et de l'hygiène, les suivants sont liés le plus à l'eau potable (par ordre d'importance de cette liaison) :

- 1) IEC concernant l'hygiène (information, éducation, communication),
- 2) Gestion des excréta,
- 3) Gestion des eaux usées,
- 4) Gestion des eaux pluviales (réseaux de drainage),
- 5) Gestion des ordures.

Nous avons longuement discuté sur ces volets, parce que le contexte de chaque région définit en grande partie l'approche qu'il faut suivre. Ainsi, il a été décidé que le « concept général » doit faire partie du métier principal parce que l'assainissement et l'hygiène sont indissociables de l'eau potable, même si ce « concept général » est assez complexe.

Comme c'est aux gens de définir ce qu'ils comprennent par un environnement propre au niveau de la communauté, de la famille, d'un individu, les activités à appuyer ne peuvent pas être définies d'avance². Suite à leur priorisation, on appuiera certaines actions.

Ainsi, il a été décidé que les différents volets spécifiques doivent faire partie des compétences de PROTOS, mais de préférence mises en oeuvre par d'autres structures qui travaillent en alliance avec PROTOS. Ce n'est que dans le cas où il n'y a pas d'autres structures actives dans le domaine de l'assainissement et/ou PROTOS est mieux placée que les autres structures que PROTOS mettra en oeuvre elle-même les volets concrets d'assainissement.

² Cette définition d'un environnement propre doit pouvoir se réaliser en toute connaissance des causes et des effets. Un travail d'EC est donc souvent nécessaire et pourra être appuyé par PROTOS.

Il était également évident que la gestion des ordures ne fait pas partie de notre métier principal.

⇒ Conservation des eaux et des sols :

Cet aspect est considéré comme important et doit toujours être pris en compte au « niveau politique » (rôle de promoteur et de catalyseur).

Cette activité doit toujours être prise en compte pour les deux composantes de notre métier principal : la composante « eau potable – assainissement – hygiène » que celle de la « valorisation agricole ».

Dans certains cas, cette activité devient une activité indispensable et on devra chercher activement une structure qui pourra l'exécuter en alliance avec nous, mais nous deviendrons jamais un opérateur pour cette activité.

La responsabilité entière du volet « conservation des eaux et des sols » doit être portée par la structure alliée.

⇒ Autres :

Les centrales hydrauliques ne seront pas prises en compte comme activité connexe, ni comme activité annexe.

2.3.4. Délimitation du métier principal et des activités connexes et annexes

Schématiquement, on peut alors présenter le métier principal de PROTOS comme suit :

Rôle de PROTOS	Domaine ou activité				
promoteur et catalyseur	Gestion des bassins versants axée sur les aspects hydrologiques				
intégrateur et programmeur	Eau potable – hygiène - assainissement		Valorisation agricole de l'eau		
opérateur	Eau potable	Initiation du processus en matière d'hygiène et d'assainissement		Aménagements hydro-agricoles	
		IEC	Dispositifs d'assainissement ³	irrigation	micro-barrages

⇒ Le rôle de « promoteur et catalyseur » veut dire :

- promoteur du concept « gestion des bassins versants »,
- catalyseur de l'articulation et de la collaboration entre différents acteurs,
- promoteur d'une programmation systématique et concertée,
- glocalisateur : faire en sorte que les expériences acquises localement soient prises en compte sur un niveau « supérieure »,
- avocat des valeurs défendues par PROTOS,
- promoteur d'un cadre institutionnel.

³ Les dispositifs d'assainissement comprennent les latrines, des petites salles de bain, des endroits pour faire la vaisselle, les dépotoirs pour les ordures, la canalisation des eaux pluviales, ...

⇒ Le rôle de « intégrateur et programmeur » veut dire :

- co-conceptualisation stratégique,
- co-chef de file pour la programmation,
- stimuler la collaboration entre les différents acteurs,
- rechercher des alliances avec des expertises complémentaires,
- stimuler le MSE (monitoring, suivi, évaluation) concerté

⇒ Le rôle d'opérateur veut dire :

- appui à la mise en oeuvre.

De façon schématique, les différentes activités se présentent comme suit :

		Gestion des bassins versants axée sur les aspects hydrologiques						
	Conservation des eaux (et des sols ?)	Eau potable – hygiène - assainissement		Valorisation agricole de l'eau				
		Eau potable	Initiateur du processus	Aménagements hydro-agricoles			Valorisation des aménagements hydro-agricoles ⁴	
			IEC	Dispositifs d'assainissement	irrigation	micro-barrages	autres	pisciculture
			IEC ⁵	Dispositifs d'assainissement ⁴				

	Métier principal
	Activité connexe
	Activité annexe

⁴ On doit garder une vue sur toute la filière appuyée et s'assurer de la performance au niveau de chaque maillon de la chaîne. De même, il faut tenir compte de l'intégration dans l'exploitation familiale.

⁵ De préférence, ces activités seront exécutées par des structures en alliance. Ce n'est que au cas où on ne trouve pas de telles structures, que PROTOS fera ces activités elle-même.

En plus de ces activités présentées dans une dimension verticale et horizontale, il y a des domaines transversaux : genre, renforcement des partenaires, ...

