



Agricultural Development in the Mediterranean
تطوير زراعي في منطقة البحر الابيض المتوسط
Développement Agricole en Méditerranée



Baastel

30 ans de promotion
du développement durable

EVALUATION EXTERNE DU COSTEA2 (COMITE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE EAU AGRICOLE) (AFD/AFEID)



COSTEA
ENSEMBLE POUR RELEVER LES DÉFIS
DE L'AGRICULTURE IRRIGUÉE

AFEID

Rapport d'évaluation final

Préparé pour

Association Française pour
L'Eau, l'Irrigation et le Drainage
(AFEID)

05 avril 2023



LE GROUPE CONSEIL BAASTEL

Le Groupe-conseil baastel srl

Rue de la Loi 28, Bruxelles, Belgique

92, rue Montcalm, Gatineau QC, Canada

T: +32 (0)2 893 0031

E: gaetan.quesne@baastel.com

W: www.baastel.com



RESUME EXECUTIF

Contexte

L'agriculture irriguée constitue un enjeu crucial pour la sécurité alimentaire et le développement économique et social des zones rurales dans les pays du Sud, qui sont confrontées avec une intensité accrue aux effets du changement climatique, aux crises politiques et sanitaires, et à la dégradation continue des ressources en sol et en eau. En permettant d'agir sur le cycle naturel de l'eau pour sécuriser les cultures dans des contextes où les pluies sont insuffisantes ou aléatoires, l'agriculture irriguée permet une meilleure productivité des terres, et à terme une résilience renforcée face aux crises.

Le COSTEA est né de l'ambition de renforcer les liens entre les acteurs de l'agriculture irriguée par le biais d'un réseau et par la production de connaissances acquises sur le terrain ou par des programmes de recherche, et se positionne en tant que plateforme de réflexion multi-acteurs de l'agriculture irriguée. La finalité du COSTEA 2, est de « contribuer à améliorer les performances de l'agriculture irriguée des pays d'intervention de l'AFD en alimentant le dialogue autour des politiques d'irrigation, en prenant en compte les impératifs de productivité et l'ensemble des dimensions de la durabilité économique, sociale et environnementale ».

Le projet est structuré autour des **quatre composantes** suivantes :

- Composante 1 : Appui aux opérations et aux acteurs des politiques d'irrigation :
 - Axe 1 : Gouvernance des systèmes irrigués
 - 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
- Composante 2 : Contribution à l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel
- Composante 3 : Gestion du projet et fonctionnement
- Composante 4 : Divers et imprévus

Le budget alloué à sa mise en œuvre est de 5 M EUR par subvention de l'AFD à l'AFEID.

Evaluation finale du COSTEA 2

L'évaluation externe du COSTEA 2, conduite entre septembre 2022 et janvier 2023, a pour objectif global d'établir un bilan des actions et de la gouvernance de cette seconde phase depuis son démarrage, et plus précisément :

- D'analyser et d'évaluer l'**état d'avancement** de la mise en œuvre de cette seconde phase depuis juin 2017 jusqu'à fin novembre 2022 ; et
- D'émettre des **recommandations** et définir une feuille de route pour la suite du dispositif pour renforcer son fonctionnement, et évaluer l'opportunité d'une éventuelle 3^e phase.

Principales conclusions

Pertinence

Les enjeux adressés par le COSTEA sont pertinents, bien que le processus de formulation et d'instruction de cette seconde phase ait été insuffisant. Les objectifs du COSTEA 2 et ses actions sont alignés avec les stratégies nationales d'agriculture et d'agriculture irriguée des pays d'intervention, ainsi qu'avec les priorités stratégiques de l'AFD définies dans le Cadre d'Intervention Sectoriel (CIS) 2022 de la division ARB, ainsi que dans une certaine mesure, dans celles des zones d'intervention en matière d'agriculture irriguée. Les objectifs et actions du COSTEA 2 contribuent dans une certaine mesure à la mise en œuvre des ODD.

D'un point de vue cohérence des moyens, instruments et organes de gestion mobilisés, les moyens financiers ont été, en règle générale, adéquats vis-à-vis des objectifs et résultats attendus. Les moyens humains initialement programmés se sont quant à eux avérés insuffisants vis-à-vis de l'ambition du dispositif, du montant octroyé et des objectifs poursuivis et résultats attendus. Le financement du COSTEA 2 s'inscrit dans la continuité des initiatives précédentes (AFD et autres PTF) dans le domaine de l'agriculture irriguée, et présente des synergies et complémentarités avec d'autres PTF, des initiatives du MEAE français, et d'autres plateformes, réseaux et acteurs de l'irrigation à l'échelle locale, régionale ou nationale.

Efficacité

Le COSTEA 2 est en voie d'atteindre ses objectifs. Malgré un retard important au lancement, cette seconde phase du COSTEA a globalement atteint ses objectifs de mise en œuvre des Actions Structurantes (AS) et Actions Collaboratives (AC). Les attentes en termes de nombre de livrables sont respectées, et vont même au-delà pour certaines AC. Les groupes consultatifs et de travail ont globalement bien fonctionné, contribuant à la mise en œuvre efficace des AS et AC. Bien qu'initialement pas défini dans les objectifs du COSTEA, le dispositif d'expert contributeur a permis de renforcer les capacités des acteurs impliqués dans le dispositif.

Le projet est en voie de produire des connaissances et de valoriser les résultats issus de ses travaux. Malgré des critiques faites sur l'opérationnalité des actions et leur dimensionnement (adéquation moyens/attentes), la stratégie de production/capitalisation de connaissances du COSTEA 2 via la mise en œuvre des AS et des AC est dans l'ensemble jugée bonne. Les objectifs en termes de communication et d'animation du réseau sont en voie d'être atteints, mais ne le sont pas encore tout à fait. Compte tenu des évolutions à la fois internes au COSTEA et du contexte, une mise à jour de la stratégie de communication (et d'animation) mériterait d'être faite.

Le niveau d'atteinte des effets est jugé satisfaisant. Trois des cinq effets attendus mesurés sont atteints (*Disposer d'une structure interne organisée et efficace, Partager des connaissances entre les zones d'intervention de l'AFD, Partage de connaissances entre les types d'acteurs intervenant dans le domaine de l'irrigation*) et deux sont en bonne voie de l'être (*développer le réseau et partager/valoriser les connaissances correctement*). La crise du COVID-19 a perturbé la mise en œuvre du COSTEA 2, mais grâce à une gestion adaptative efficace de toutes les parties prenantes les effets négatifs sur les résultats attendus sont relativement négligeables et la crise a contre toute attente eu plusieurs avantages.