3. Seuils à atteindre

3.1. Expertises localisées non institutionnalisées

- irrigation (en Equateur)
- gestion des bassins versants (en Haïti)

3.2. Expertises à renforcer

- négociation / articulation entre acteurs (mise en réseaux)
- maîtrise d'ouvrage dans la région des grands lacs
- planification concertée (y compris l'élaboration de plans directeurs sectoriels)

3.3. Expertises absentes

- hygiène – assainissement
- villes
- lobbying

3.4. Culture organisationnelle : aspects à renforcer

- capitalisation
- échanges des expériences
- valorisation des expériences :
 - à l'intérieur de l'organisation
 - envers l'extérieur
- élaboration de certaines politiques d'intervention (politique générale, agriculture, ...)
- élaboration de certaines stratégies (articulation Nord-Sud, alliances, ...)

4. Planification de la période transitoire

PROTOS a 5 entités géographiques : les 4 régions au Sud et Gent.

Les compétences suivantes doivent être présentes à différents niveaux d'expertise et en fonction du contexte local, dans chacune de ces entités géographiques en matière de :

- gestion des bassins versants
- aménagements hydro-agricoles
- eau potable
- hygiène et assainissement
- renforcement institutionnel et planification
- genre
- lobbying (seulement à Gent).

En plus, à Gent, on doit faire le « dispatching » de ces compétences ; il faut donc qu'on y est au courant de la localisation des compétences.

Les compétences localisées auxquelles les différentes entités peuvent faire appel sont :

- l'irrigation à Cuenca,
- la gestion des bassins versants à Port-au-Prince,
- renforcement organisationnel à Cotonou / Gent,
- ...

L'équipe sent qu'un travail important a été réalisé : les domaines d'intervention et le rôle spécifique de PROTOS pour chacun de ces domaines ont été clarifiés. Il existe un grand consensus au sein de l'équipe par rapport à ces choix. Les choix sont d'ailleurs perçus comme pertinents, cohérents et réalisables, même qu'une période de transition sera nécessaire pour réorienter certains programmes et pour s'acquérir certaines compétences encore trop limitées.

Les étapes qui suivront sont :

- l'élaboration et la distribution du rapport de nos réflexions,
- la prise de décision par le conseil d'administration de PROTOS,
- l'élaboration d'un plan par étapes par Gent, à proposer aux autres entités géographiques qui l'amenderont.

Le délai de cette dernière étape est l'Assemblée Générale en mars 2002.

PARTIE II

LES POLITIQUES SECTORIELLES ET THEMATIQUES DE PROTOS

1. L'ARTICULATION DES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT LOCAL

Compte rendu de la réunion du 15 août 2001.

Participants : Stef, Francesca, Dirk Dirix, Geert, Ann, Anne, Bart

1. L'impact du processus sur les différents « stake-holders »

⇒ Equateur

- les partenaires ont beaucoup apprécié l'échange entre eux;
- l'association des partenaires à ce processus de réflexion a été appréciée ;
- le caractère international (association de Haïti) a été enrichissant;
- ils attendent de voir les évolutions de PROTOS sur le niveau institutionnel pour faire quelque chose de concret maintenant;
- le fait que PROTOS s'engage réellement dans l'articulation des différents acteurs a augmenté notre crédibilité, surtout auprès des municipalités;
- le processus a aidé à clarifier davantage la position de PROTOS et celle des ONG partenaires par rapport au thème de l'articulation des acteurs du développement local;
- certaines ONG partenaires qui estiment que le lobbying auprès des autorités nationales est important sont positives sur le fait que PROTOS y attache également de l'importance.

⇒ Haïti

- MPP s'est réellement engagé dans le processus (préparation et autres), mais il n'est pas encore claire si le CPH pourra profiter autant du processus que le MPP (même si Carl s'est intéressé au thème).
- Il y a eu un impact direct et concret dans l'élaboration d'un dossier en collaboration avec d'autres intervenants dans le secteur de l'eau sur le 8ième FED;
- Les partenaires ont été invités à participer au processus, en supposant que le thème les intéresse et pour les associer à l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'intervention de PROTOS.

⇒ Afrique de l'Ouest

- suite à ce processus les ONG se sont rendues compte qu'elles devaient clarifier leur identité et occuper une position claire et réfléchie;
- certaines ONG ont eu l'impression que nous avons voulu forcer les choses;
- ce processus amènera à un centrage du partenariat avec un nombre de partenaires plus limité;
- on veut arriver à une "charte de collaboration" où on définit le rôle de chaque partenaire.

⇒ Personnes et structures externes

- la DGCI, la CTB, 11-11-11, certains consultants, ... apprécient beaucoup la démarche et le résultat des réflexions.

⇒ Gent

- Au sein de la commission de projets de 11-11-11 (qui décide sur la répartition des fonds collectés), il avait été décidé qu'une enveloppe serait réservée pour des études, ateliers,.. Cette année, ils ont financé une étude sur les relations des ONG membres avec leurs partenaires sur leur positionnement comme ONG et leurs relations avec les autorités décentralisées. Les autres ONG n'ont pas encore démarré la réflexion par rapport à ce thème. Le processus mené au niveau de PROTOS a amélioré notre réputation en Belgique.