Efficience

Malgré l'augmentation des coûts de gestion, de fonctionnement et d'animation en cours de mise en œuvre de cette seconde phase, les ressources financières allouées au COSTEA 2, notamment

pour les AS et les AC, ont été engagées et utilisées de manière efficiente, et au moindre coût. Bien qu'ils correspondent à un peu plus du double du budget prévu initialement, ces coûts de gestion, de fonctionnement et d'animation sont compréhensibles étant donnés les spécificités du dispositif et le niveau de gestion imposé par le nombre d'acteurs impliqués, de chantiers initiés, et de livrables produits. Concernant les organes de gouvernance et de gestion, leur composition et opérationnalisation ont été repensées avec pertinence au cours du COSTEA 2, au regard des objectifs fixés en termes de mobilisation des parties prenantes et de définition des orientations stratégiques. Le dispositif de gouvernance et de pilotage, revu et adapté en cours de mise en œuvre en termes de composition de ses organes (COPIL et CST) ainsi que de leurs prérogatives, fonctionne de manière satisfaisante.

L'AFEID s'est dotée d'un organe de gestion, de coordination et d'animation adapté et performant, ainsi que de procédures administratives, contractuelles et financières alignées sur le code français de la commande publique et les dispositions de la convention de financement de l'AFD. La structure de coordination et d'animation fonctionne bien aujourd'hui et dispose des outils de gestion adaptés. Après 5 années de mise en œuvre et avec les adaptations apportées au dispositif et les résultats atteints, le rapport coût/efficacité associé à la coordination du COSTEA 2 est jugé comme satisfaisant. L'AFEID apporte une valeur ajoutée sur la mise en réseau et le travail en commun des acteurs français de l'irrigation, la durabilité institutionnelle de l'association et son positionnement neutre.

La lenteur au démarrage opérationnel de la deuxième phase du COSTEA est en partie imputée aux longs échanges qui ont eu lieu entre l'AFEID et l'AFD au cours des 2 premières années pour clarifier les procédures administratives, financières et de passation de marchés, ainsi que la restructuration du dispositif et des organes de gouvernance, de pilotage et de gestion. Au cours de cette période, beaucoup de membres du COSTEA ont été cependant impliqués activement dans la rédaction de l'ouvrage collectif « quelles agricultures irriguées demain » issu des travaux de la première phase du COSTEA, ce qui a donc créé un chevauchement entre les deux phases. La mise en œuvre des activités du COSTEA 2 aura finalement connu près de 18 mois de retard par rapport à la planification initiale, mais les décisions prises au cours de cette période, notamment sur les organes de gouvernance et de pilotage et les procédures, ont permis de rétablir un climat de travail plus serein, rigoureux et efficient. Les outils de planification et de gestion technique et financière élaborés en cours de mise en œuvre, ainsi que l'analyse des risques réalisée en 2020, ont été efficaces.

Impact

L'intérêt pour le COSTEA et son utilité sont indéniables. Il n'est néanmoins pour l'instant pas aisé d'identifier les retombées raisonnablement attribuables à l'action. Le système de suivi-évaluation est robuste pour mesurer les réalisations et résultats, mais il est nécessaire de le faire évoluer car il présente plusieurs incohérences : le lien entre les résultats globaux et la finalité n'est pas évidente, le système n'intègre pas d'indicateurs d'impacts, et le nombre élevé d'indicateurs de réalisations et de résultats ne facilite pas l'analyse des données.

Perception et valeur ajoutée

L'ensemble des membres du COSTEA exprime un intérêt marqué à collaborer avec le COSTEA et se positionne en faveur d'une continuité du dispositif de mise en réseau et de travail collectif. Les partenaires impliqués dans les AS et les AC se sont appropriés les résultats propres aux AS et AC dans lesquels ils ont été impliqués, même si l'appropriation des résultats n'a pas encore pu se matérialiser à ce stade, les rapports finaux ayant tout juste été présentés au séminaire de

Montpellier organisé en novembre 2022, et le travail de synthèse étant en cours. Le COSTEA amène une valeur ajoutée par rapport aux initiatives similaires, et apporte une valeur ajoutée aux activités propres des individus et organismes membres du COSTEA, notamment pour les maîtrises d'ouvrage des pays d'intervention.

Viabilité

Le COSTEA a su initier une dynamique partenariale et construire un réseau des acteurs de l'agriculture irriguée dans les pays d'intervention de l'AFD. Néanmoins, un potentiel d'élargissement de ce réseau demeure, au niveau institutionnel à d'autres types d'acteurs dans les pays concernés, mais également dans de nouvelles géographies.

A ce jour, les enseignements tirés des AS et des AC n'ont pas pu être institutionnalisés chez les partenaires. En dehors du cercle des chefs de projets de la division ARB de l'AFD étroitement associés au dispositif COSTEA, le constat est identique pour les autres agents AFD, assez peu impliqués dans la mise en œuvre des actions. Un effort complémentaire en ce sens devra être réalisé, dès 2023.

Les conditions financières pour assurer la prolongation du COSTEA ne sont pas réunies, mais d'autres conditions se posent pour que le dispositif s'inscrive dans la durée : analyser l'opportunité de sortir d'une logique projet et assumer son identité, mieux clarifier le fonctionnement, les rôles et prérogatives des organes de gouvernance, et inscrire l'engagement des maîtrises d'ouvrage et des acteurs de l'irrigation du Sud dans la durée.

Principales recommandations :

- *A court terme, en 2023 :*

R1. Eviter une période de discontinuité dans le dispositif après l'arrêt du financement AFD de la seconde phase du COSTEA qui serait préjudiciable au réseau et à l'approche partenariale multi-acteurs Nord-Sud.

R2. Mettre en œuvre la stratégie de communication (et d'animation), à travers :

- Sa mise à jour dans un premier temps ;
- Puis la restitution et diffusion des messages clés transversaux issus des AS et des AC aux maîtrises d'ouvrage, autres acteurs institutionnels nationaux, au sein de l'AFD et des ambassades de France dans les pays d'intervention, ainsi qu'auprès des autres bailleurs de fonds et autres types d'acteurs dans les pays d'intervention.

R3. Explorer de nouveaux partenariats pour réfléchir à une stratégie de financement durable, faciliter l'institutionnalisation et l'appropriation des résultats.

R4. Poursuivre le renforcement de l'engagement des acteurs du Sud dans le dispositif, notamment à travers une revue des conditions de participation au COPIL et dynamiser le COPIL.

- *A moyen terme, dans une perspective de pérennisation du COSTEA :*

R5. Assumer l'identité du dispositif pour assurer sa durabilité, et analyser l'opportunité de sortir d'une logique projet.

R6. L'engagement des acteurs du Sud pourrait passer par une institutionnalisation du réseau (avec un ancrage juridique et administratif pour porter le réseau), dont les étapes et le processus légal et administratif pourraient faire l'objet d'une 3ème phase sous maîtrise d'ouvrage AFEID avec un STP conservé.

R7. Identifier les enjeux pour lesquels la production de connaissance doit se poursuivre et ceux pour lesquels la connaissance est jugée aujourd'hui suffisante.

R8. Par ailleurs, aller vers une plus grande appropriation, institutionnalisation et opérationnalisation des productions du COSTEA.

- A moyen terme, dans l'optique de l'instruction d'une potentielle 3ème phase :

R9. Être au service des MOA des pays d'intervention, repenser ses services et prévoir une ligne budgétaire pour des actions à la demande.

R10. Renforcer le dispositif de suivi-évaluation pour une 3ème phase.

R11. Analyser la faisabilité de poursuivre et d'étendre la mise en réseau, son extension, et le travail collectif entre institutionnels, prestataires et chercheurs : **i) à d'autres acteurs institutionnels et d'autres acteurs de l'irrigation dans les pays d'intervention historiques ; ii) à de nouvelles géographies.**

R12. Cette extension du réseau devra passer par un renforcement du bilinguisme voir du trilinguisme du COSTEA.

R13. Renforcer la prise en compte transversale et via des actions spécifiques des enjeux i) de genre ; ii) de changements climatiques ; et iii) de conservation de la biodiversité.

R14. Poursuivre la régionalisation du STP.

R15. Repenser le dimensionnement des Groupes Consultatifs et des Groupes de Travail en fonction des sujets portés **et monitorer leur mise en œuvre** (fréquence des réunions organisées, implication et participation des membres, etc.).

R16. Renforcer le lien avec les agences AFD pour assurer un lien avec les opérations financées.

R17. Analyser les modalités d'accompagnement du ROA-SAGI en vue de ses évolutions.

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION	1
1.1. Objectifs et champ de l'évaluation.....	1
1.2. Méthodologie de l'évaluation	1
2. LE COSTEA 2	4
2.1. Une seconde phase pour poursuivre et consolider les activités	4
2.2. Bilan de la mise en œuvre de cette seconde phase	11
3. ANALYSE EVALUATIVE.....	16
3.1. Pertinence	16
3.2. Efficacité	29
3.3. Efficience et effectivité	59
3.4. Impacts	70
3.5. Perception/ Valeur ajoutée	72
3.6. Viabilité	77
4. CONCLUSIONS	80
5. RECOMMANDATIONS	85
6. ANNEXES.....	89

LISTE DES TABLEAUX & FIGURES

Tableau 1. Finalité, Résultats globaux, Objectifs Spécifiques et Résultats spécifiques du projet..	6
Figure 1. Pays et régions prioritaires pour le COSTEA.....	8
Figure 2. Montage institutionnel reconstitué du COSTEA 2 (après recomposition du COPIL et du CST).....	10
Tableau 2. Budget prévisionnel et ajusté, par composante (arrondi)	11
Tableau 3. Principales dates clés du COSTEA 2 selon l'année et le type d'événement.....	11
Tableau 4. Synthèse du budget total dépensé et engagé par composante au 30/11/2022	15
Tableau 5. Lien entre AS et les AC, et les 4 défis du COSTEA.....	18
Tableau 6. Synthèse présentant l'atteinte des objectifs de mise en œuvre des AS.....	29
Tableau 7. Etat d'avancement des Actions Structurantes du COSTEA 2	31
Figure 3. Chronogramme des chantiers des Actions Structurantes du COSTEA 2	34
Tableau 8. Synthèse présentant l'atteinte des objectifs en termes de mise en œuvre des AC ...	36
Tableau 9. Etat d'avancement des Actions Collaboratives du COSTEA 2	37
Figure 5. Résultats des enquêtes de satisfaction de 2020 et 2021	38
Figure 4. Fonctionnement d'un groupe consultatif pour une AS et plusieurs chantiers.....	39
Tableau 10. Participation et dates des GC organisés pour l'animation des AS.....	39
Tableau 11. Commentaires des personnes consultées sur le dispositif des Groupes Consultatifs	40
Figure 6. Composition des Groupes Consultatifs pour le suivi des AS.....	41
Figure 7. Répartition géographique des membres des GC.....	41
Figure 8. Les membres du COPIL dans les GC pour le suivi des AS.....	42
Figure 9. Représentation du CST dans les GC	42
Figure 10. Répartition du CST par catégorie d'acteurs pour chaque GC	42
Tableau 12. Commentaires des personnes consultées sur le dispositif des Groupes de Travail	43
Tableau 13. Participation et dates des GT organisés pour l'animation des AC.....	44
Figure 11. Composition des Groupes de Travail pour le suivi des AC	45
Figure 12. Répartition géographique des membres des GT pour le suivi des AC.....	45

Figure 13. Répartition du CST par catégorie d'acteurs pour chaque GT.....	46
Figure 14. Les membres du CST dans les GT	46
Tableau 14. Évaluation de l'activité « mise en œuvre de la stratégie de communication du COSTEA et de développement du réseau » selon le cadre logique.....	51
Tableau 15. Niveau d'atteinte des indicateurs de suivi des actions de communication et d'animation du réseau.....	52
Tableau 16. Synthèse des effets attendus du COSTEA 2	56
Figure 15. Budget prévisionnel et bilan des engagements et des paiements au 30 novembre 2022	61
Figure 16. Évolution des décaissements depuis la signature de la convention de financement du COSTEA 2	63
Figure 17 : Niveau de valorisation du travail produit par le COSTEA dans les activités professionnelles de ses membres	73
Figure 18 : La mise en réseau des acteurs du COSTEA grâce au séminaire de Montpellier	74

ACRONYMES

AC	Action Collaborative
AS	Action Structurante
AFD	Agence Française de Développement
AFEID	Association Française pour l'Eau, l'Irrigation et le Drainage
AM	Aide-mémoire
AMO	Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
ANAFID	Association Nationale des Améliorations Foncière' de l'Irrigation et du Drainage du Maroc
ARB	Agriculture, développement rural et biodiversité
ASE	Asie du Sud-Est
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
BAfD	Banque Africaine de Développement
BAsD	Banque Asiatique de Développement
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CACG	Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CIID	Commission International' de l'Irrigation et du Drainage
CILSS	Comité permanent Inter-Etat de lutte contre la sécheresse au Sahel
CIS	Cadre d'Intervention Sectoriel
COPIL	Comité de Pilotage
COSTEA	Comité Scientifique et Technique Eau Agricole
CR	Compte-rendu
CST	Conseil Scientifique et Technique
CTFD	Comité Technique Foncier et Développement
DISCO	Dynamiques internes et de surface des continents
DGGREE	Direction Générale du Génie Rural et de l'Exploitation des Eaux de Tunisie
FME	Forum Mondial de l'Eau