⇒ En général

- Nous recherchons que nos partenaires sortent de leur cadre isolé pour inclure l'intégration horizontale (rôle d'intégrateur) et l'intégration verticale (rôle de "glocalisateur").
- Plusieurs activités isolées s'inscrivaient dans la philosophie retenue par rapport à l'articulation entre acteurs locaux. On croyait dans ces aspects, mais c'était plutôt d'une façon intuitive. Actuellement, le cadre défini rend plus formel et plus clair cette vision.

2. Résumé des résultats communs et résultats divergents

Les résultats et les objectifs ont été reformulés, mais les grandes lignes du cadre logique défini en Haïti ont été maintenues.

Quelques constats / réflexions :

⇒ par rapport à l'appui aux partenaires :

- En Haïti et en Equateur, on ne précise pas la nature de l'appui à donner aux différentes catégories de partenaires.
- La collaboration avec les partenaires en Equateur se réalise d'une façon plus « égalitaire » que dans les autres régions, ce qui fait qu'il y a plutôt un échange de compétences entre PROTOS et ses partenaires locaux.
- L'appui donné aux différentes catégories de partenaires diffère en fonction du contexte : par exemple, en Equateur, l'accent est mis sur l'amélioration de la concertation entre les différents acteurs, tandis que au Bénin, l'accent est mis sur le renforcement de la société civile (les ONG surtout) pour améliorer la position de négociation des ONG entre les différents acteurs.

⇒ par rapport au renforcement du partenariat entre PROTOS et les ONG :

- en Afrique de l'Ouest, le renforcement du partenariat a rapport à la clarification de l'identité (profil claire), à la transparence et à la clarification du rôle de chacun dans le partenariat.

3. Implication pour l'opérationnalisation (dans le prochain plan quinquennal)

Les trois rôles définis (renforceur, intégrateur et glocalisateur) comprennent plusieurs activités, qui ont été reprises dans toutes les régions (mais à des degrés différents) et qui sont présentées ci-dessous.

Toutes ces activités doivent être comprises dans le prochain plan quinquennal.

⇒ par rapport au rôle de renforceur pour les partenaires impliqués dans notre métier principal :

- renforcement des capacités en gestion, techniques et en négociation (identification des structures locales, évaluation des ressources et besoins, formation, enjeu de participation aux plans de développement) qui devrait aboutir à la mise en oeuvre d'un programme commun ;
- responsabilisation des acteurs sur le plan légal, juridique, administratif et financier (textes, formation, plan stratégique, S/E, méthodologies participatives, ...) ;
- légitimité et représentativité (légalisation, formation, suivi des principes).

⇒ par rapport au rôle d'intégrateur :

- accès et contrôle équitable (formation, études et leur diffusion, identification des groupes vulnérables, outils spécifiques) ;
- collaboration, communication entre acteurs (identification des acteurs, formation de plateformes, contribuer à l'élaboration de politiques et règlements, formation en techniques de communication).

⇒ par rapport au rôle de glocalisateur :

- renforcement de la performance de négociation de la société civile au niveau local et global (plate-formes, groupes de pression, analyses du contexte, alliances stratégiques).

⇒ Elaboration de la politique de PROTOS en matière d'articulation entre acteurs du développement local :

Les étapes nécessaires sont les suivantes :

- mener cette réflexion dans la région des Grands Lacs,
- fin septembre : élaborer un draft qui :
 - intégrera la réflexion des Grands Lacs (à condition qu'elle soit faite avant l'élaboration du draft)
 - prendra en compte les éléments cités ci-dessus,
 - présentera d'une façon cohérente les différentes réflexions menées,
 - précisera davantage certains éléments des différentes réflexions menées.
- Fin octobre : amendement de cette proposition.
- Fin novembre : élaboration du texte définitif,
- Mars 2002 : élaboration du plan quinquennal qui présente par pays les particularités de cette politique (et des autres politiques d'intervention).
- Septembre 2002 : opérationnalisation de la politique par région pour le plan d'action 2003.

Au cas où la réflexion des Grands Lacs ne serait pas faite avant l'élaboration du draft, l'atelier y sera plutôt une restitution de tout le processus et l'adaptation au contexte local.

Il serait intéressant que ce texte pourrait être utilisé pour améliorer/clarifier l'image de PROTOS auprès des ONG européennes, de la CE, de la DGCI, de la CTB, ... Pour arriver à ceci, le texte devrait aussi décrire le processus parcouru et présenter certaines études de cas que PROTOS a eu dans les 4 régions.

Il est envisageable d'élaborer deux documents, un à destination des partenaires / interne et un document à diffusion externe.

2. PROCESSUS D'ELABORATION DES DIFFERENTES POLITIQUES D'INTERVENTION

Compte rendu de la réunion du 16 août 2001.

Participants : Geert, Boudewijn, Stef, Anne, Francesca, Bart, Ann, Dirk

Dans l'élaboration des politiques d'intervention, il y a deux niveaux qui sont importants :

- avoir un document référentiel,
- intérioriser certains concepts et valeurs présentés dans le document référentiel.

Le premier niveau a son délai en mars 2002 (élaboration du nouveau plan quinquennal).

L'intériorisation des concepts et valeurs prendra certainement plus de temps pour certains thèmes et dans certains régions.