GC	Groupe Consultatif
GT	Groupe de Travail
IDA	International Development Association
INSPIRE	International Network of Service Providers for Irrigation Excellence
IoF	Irrigation for the future
KfW	Banque Allemande de Développement
IRD	Institut de Recherche pour le Développement
MAFF	Ministère de l'Agriculture, des Forêts et de la Pêche du Cambodge
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères
MoWRAM	Ministère de des Ressources en Eau et de la Météorologie du Cambodge
ODD	Objectifs de Développement Durable
PACTE	Programme d'Adaptation au Changement Climatique des Territoires Ruraux en Tunisie
PARIIS	Projet d'Appui Régional à l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
ROA	Réseau Ouest Africain (des SAGI)
ROPFA	Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles
SAGI	Sociétés d'Aménagement et de Gestion de l'Irrigation
STP	Secrétariat Technique Permanent
TdR	Termes de Référence
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
WAT4CAM	Water Resources Management and Agro-ecological Transition for Cambodia
2iS	Initiative pour l'Irrigation au Sahel

1. INTRODUCTION

1.1. Objectifs et champ de l'évaluation

L'évaluation externe du COSTEA 2, conduite entre septembre 2022 et janvier 2023, a pour objectif global d'établir un bilan des actions et de la gouvernance de cette seconde phase depuis son démarrage, et plus précisément :

- D'analyser et d'évaluer **l'état d'avancement** de la mise en œuvre de cette seconde phase depuis juin 2017 jusqu'à fin novembre 2022 ; et
- D'émettre des **recommandations** et définir une feuille de route pour la suite du dispositif pour renforcer son fonctionnement, et évaluer l'opportunité d'une éventuelle 3^e phase.

Une attention particulière est portée sur :

- Les **forces et faiblesses de cette seconde phase**, dans la conception et la mise en œuvre ; l'appréciation des moyens techniques, financiers et institutionnels mis en œuvre au regard des objectifs fixés à la planification initiale ;
- La **perception du COSTEA par ses membres**, notamment les maîtrises d'ouvrage des pays d'intervention ; ainsi que par ses non-membres ;
- Les **enjeux, défis et opportunités pour une 3^e phase du COSTEA**, en interrogeant particulièrement le dispositif géographique, les modalités de maîtrise d'ouvrage et de mise en œuvre, au niveau de la définition des objectifs, de l'animation des groupes de travail et groupes consultatifs, de la communication et de la valorisation des résultats.

1.2. Méthodologie de l'évaluation

Le processus d'évaluation comporte trois étapes principales : la phase de cadrage de l'évaluation, la phase de collecte de données, et la phase d'analyse et de rédaction du rapport d'évaluation.

1.2.1. Cadrage

Une réunion de démarrage a eu lieu le 8 septembre 2022 avec le Groupe de référence de l'évaluation (Secrétariat Technique Permanent (STP) du COSTEA 2 et représentants de l'Agence Française de Développement (AFD) (Divisions Agriculture, développement rural et biodiversité – ARB – et Evaluation – EVA)). Cette réunion a mené ensuite à l'élaboration d'une note de cadrage comprenant entre autres un cadre analytique et méthodologique structuré autour d'une matrice d'évaluation (voir Annexe 2).

1.2.2. Collecte de données

Une revue approfondie des documents relatifs au COSTEA a permis de mieux appréhender le dispositif et ses activités, son fonctionnement et ses enjeux. Une attention particulière a été portée à la convention de financement et son avenant, aux rapports d'exécution annuels et trimestriels de 2017 à 2022, aux Comptes-Rendus (CR) des Comités de Pilotage (COFIL) et du Conseil

Scientifique et Technique (CST), aux Aide-mémoire de mission de supervision de l'AFD, et aux documents de suivi-évaluation (tableaux de planning des marchés et de suivi des livrables). La liste des documents revus est présentée en Annexe 6. L'équipe d'évaluation a également pu assister à une réunion en ligne du STP du COSTEA le 21 octobre 2022.

L'équipe d'évaluation s'est ensuite entretenue avec une série de parties prenantes, consultations réalisées en deux phases :

- Une **phase d'entretiens semi-directs en ligne** entre mi-octobre et mi-novembre 2022. Ces entretiens ont été réalisés avec les représentants de l'AFEID, l'AFD, certains membres du COPIL et du STP, et d'autres bailleurs de fonds ;
- Une **phase de focus group et d'entretiens semi-directs complémentaires** lors du séminaire organisé par le COSTEA à Montpellier entre le 21 et 25 novembre 2022. Les focus group ont concerné trois catégories d'acteurs : i) Prestataires ; ii) Maîtres d'ouvrage/ Sociétés d'Aménagement et de Gestion de l'Irrigation SAGI ; et iii) Enseignement/Recherche. En complément des focus group, des entretiens semi-directifs ont été conduits en présentiel en marge du séminaire.

L'équipe d'évaluation a également utilisé les résultats des différents sondages de satisfaction que le STP a réalisé auprès des membres : i) le sondage mené entre le 09 février et le 07 mars 2021 ; et ii) le questionnaire de satisfaction en date du 15 décembre 2022, réalisé suite au séminaire de restitution du COSTEA 2, qui s'est tenu du 21 au 25 novembre 2022.

1.2.3. Analyse et rédaction

Sur la base des informations collectées, l'équipe d'évaluation a procédé à l'analyse et la triangulation des données de manière à informer les indicateurs, renseigner les critères de jugement et répondre aux questions évaluatives de la matrice d'évaluation. Une analyse croisée des données quantitatives et qualitatives a été effectuée de manière à asseoir solidement les constats, les leçons apprises et les enseignements de l'évaluation. Le présent rapport présente le récit détaillé et analytique du programme, son analyse évaluative, les conclusions tirées de l'analyse évaluative, et des recommandations pour d'une part répondre aux enjeux identifiés à court terme et d'autre part favoriser la durabilité du dispositif à moyen terme.

Le rapport d'évaluation provisoire a été remis le 21 décembre 2022. Une réunion de présentation et de discussion du rapport provisoire a été organisée le 6 janvier 2023 avec le Groupe de référence de l'évaluation, qui a également eu pour objet de co-construire les recommandations sur la base des recommandations provisoires contenues dans ce rapport. Les commentaires émis et les recommandations co-construites lors de cette réunion sont pris en compte dans la présente version finale du rapport qui sera présentée au COPIL puis au CST du COSTEA 2 au 1^{er} trimestre 2023, lors de laquelle l'équipe d'évaluation facilitera les discussions. Les observations éventuelles non-factuelles émises lors de ces réunions du CST et du COPIL seront prises en compte pour la préparation de la version finale du rapport remis au cours du premier trimestre 2023.

1.2.4. Limite des méthodes et difficultés rencontrées

La mission d'évaluation a suivi la méthodologie et le calendrier définis dans la note de cadrage, sans contrainte particulière.

Le séminaire à Montpellier a permis à l'équipe d'évaluateurs :

- De rencontrer plusieurs des personnes déjà interrogées en distanciel et donc d'approfondir avec eux certains sujets ;
- De réaliser des entretiens semi-directs complémentaires avec 8 personnes ;
- D'organiser 3 groupes de discussion par type d'acteur (prestataires, SAGI/maitrise d'ouvrage et recherche enseignement) ; et
- De discuter de manière informelle avec de nombreux acteurs impliqués ou non dans le COSTEA.

Au total, 44 personnes ont été interrogées (33 en entretien semi-direct pré et post séminaire et 11 en focus group - voir Annexe 4) sur les 40 prévues dans la note de cadrage. Toutes les personnes sollicitées ont pu participer au processus sauf le représentant au COPIL du Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles (ROPPA), le représentant AFD en charge du portefeuille ARB au Cambodge, et la directrice du département Dynamiques Internes et de Surface des Continents (DISCO) de l'Institut de Recherche pour le Développement.

La mission d'évaluation remercie le STP et l'AFEID pour avoir mis à disposition la documentation nécessaire, facilité le processus d'évaluation lors de l'organisation des consultations en ligne et des focus group, et accueilli les évaluateurs à Montpellier.

2. LE COSTEA 2

2.1. Une seconde phase pour poursuivre et consolider les activités

2.1.1. Contexte d'intervention

L'agriculture irriguée constitue un enjeu crucial pour la sécurité alimentaire et le développement économique et social des zones rurales dans les pays du Sud, qui sont confrontées avec une intensité accrue aux effets du changement climatique, aux crises politiques et sanitaires, et à la dégradation continue des ressources en sol et en eau. En permettant d'agir sur le cycle naturel de l'eau pour sécuriser les cultures dans des contextes où les pluies sont insuffisantes ou aléatoires, l'agriculture irriguée permet une meilleure productivité des terres, et à terme une résilience renforcée face aux crises.

L'enjeu de la maîtrise de l'eau, levier majeur pour améliorer la production agricole, a fait l'objet d'investissements de la part des Etats, avec un regain d'intérêt et une nouvelle dynamique d'investissements publics dans le développement de l'irrigation depuis les années 2000. Les bailleurs de fond tels que la Banque Mondiale, les Banques régionales (Banque Asiatique de développement (BAsD), Banque Africaine de Développement (BAfD), Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)), et les institutions bilatérales (AFD, Banque Allemande de Développement (KfW)), ont également manifesté un intérêt accru pour l'irrigation¹.

Le COSTEA est né de l'ambition de renforcer les liens entre les acteurs de l'agriculture irriguée par le biais d'un réseau et par la production de connaissances acquises sur le terrain ou par des programmes de recherche, et se positionne en tant que plateforme de réflexion multi-acteurs de l'agriculture irriguée.

2.1.2. Objectifs, résultats attendus et couverture géographique

Le COSTEA a été initié en juin 2013, sous maîtrise d'ouvrage de l'AFEID et à travers un financement de 1,2 millions d'EUR de l'AFD. La phase 1 s'est déroulée entre 2013 et 2017, et a permis de mettre en œuvre 11 chantiers répartis en 4 thématiques (gouvernance, foncier, économie, performances techniques et environnementales). À la suite de l'évaluation positive de cette première phase, en mai 2017, avec un budget augmenté à 5 millions d'EUR pour la période 2017-2023, le COSTEA est prolongé pour une deuxième phase pour poursuivre et consolider ses activités sur deux volets : 1) constitution-consolidation de réseaux d'acteurs, et 2) production-capitalisation de connaissances et de références.

La **finalité** du COSTEA 2, telle que précisée en Annexe de la convention de financement est d'« améliorer les performances de l'agriculture des pays d'intervention de l'AFD par une modernisation de leurs politiques d'irrigation, prenant en compte les impératifs de productivité, d'économie de la ressource en eau, d'efficacité sociale et de réduction des externalités

¹ Cadre Stratégique et Opérationnel du COSTEA 2 (2017-2022).

environnementales négatives de l'agriculture irriguée ». Cette finalité a légèrement évolué avec l'élaboration du Cadre Stratégique et Opérationnel du COSTEA en 2020, et s'est recentrée sur l'agriculture irriguée : « contribuer à améliorer les performances de l'agriculture irriguée des pays d'intervention de l'AFD en alimentant le dialogue autour des politiques d'irrigation, en prenant en compte les impératifs de productivité et l'ensemble des dimensions de la durabilité économique, sociale et environnementale ».

Les objectifs spécifiques assignés au COSTEA 2 tels que définis dans la convention de financement étaient de :

- Mettre à disposition des acteurs impliqués dans les politiques et programmes d'irrigation un cadre conceptuel et méthodologique et des appuis ponctuels leur permettant d'améliorer l'efficacité de leur action ; et
- Capitaliser et valoriser l'expérience acquise au niveau des maitrises d'ouvrage du Sud et des acteurs français.

Pour répondre à ces 2 objectifs, le COSTEA 2 a été initialement structuré autour de 4 composantes :

- Composante 1 : Appui aux opérations et aux acteurs des politiques d'irrigation :
 - Axe 1 : Gouvernance des systèmes irrigués
 - 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
- Composante 2 : Contribution à l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel
- Composante 3 : Gestion du projet et fonctionnement
- Composante 4 : Divers et imprévus

Tout comme la finalité, cette structure a ensuite évolué avec l'élaboration du cadre stratégique du COSTEA 2 en 2020, alors que la programmation financière et le reporting financier ont continué à suivre cette structure initiale. La logique d'intervention du COSTEA 2 a été reconstituée dans le Tableau 1 sur la base de ce Cadre stratégique du COSTEA 2.

Tableau 1. Finalité, Résultats globaux, Objectifs Spécifiques et Résultats spécifiques du projet²