Les politiques qu'on devrait élaborer sont les suivantes :

- politiques régionales : Haïti, Equateur, Grands Lacs, Afrique de l'Ouest
- politiques sectorielles : eau potable-hygiène-assainissement (EP-H-A) et agriculture
- politiques transversales : genre, partenariat, articulation des acteurs de développement local, mécanismes de financement

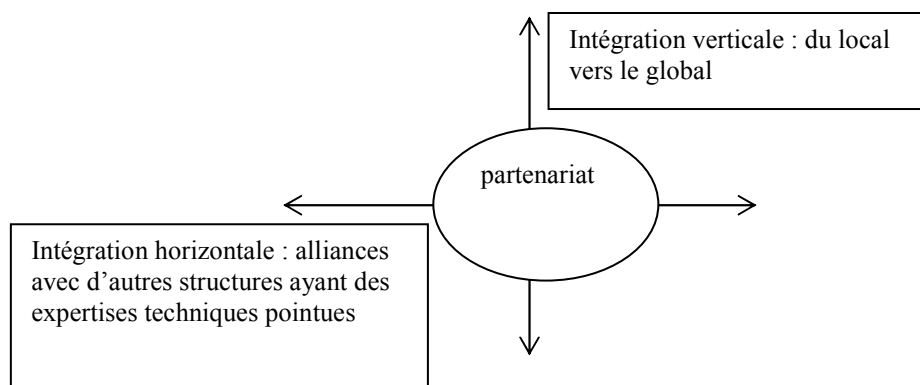
Pour certains thèmes, la politique a déjà été élaborée ; pour d'autres les éléments de réflexion sont là, mais pas formalisés ; et il y a une dernière catégorie de thèmes où la réflexion n'est pas avancée du tout.

Pour le crédit, il serait intéressant de capitaliser nos expériences afin d'offrir ces leçons tirées aux alliées et d'avoir des éléments d'appréciation du crédit comme une activité connexe.

Certains thèmes devront être ajoutés : les alliances, empowerment.

Les thèmes d'articulation entre acteurs locaux, partenariat et alliances sont très liés. La question a été posée s'il ne vaut pas mieux les traiter dans une seule politique avec un dénominateur commun.

On peut présenter nos activités de façon schématique selon les niveaux d'intégration :



Il a été décidé que ce ne sont que les thèmes de partenariat et des alliances qui sont liés, parce qu'on les « maîtrise » (nous choisissons nos partenaires et les structures qui s'allient avec nous selon nos critères).

Le thème de l'articulation entre acteurs locaux par contre est un thème séparé, parce que plutôt un « espoir » et notre approche de cette problématique doit être explicitée séparément.

Dans le document du nouveau plan quinquennal, qui doit être présenté en mars 2002, les politiques présentées devront refléter le concept de base qui est partagé par toute l'équipe et son interprétation.

Les politiques suivantes rentrent en jeu, et les grands blocs sont décrits par ordre chronologique d'élaboration :

Politiques	Situation actuelle	Responsables et délais
<u>1. Politique générale</u>	<ul style="list-style-type: none"> plusieurs réflexions ont apporté des éléments concrets, qui doivent permettre de rédiger la politique, à approuver par le CA cette politique doit décrire ce que nous comprenons par la « gestion des bassins versants », et les rôles que nous voulons jouer (renforceur, intégrateur, glocalisateur) 	<ul style="list-style-type: none"> Gent Délai du draft : fin septembre (prochaine réunion du CA)
<i>2. Politiques transversales:</i>		<i>Délai : 30 novembre</i>
Genre	<ul style="list-style-type: none"> la politique élaborée peut être considérée comme un document de base⁶ qui a permis de déclencher le débat et les réflexions autour de ce thème il n'existe pas encore de consensus sur ce document, la réflexion est à approfondir 	<ul style="list-style-type: none"> Ann Le résumé existe
Partenaires et alliances	<ul style="list-style-type: none"> il n'existe pas encore un concept partagé sur ce thème 	<ul style="list-style-type: none"> Stef
Acteurs locaux	<ul style="list-style-type: none"> un concept partagé sur ce thème existe plus ou moins 	<ul style="list-style-type: none"> Geert
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> un concept partagé sur ce thème existe plus ou moins 	<ul style="list-style-type: none"> Geert
<i>4. Politiques sectorielles:</i>		<i>Délai : 30 novembre</i>
EP-H-A	<ul style="list-style-type: none"> la plupart des éléments existent pour l'eau potable, il n'existe pas encore un concept partagé pour l'hygiène et l'assainissement, et pour l'eau potable en milieu urbain. 	<ul style="list-style-type: none"> Stef et Dirk
Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> la politique doit être reformulée partant des concepts de la nouvelle mission il n'existe pas encore un concept partagé par toute l'équipe de PROTOS 	<ul style="list-style-type: none"> Geert

⁶ Cette politique a été approuvée par le Conseil d'Administration de PROTOS, mais la mise en oeuvre n'est pas encore au point. Aussi, cette politique n'a pas été basée sur des expériences pratiques de PROTOS comme par exemple pour l'eau potable.

4. Politiques régionales⁷:		Délai : 30 novembre
Haïti	<ul style="list-style-type: none"> un document de 97 est à actualiser 	Choix à faire : <ul style="list-style-type: none"> diversification des partenaires ? appui plus rapproché ? continuation de la collaboration avec CPH ?
Equateur	<ul style="list-style-type: none"> les éléments de réflexion existent, mais la politique doit être rédigée 	<ul style="list-style-type: none"> document à rédiger sur la base des idées existantes plus ou moins
Grands Lacs	<ul style="list-style-type: none"> La réflexion n'est pas avancée 	Choix à faire : <ul style="list-style-type: none"> La façon de travailler comme bureau régional doit être améliorée Quid avec le Burundi, le Kivu ?
Afrique de l'Ouest	<ul style="list-style-type: none"> certains éléments de réflexion existent et/ou doivent être actualisés, mais la politique doit être rédigée 	Choix à faire : <ul style="list-style-type: none"> alliances avec CISV ? façon de mise en oeuvre des activités en dehors du Bénin (suivi, choix des partenaires - plus forts ?) ?

Le format des textes à élaborer avant fin mars 2002 est :

- description du contexte : externe et interne (le processus parcouru, les expériences et leçons tirées, ...)
- « cadre logique » : description des choix effectués (et leur justification), des objectifs, et des stratégies de mise en oeuvre
- opérationnalisation.

Ces documents doivent compter au plus 10 pages.

⁷ Chaque région est responsable de la rédaction de sa politique régionale. Aussi, les différents choix à effectuer devraient être clarifiés parallèlement avec la rédaction des politiques thématiques et sectorielles.

3. POLITIQUE AGRICOLE

Compte rendu de la réunion du 16 août 2001.

Participants : Anne, Ann, Francesca, Boudewijn, Stef, Bart, Geert, Dirk

Le tableau suivant présente les conséquences de la nouvelle mission de PROTOS sur les programmes agricoles pour chaque région.

<i>Région</i>	<i>Se Désengager</i>		<i>Renforcer et/ou Ajouter</i>	
	<i>Activité</i>	<i>Stratégie</i>	<i>Activité</i>	<i>Stratégie</i>
<i>Haïti</i>	Crédit	<ul style="list-style-type: none"> le CPH veut également se désengager, ce qui facilite le désengagement par PROTOS 		<ul style="list-style-type: none">
	Conservation des eaux et des sols	<ul style="list-style-type: none"> le CPH veut limiter son implication dans le CES sensu stricto mais le considère comme un élément à prendre en compte dans le cadre d'un appui à une filière agricole ; PROTOS a toujours un programme avec MPP (pendant 2 années) : on veut consolider ce qui a été fait ; on cherchera un partenaire qui pourra s'occuper de ce volet avec MPP 	Irrigation	<ul style="list-style-type: none"> en alliance avec CICDA avec l'appui de PROTOS-Equateur et de PROTOS-Kampala partenaires locaux : CPH, MPP servira de renforcement de PROTOS-Haïti

Bénin	Crédit	<ul style="list-style-type: none"> dans le nouveau programme (à partir de 2003) un volet de consolidation et de désengagement est prévu 	Petits aménagements hydro-agricoles	<ul style="list-style-type: none"> appui par PROTOS-Kampala recherche d'un coopérant-ONG avec cette compétence⁸ formulation d'un nouveau projet qui nous permettra d'acquérir cette expérience travailler en collaboration avec la CTB, qui a un expert en riziculture et en aménagement
	Volets de production	<ul style="list-style-type: none"> dans le nouveau programme agricole un volet de désengagement est prévu 	Appui à une organisation paysanne (UDP)	<ul style="list-style-type: none"> en alliance avec CISV
	Désengagement de certains partenaires	<ul style="list-style-type: none"> appuyer la spécialisation des partenaires dans les domaines connexes et annexes mais faisant partie d'une stratégie de désengagement 	Gestion de bassins versants	<ul style="list-style-type: none"> rechercher un expert sénior avec cette compétence
Mali	Crédit	<ul style="list-style-type: none"> la DGCI a exigé que le système de crédit mis en place soit autonome, sinon PROTOS est tenu à rembourser les fonds y investis. Ainsi, PROTOS est obligé à continuer son appui jusqu'à la fin du programme (2003), et doit chercher une structure qui travaillera avec elle en alliance. 	Petits aménagements hydro-agricoles	<ul style="list-style-type: none"> appui à partir de PROTOS-Cotonou, mais avec un suivi plus rapproché
	Embouche	<ul style="list-style-type: none"> le programme d'embouche termine prochainement 		

⁸ Il a été proposé d'introduire le système d'expert-junior et –sénior pour assurer le rajeunissement de notre équipe. Ceci raccourcira également la période d'adaptation des nouveaux experts sénior (s'ils sont issus des experts juniors).

<i>Burkina</i> ⁹		•	Petits aménagements hydro-agricoles	• appui à partir de PROTOS-Cotonou, mais avec un suivi plus rapproché
<i>Rwanda</i>	Apiculture et crédit	• Umumbano devra se désengager du crédit, mais on maintiendra l'apiculture ¹⁰		•
<i>Equateur</i>	-		-	

⁹ On y travaille uniquement en cosortium, ea avec CISV. Actuellement, un processus d'approfondissement de cette collaboration en Afrique de l'Ouest est en train de se dérouler.