Finalité	Améliorer les performances de l'agriculture irriguée des pays d'intervention de l'AFD par une modernisation de leurs politiques d'irrigation, prenant en compte des impératifs de productivité, d'économie de la ressource en eau, d'efficacité sociale et de réduction des externalités environnementales négatives de l'agriculture irriguée			
Résultats globaux	i) Disposer d'une structure interne organisée et efficace ii) Développer un réseau d'acteurs dans le domaine de l'irrigation pouvant contribuer à la production et diffusion de connaissances iii) Partage de connaissances entre les zones Afrique de l'Ouest/ Méditerranée Maghreb / Asie du Sud-Est / Amérique Latine iv) Partage de connaissances entre les types d'acteurs intervenant dans le domaine de l'irrigation (MO/ BE/ organisme de recherche/ PTF/ experts/ OP) v) Produire des connaissances relatives à chacun des 4 défis du COSTEA, les partager et valoriser correctement			
Objectifs Spécifiques	1) Contribuer au développement économique et social des territoires irrigués	2) Renforcer la durabilité environnementale de l'agriculture irriguée	3) Réduire les risques et augmenter la résilience des agriculteurs et des aménagements	4) Accompagner le changement par l'innovation technique et institutionnelle
Résultats attendus	i) Les SAGI et leur réseau (ROA) acquièrent un bon niveau de collaboration ii) Les Actions Structurantes et les Actions Collaboratives se référant à cet objectif stratégique abordent l'irrigation à travers des formes diversifiées (grandes irrigation / petite irrigation) iii) Les Actions Structurantes et les Actions Collaboratives se référant à cet objectif stratégique ont des impacts directs dans la gouvernance des SAGI iv) La production de connaissances liées à OS1 est effective et bien valorisée/ partagée à travers la mise en œuvre des actions suivantes : - Action structurante « Irrigation en zones SAGI » chantier filière - Action Structurante sur le « Foncier irrigué » - Action Structurante sur les « Bas-fonds en Afrique de l'Ouest » - Action Structurante sur les « Services aux irrigants » - Action collaborative « Analyses économiques » - Action collaborative « Renforcement des approches territoriales »	i) Les questions environnementales en lien avec l'irrigation sont bien abordées dans les thématiques traitées par le COSTEA ii) Des événements de communication sont proposés pour sensibiliser les acteurs de l'irrigation aux enjeux environnementaux iii) La production de connaissances liées à OS2 est effective et bien valorisée/ partagée à travers la mise en œuvre des actions suivantes : - Action Structurante « Aménager et gérer les plaines inondables dans un contexte de changement global » - Action Structurante « Transitions agro écologiques en systèmes irrigués » - Action Structurante « Réutilisation des eaux usées » - Action collaborative « Analyses environnementales / changement climatique » - Action collaborative « Gestion des eaux souterraines »	i) Les questions de résilience des agriculteurs et des aménagements en lien avec l'irrigation sont bien abordées dans les thématiques traitées par le COSTEA ii) Des méthodologies et/ou des outils participant à l'amélioration de la résilience des agriculteurs et des aménagements sont proposés et diffusés parmi les acteurs de l'irrigation iii) La production de connaissances liées à OS3 est effective et bien valorisée/ partagée à travers la mise en œuvre des actions suivantes : - Action Structurante « Aménager et gérer les plaines inondables dans un contexte de changement global » - Action Structurante sur les « Bas-fonds en Afrique de l'Ouest »	i) Une part du budget COSTEA et destinée aux incitations directes en faveur de l'innovation (ex : appui au réseau SAGI) ii) Des méthodologies et/ou des outils qualifiés d'innovants sont proposés et diffusés parmi les acteurs de l'irrigation iii) La production de connaissances liées à OS4 est effective et bien valorisée/ partagée à travers la mise en œuvre des actions suivantes : - Action structurante « Irrigation en zones SAGI » - Action Collaborative Innovations locales en systèmes irrigués

² Reconstitué à partir de la synthèse de la logique d'intervention du Cadre Stratégique et Opérationnel du COSTEA pour la phase 2 (2017-2022), p.16-30.

Les moyens mobilisés par le COSTEA pour contribuer à cette finalité ont pris les formes suivantes³ :

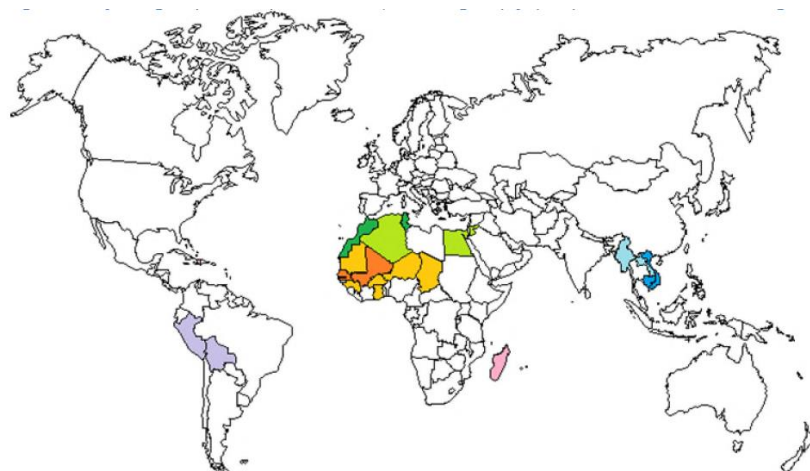
- i. La **production** de connaissances et de références par le biais des Actions Structurantes et Collaboratives ;
- ii. La **capitalisation** sur l'expérience des différents membres du COSTEA, et notamment celle des maîtrises d'ouvrage du Sud et des acteurs de la recherche ;
- iii. La **valorisation** et la diffusion des résultats et outils issus de ces travaux au sein du réseau des acteurs de l'agriculture irriguée afin de les mettre à disposition des acteurs impliqués dans les politiques et programmes d'irrigation en vue d'améliorer l'efficacité de leur action.

Les principaux instruments mobilisés sont les Actions Structurantes et Collaboratives :

- **7 Actions Structurantes (AS)** autour de thématiques et d'une problématique répondant à un ou plusieurs défis du COSTEA : i) Irrigation en zones SAGI, ii) Aménagement et gestion des zones inondables, iii) Transitions agroécologiques des systèmes irrigués, iv) Réutilisation des eaux usées, v) Foncier irrigué, vi) Valorisation agricole et aménagement de bas-fonds en Afrique de l'Ouest, et vii) Services aux irrigants ;
- En complément des AS, **5 Actions Collaboratives (AC)**, plus transversales, ont été identifiées, donnant lieu à la constitution de Groupes de Travail (GT) associés aux thématiques, à la production de livrables et autres documents collectifs : i) Gestion des eaux souterraines, ii) Approches territoriales, iii) Analyses environnementales et changement climatique, iv) Analyses économiques, et v) Innovations locales en systèmes irrigués.

Couverture géographique. Le COSTEA cible en premier lieu les pays du Sud dans lesquels l'irrigation est un secteur important, ainsi que les pays avec lesquels l'AFD entretient une collaboration étroite en matière d'agriculture irriguée. Le COSTEA a pour zones d'intervention l'Afrique de l'Ouest (les pays engagés dans l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel à savoir Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad), l'Asie du Sud-Est (Cambodge, Myanmar et Vietnam), la zone Méditerranée-Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie et les Territoires Palestiniens), et en Amérique Latine (Bolivie et Equateur).

³ Cadre Stratégique et Opérationnel du COSTEA 2 (2017-2022).

Figure 1. Pays et régions prioritaires pour le COSTEA⁴

2.1.3. Gouvernance et montage institutionnel

La mise en œuvre du COSTEA repose sur trois organes principaux, le COPIL, le CST, et le STP.