¹⁰ La collaboration avec l'UMUMBANO pose certaines problèmes de cohérence de notre mission. En même temps, il y a des promesses vis-à-vis de cette organisation qui doivent être gardées. La collaboration avec UMUMBANO présente également des opportunités pour entrer éventuellement (et à moyen terme au plus tôt) dans un consortium avec des ONG qui ont un profil technique agricole assez précis, qui travaillent dans les mêmes pays que PROTOS et selon des méthodologies et méthodes similaires. Par ailleurs, il y a des rumeurs que le cabinet voudrait un regroupement encore plus poussé des ONG belges, alors, il ne serait pas opportun d'exclure UMUMBANO de notre consortium actuellement.

4. POLITIQUE EN MATIERE DE GENRE

Compte rendu de la réunion du 16 août 2001.

Participants : Francesca, Boudewijn, Stef, Anne, Bart, Geert, Dirk, Ann

Un document de politique en matière de genre avait été approuvé par le CA de PROTOS, mais au niveau de l'opérationnalisation, on accuse un retard important.

Les activités réalisées dans quelques entités géographiques depuis l'élaboration de cette politique sont :

- à Gent :
 - un budget a été voté pour la formation en matière de genre pour les gens du bureau et des cellules (de 200.000 FB, 5.000 EURO) ;
 - un responsable au niveau de PROTOS en matière de genre a été désigné (Ann) ;
 - une session d'information et de sensibilisation a été organisée pour les membres du CA ;
 - le CA a été élargi d'une personne et comprend maintenant plusieurs femmes (4 femmes sur 13 membres du CA ; l'objectif fixé est que dans quelques années au moins 30 % des membres du CA soient des femmes) ;
 - la réorganisation du bureau étalée jusqu'en 2003 prévoit un poste pour un responsable de genre (qui sera également chargé de l'assainissement).

- en Haïti :
 - Anne s'est concentrée sur des aspects opérationnels après une absence de plusieurs mois et n'a rien pu faire de concret en matière de genre ;
 - la question de genre devrait être explicitée dans les plans opérationnels avec les partenaires, mais ceci n'a pas été fait dans la collaboration avec CPH ;
 - dans le dossier sur le 8ième FED, l'aspect genre a été mentionné, mais il n'y a pas eu une discussion approfondie avec le partenaire ;
 - il y a des contacts entre CPH et Lisette Caubergs pour former l'équipe et approfondir la politique en matière de genre de CPH.

Il serait bon que le plan d'opération prenne comme objectif l'intériorisation en matière de genre au sein de PROTOS et de ses partenaires et que chaque région se fixe ses propres objectifs en matière de genre, en tenant compte du contexte local, tout en défendant les valeurs présentées dans le document de politique. On pourrait envisager un appui méthodologique pour appuyer ce processus. Cet appui pourrait s'inscrire dans un « programme commun » entre les différentes régions.

Ainsi, l'élaboration d'une politique en matière de genre devient plutôt un processus qui vise l'intériorisation de l'aspect genre et le changement des comportements des membres de l'équipe de PROTOS, et par la suite aussi de ses partenaires.

Conclusion :

- il doit y avoir un « drive¹¹ » (moteur, catalyseur) qui guide le processus, cette personne doit être un collaborateur de PROTOS. Le rôle de ce drive a été précisé comme suit :
 - coordonner l'opérationnalisation de la politique,
 - faciliter l'accès à des appuis méthodologiques,

¹¹ A décider entre Francesca et Anne vers mi-septembre.

- stimuler la réflexion au sein des différentes entités géographiques de PROTOS,
- veiller à ce que l'aspect genre soit suffisamment pris en compte dans les différentes politiques régionales, thématiques et sectorielles.

Francesca et Anne vont se concerter pour désigner cette personne en charge.

L'application effective des politiques élaborées reste la responsabilité des CAR et des personnes responsables pour les différentes régions.

- il nous faut un appui méthodologique externe ;
- l'objectif devient alors de déclencher un processus d'intériorisation / appropriation du « genre » au niveau de PROTOS et de ses partenaires.

PARTIE III :

DIVERS

Compte rendu de la réunion de l'après midi du 14 août 2001.

Participants : Lutgarde, Dirk G ., Stef, Boudewijn, Anne, Francesca, Geert, Dirk D., Ann

1. L'ESPACE D'ECHANGE

Une Espace d'Echange, interne à PROTOS, est en train de se mettre en place en vue de faciliter l'échange de documents entre les 5 unités de gestion de PROTOS (siège à Gent et les 4 CAR).

L'après midi du 14 août, le programme a été présenté par Lutgarde, avec l'appui de Geert et de Dirk G.

Il a été retenu :

- que l'espace d'échange va se concentrer, en première lieu, aux documents vraiment internes de PROTOS : dossiers de projets ou de programmes, rapports d'exécution et d'évaluation, guides méthodologiques ou techniques, outils de gestion, études...
- que l'auteur des documents doit également être mentionné dans « l'espace » ;
- que la première imputation des documents existants se fera à Cotonou ;
- par la suite, la liste sera enrichie par Gent ;
- et en fin de compte, les trois CAR restantes la complètent avec les documents qui sont dans leur possession ;
- les fichiers existants seront tous envoyés à Cotonou, le point focal de « l'espace ».

Tous les participants ont exprimé leur reconnaissance pour le travail déjà réalisé, surtout par la dynamique de Lutgarde, et ont manifesté leur intérêt pour contribuer à la valorisation de cette espace d'échange.

Compte rendu de la réunion du 17 août 2001.

Participants : Stef, Boudewijn, Anne, Francesca, Geert, Dirk D., Ann

2. CONGRES

1. Appréciation du dernier congres

- la préparation n'a pas été suffisante au niveau de la plupart des régions et à Gent ;
- les participants étaient de niveau très différent et avaient des attentes différentes ;
- le programme était trop chargé et n'a pas permis de visiter le pays / les expériences locales ;
- il y a des questions sur la pertinence de l'organisation d'une telle activité de la part d'un membre du CA (surtout par rapport au coûts importants) ;
- les attentes qu'on pourrait avoir : déclencher un processus de réflexion, définir des lignes de guidances pour élaborer de nouvelles stratégies par la suite, échanges entre partenaires,

...

- il est important d'associer les partenaires à ces réflexions, même si ils n'apportent pas tous autant au débat : ceux qui ne participent pas beaucoup au débat ont quand même la possibilité d'appropriation du thème à travers les débats menés ;
- le suivi du congrès (les ateliers régionaux) ont été très importants pour le congrès passé pour l'intériorisation du résultat. Pour le prochain congrès, il faut valoriser également la phase de préparation pour cette intériorisation.

2. Objectifs

- contribuer à clarifier et à élaborer des politiques d'intervention (déclencher un processus de réflexion par rapport à ces politiques) ;
- échanges entre partenaires et cellules ;
- renforcer la culture de partenariat et de l'équipe ;
- renforcer l'image de PROTOS auprès de tiers (ce type d'activités est bien apprécié par les bailleurs, d'autres ONG, ...)

3. Groupes cibles

- représentants CAR / bureau ;
- représentants des partenaires :
 - directement engagés dans les programmes communes (qui pourraient aussi visiter les expériences du pays) ;
 - du niveau de direction (peut-être pour une durée plus limitée) ;

4. Modalités concrètes

- Période indiquée pour le congrès : octobre – novembre (pour profiter des tarifs moins élevés des tickets et pour éviter des interactions avec d'autres activités).
- Etaler le processus de préparation – organisation de congrès – post congrès sur trois années présente des avantages par rapport à la répartition plus équitable des coûts sur plusieurs années du PA. Ceci compte surtout pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale, qui doivent inviter des partenaires de plusieurs pays.
- L'organisation du congrès en Belgique sera moins cher, mais on perdra l'occasion de visites de terrain. Pour combler ceci, on pourra compléter le congrès proprement dit par une échange Sud-Sud (comparable avec les ateliers post-congrès qu'on a eu en 2001). L'autre possibilité pour 2003 est l'Equateur, compte tenu du fait qu'en Afrique de l'Ouest le représentant sera nouveau (même si on pourrait demander au CISV de s'occuper de l'organisation au Mali ou au Burkina), et qu'en Uganda, les activités ne sont pas suffisamment développées et que le transport coûte cher.
- Le thème sera défini ultérieurement, suite à une proposition du bureau et CAR, qui devra être approuvée par le CA. Si les CAR veulent, ils peuvent demander l'avis des partenaires, mais pas de façon formelle. Les propositions suivantes ont été émises : empowerment et gestion des bassins versants. Stef proposera les thèmes aux CAR vers fin octobre.

3. RELATIONS CELLULES – GENT

Un document de règlement intérieur a été élaboré suite à une réunion en Haïti, et a été parcouru pour collecter les remarques des participants. On peut envoyer des remarques jusqu'à fin septembre, et Stef amendera et complètera le document pour mi-octobre.

Il a été décidé de maintenir le nom de CAR : Cellule d'Appui Régionale.

Quelques réflexions :

⇒ par rapport aux responsabilités des Cellules :

Les cellules devraient servir de cellule d'appui à plusieurs niveaux :

- appui à Gent pour l'administration des projets,
- formulation et élaboration de dossiers de projets,
- alimentation du travail de sensibilisation au Nord,
- appui aux partenaires,
- facilitateur de l'appui que les partenaires et leçons tirées dans la région peuvent apporter aux stratégies et culture de PROTOS.

En même temps, cette délégation importante de compétences vers les cellules comporte le risque que les gens du bureau à Gent perdent la sensibilité relative au terrain et deviennent des « administrateurs de projets ». Il faut alors que toutes les cellules impliquent suffisamment les gens de Gent pour que cette risque soit surmontée.