La phase 1 dans son ensemble a été la phase de structuration du COSTEA. En phase 2, de nouvelles restructurations dans le mode de fonctionnement et d'organisation ont contribué à soutenir les activités qui se sont davantage orientées sur la production de connaissances. Les principales évolutions entre les deux phases ont été les suivantes (l'analyse de la portée et des effets de ces évolutions est présentée à la partie efficience de l'analyse évaluative) :

- **La restructuration du COPIL et du STP pour renforcer le pilotage du projet.** L'organisation du COPIL a été revue en début de phase 2 du COSTEA afin de regrouper des représentants des Ministères des pays d'intervention aux côtés de l'AFD et des personnalités reconnues issues du domaine de l'agriculture irriguée. **Le COPIL demeure l'instance de gouvernance du COSTEA.** Il en fixe les orientations stratégiques, valide les objectifs et l'objet des Actions Structurantes et Collaboratives, valide le budget annuel que lui propose le STP, qui lui rend compte de son exécution.
- **Le CST** est un organe consultatif composé de membres du COSTEA signataires de la Charte COSTEA. Le CST est mobilisé dans la phase d'identification des sujets des travaux financés par le COSTEA, participe à la problématisation et au cadrage des sujets, et participe au suivi des activités financées par le COSTEA. Des groupes consultatifs et des groupes de travail composés de membres du CST sont organisés au niveau de chaque AS et de chaque AC afin d'appuyer la mise en œuvre des activités et la valorisation des livrables produits.
- Le **STP** est l'organe opérationnel mis en place par l'AFEID pour exécuter la mission qui lui a été confiée par l'AFD. Au démarrage de la 2^e phase du COSTEA, le STP, constitué uniquement de l'AFEID en phase 1, a été renforcé. Il est actuellement composé d'un directeur de projet et d'un chef de projet ainsi que de trois coordinateurs régionaux en

⁴ Cadre stratégique et opérationnel du COSTEA, p.32.

Afrique de l'Ouest, Asie du sud-est, Méditerranée-Maghreb, d'une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage et d'une assistante communication.

Le rôle du STP est d'organiser les réunions du COSTEA et d'en faire la synthèse ; de conceptualiser, en partenariat avec l'ensemble des membres du COSTEA, les AS et les AC ; de rédiger les documents d'appel d'offre et de contractualiser les prestataires chargés de mener les travaux du COSTEA ; de coordonner l'action des groupes consultatifs des AS et des groupes de travail des AC ; de coordonner la participation du COSTEA a des événements internationaux ; d'animer le réseau COSTEA ; de valoriser les travaux réalisés ; de garantir une bonne communication interne aux membres du COSTEA et externe ; et d'assurer le suivi des contrats et du budget COSTEA.

- **Le recrutement d'une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage** pour appuyer la gestion administrative et financière des contrats et des marchés, ainsi que le suivi des livrables.

Ces organes de gouvernance font partie de la **communauté du COSTEA**, composée des signataires de la Charte qui inclut : les membres du COPIL, les membres du CST, les membres du STP, les membres des Groupes Consultatifs, les membres des Groupes de Travail, les prestataires de services et plus largement : des institutions publiques, associatives ou privées, de recherche et formation, d'ingénierie et de maitrises d'ouvrages, des organisations non gouvernementales, des organisations d'irrigants et de producteurs agricoles, des acteurs publics ou privés des filières agricoles. En 2022, 680 personnes étaient destinataires de la newsletter du COSTEA 2, dont 449 membres du Comité signataires de la Charte⁵.

Le schéma ci-dessous synthétise le montage institutionnel du COSTEA 2. Basé sur le schéma du montage institutionnel et les matrices de gouvernances présentées dans le rapport d'exécution 2020 (p.51), il précise les fonctions, responsabilités de chaque organisation et ajoute la nature des liens entre les acteurs (rapportage, coordination, financement, consultation).

Encadré 1 – La charte du COSTEA

Le COSTEA s'est doté d'une charte qui doit être signée à titre individuel pour devenir membre du COSTEA. Cette charte précise l'identité, l'éthique, la vision et la vocation du dispositif, ainsi que sa gouvernance et son fonctionnement, des actions et ses productions. A travers cette charte, les membres s'engagent à :

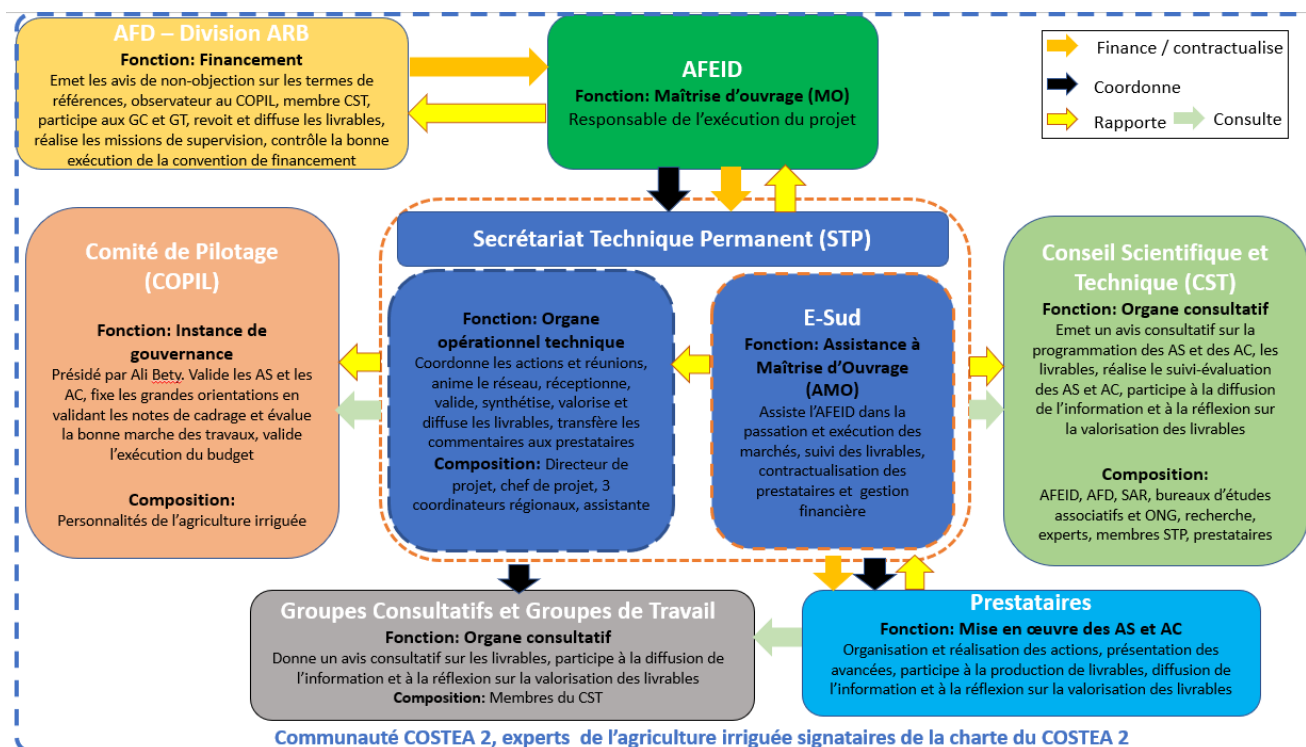
- adhérer aux principes de cette charte ;
- participer régulièrement et activement aux réunions et aux activités du COSTEA ;
- partager des informations et des connaissances ;
- accepter le débat contradictoire ;
- ne pas représenter des intérêts corporatistes ou particuliers.