⇒ par rapport à la culture relationnelle :

- Il serait intéressant de concentrer davantage le concept des voyages d'insertion sur notre métier principal : on pourrait inviter des personnes impliquées dans le secteur de l'eau pour apporter une plus-value aux actions de terrain.
- Aujourd'hui, les marges de progrès de PROTOS se trouvent beaucoup plus à Gent qu'au niveau des Cellules. Il faut arriver à une culture organisationnelle où toutes les Cellules se sentent responsables pour le développement de PROTOS en général.
- Aussi bien les Cellules que le bureau à Gent sont à leurs limites d'absorption de travail. Cependant, il est plus indiqué d'essayer d'engager des personnes dans les Cellules (du point de vue financier entre autres) et d'augmenter ainsi la responsabilité et le cahier de charges des Cellules. Stef ajoutera une partie au document de règlement interne qui expliquera davantage les changements visés en culture relationnelle et des exemples concrets de mise en oeuvre de cette culture modifiée.

⇒ par rapport au reportage et à la gestion de l'information :

- l'élaboration des « notes d'avancement » trimestriels (bijspijkerrapporten) n'a pas démarré parce qu'on attend la proposition d'un format de Gent ;
- chaque Cellule devrait envoyer un budget de fonctionnement et un plan d'investissement de 2001 (pour ceux qui ne l'ont pas encore fait) et de 2002 à Gent.

4. ANNIVERSAIRE PROTOS

L'année prochaine, PROTOS existe 25 ans et veut organiser un séminaire au moment de la journée mondiale de l'eau (le 22 mars). Ce séminaire s'inscrit dans une politique de marketing de PROTOS pour mieux se faire connaître. Le thème de ce séminaire: L'eau comme catalyseur du développement. Plusieurs sous-thèmes sont proposés:

<i>Sous-thèmes proposés</i>	<i>Proposition / pistes de réflexion pour donner un exposé / modérer les débats::</i>
<i>Exposés sur</i>	
1) Les tendances actuelles dans les actions de développement	quelqu'un de l'IRC
2) L'eau comme catalyseur du développement	?
3) L'eau comme levier pour le développement social et organisationnel	Proposition: Maria Soliz
4) L'eau comme levier pour la bonne gouvernance	quelqu'un de l'ONG française Solidarité Eau
5) Eau comme développement économique	quelqu'un d'une société privée (pour déclencher un débat), par exemple SAGEP (de Paris, qui cofinance nos activités en Equateur)
6) Thème: eau comme développement durable	ancien cabinet de Vera Dua ou un professeur d'univ
7) Eau et la vision de développement par l'UE, la BM, les autorités belges	exposé par les représentants de ces organismes
<u>A la fin de la journée : table ronde</u>	
A qui appartient l'exploitation et la gestion de l'eau	Une table ronde modérée par Phara d'Agira (de la TV), ou Dirk Barrez

Probablement, on devra alléger ce programme. On pourrait ainsi supprimer les thèmes 6 et 7.

Le groupe cible visé: ONG européennes, structures impliquées dans le secteur, les structures gouvernementales impliquées dans le développement,

Francesca a proposé de contacter une structure, liée à l'Université de Louvain, qui est impliquée dans une réflexion autour de l'eau potable avec plusieurs structures en Equateur (dans le cadre d'un projet de VLIR). Il est alors intéressant de contacter l'Université de Louvain.

Stef doit écrire un livre pour lequel il aura probablement besoin de certains éléments des CARs.

5. GESTION DU SECTEUR AGRICOLE

Geert a proposé certaines démarches suite au départ imminent de Bart et en attendant l'intégration de Geert dans l'équipé à Gent.

6. ATELIERS DES ACTEURS LOCAUX

Les ateliers pour les acteurs locaux sont considérés au niveau de chaque CAR comme une mini-action, pour laquelle PROTOS remboursera les dépenses après avoir reçu le décompte de chaque CAR. Par conséquent, ils doivent être inscrits dans la comptabilité de chaque CAR dans la "partie projet" comme créance sur PROTOS-Belgique.

7. EVALUATION DE LA SEMAINE PASSEE

- Le programme n'était pas trop chargé, mais on a quand même bien travaillé.
- L'atmosphère détendu a facilité les débats, mais la présence des enfants peut compliquer ce type d'organisation d'ateliers dans le futur. D'autres ont apprécié la présence des enfants. La conclusion est que la possibilité d'amener les enfants doit être maintenue, et les parents décident s'ils veulent arriver seuls ou avec leurs enfants.
- Ce type de rencontre devrait être institutionnalisé, et répété chaque année. Ces réunions sont en effet très importants pour l'esprit d'équipe et pour approfondir certains éléments de réflexion. La présence de membres du CA est alors intéressante pour être associés aux débats.
- Les baby-sits ont été très bons, mais il vaut mieux chercher des baby-sits pour toute la période.
- Il serait mieux de chercher un "drive" qui prépare la semaine.
- Ce n'est pas sur qu'on aura chaque année une richesse de thèmes comme cette année.
- Il faut faire un effort pour que toutes les personnes clés soient présentes: du bureau de Gent (il manquait Dirk – partiellement - , Johan, Carine) et des CAR (il manquait Etienne et Laetitia). Pour le permettre, il faut planifier la période en janvier pour permettre à chacun de programmer ses vacances et de réserver ses tickets. Maintenant que la formule est clarifiée, l'organisation d'une prochaine semaine sera plus facile.

Il serait intéressant si la journée de fêtes prévue pour août 2002 (à l'occasion des 25 années d'existence de PROTOS) pourrait être programmée dans la même période que la prochaine semaine de réflexion de l'équipe de PROTOS.