En contrepartie, les membres du COSTEA :

- partagent et font valoir leurs idées et positions dans le domaine de l'eau agricole et valorisent leurs expériences et compétences auprès des autres membres du réseau ;
- sont associés et peuvent contribuer à l'identification, la définition, la mise en œuvre et la valorisation des actions du COSTEA ;
- peuvent être amenés à représenter le COSTEA vis-à-vis de tiers non membres (réunions, conférences...).

⁵ Liste des membres du COSTEA 2 fournie par l'AFEID.

Figure 2. Montage institutionnel reconstitué du COSTEA 2 (après recomposition du COPIL et du CST)



2.1.4. Durée et financement

La convention de financement, portant sur une subvention de 5 MEUR de l'AFD à l'AFEID, a été signée le 06/07/2017 (convention CZZ2162 01, COSTEA 2), 4 ans après celle du COSTEA 1. Initialement, le budget tel qu'indiqué dans la convention de financement CZZ 2162 01 était organisé autour des trois composantes présentées ci-dessus : les composantes 1 et 2 dédiées à financer des actions de production, de partage et de capitalisation d'expériences et de connaissances ; la composante 2 se différenciant de la composante 1 par son ciblage sur l'Afrique de l'Ouest, destinée à des travaux en partenariat avec le Comité permanent Inter-Etat de lutte contre la sécheresse au Sahel (CILSS) pour contribuer à l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel (2IS) ; et la composante 3 pour la prestation de gestion et d'animation du COSTEA par l'AFEID ainsi que les frais logistiques d'organisation des réunions des organes de gouvernance (voir Tableau 2). Une quatrième composante s'est ajoutée en 2020, dédiée aux « Divers et imprévus ».

Des réallocations budgétaires du COSTEA 2 au COSTEA 1, et inversement, ont été effectuées au cours du démarrage du COSTEA 2⁶. Quelques travaux du COSTEA 1 étaient encore en cours et ont été imputés sur le budget du COSTEA 2 :

- L'ouvrage collectif du COSTEA 1 sur l'irrigation, amorcé fin 2017 et achevé en 2020 (estimé à 30 000 EUR) ;

⁶ Rapport technique et financier du COSTEA 2 (2017-2019), p.30.

- Prolongation des études Haïti (Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF)/ Agroparistech) et Delta (Agter/Agroparis tech) du chantier « Expertise collective pour l'analyse économique de l'agriculture irriguée » (estimée à 10 300 EUR et 7995 EUR).

A l'inverse, d'autres travaux s'inscrivant dans l'esprit du COSTEA 2 avaient déjà été initiés avant la clôture du COSTEA 1 et financés par le budget du COSTEA 1 :

- Prestation de l'AFEID de juillet à août 2017 (montant 28 800 EUR) ;
- Plan d'actions SAGI et AS SAGI, incluant les séminaires de Saint Louis et la formation aux outils numériques à Ouagadougou en novembre 2017 (montant 149 500 EUR).

Le tableau ci-dessous présente les évolutions dans les plans de financement.

Tableau 2. Budget prévisionnel et ajusté, par composante (arrondi)⁷

Composante	Budget initial ⁸ (MEUR)	Ajusté en Déc 2020 ⁹ (MEUR)	Ajusté en Juin 2022 ¹⁰ (MEUR)
Composante 1 : Actions d'appui aux opérations et aux acteurs des politiques d'irrigation	2,7	1,6	1,5
Composante 2 : Contribution à l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel	1,5	1,5	1,4
Composante 3 : Gestion, Animation, Fonctionnement	0,8	1,8	2
Composante 4 : Divers et imprévus		0,1	0,1
Total	5	5	5

2.2. Bilan de la mise en œuvre de cette seconde phase

2.2.1. Principales étapes et dates clés

Le tableau suivant présente les principales dates-clés du COSTEA 2, élaboré sur la base des rapports d'exécution du COSTEA 2 (2017-2019 ; 2020, 2021).

Tableau 3. Principales dates clés du COSTEA 2 selon l'année et le type d'événement

Dates	Étapes	Type d'événement
Étapes clés passées		
2017		
Avril 2017	Séminaire SAGI à Saint-Louis du Sénégal	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Mai 2017	1 ^{er} COPIIL du COSTEA 2	Gouvernance du réseau
6 juin 2017	Signature de la convention de financement de 5M EUR du COSTEA 2	Gestion de la convention de financement
Été 2017	Lancement par le STP d'un appel à propositions en ligne, destiné aux membres du COSTEA, en vue de co-construire la programmation du COSTEA	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes

⁷ Tableau ajusté sur la base des Rapports techniques et financier 2017-2019, 2020, 2021, et du rapport trimestriel E-sud Avril-juin 2022.

⁸ Tel qu'indiqué dans la convention CZZ 2162 01 (16/06/2017).

⁹ Rapport d'exécution 2020, p.34-35.

¹⁰ Rapport trimestriel E-sud, avril-juin 2022.

Dates	Etapes	Type d'événement
Octobre 2017	1 ^{er} CST du COSTEA 2	Gouvernance du réseau
Octobre-novembre 2017	Elaboration du schéma de planification des AS	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
2018		
Janvier 2018	Atelier Agroécologie, Nogent-sur-Marne	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Mars 2018	Rencontre annuelle des SAGI, Niamey	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Avril 2018	2 ^e réunion du COPIL	Gouvernance du réseau
Octobre 2018	2 ^e réunion du CST	Gouvernance du réseau
Novembre 2018	Mission de supervision de l'AFD à l'AFEID	Gestion de la convention de financement
Décembre 2018	COPIL du réseau des SAGI, Bamako	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
2019		
15 février 2019	Signature du protocole d'accord entre le CILSS et l'AFEID	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Mars 2018 – Mars 2019	Finalisation d'un manuel de procédures	Gestion de la convention de financement
2019	Finalisation et validation des TdR de certains chantiers (Associations d'irrigants, Foncier irrigué)	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
2019	Elaboration de contrats avec les SAGI	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Mi-2019	Début de l'AS SAGI (formalisation des accords AFEID / SAGI)	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Juin 2019	Ateliers à Ouagadougou avec le CILSS sur les bas-fonds et à Meknès sur le foncier irrigué	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Juillet 2019	3 ^e CST du COSTEA 2	Gouvernance du réseau
Juillet 2019	1 ^{er} COPIL dans sa nouvelle composition du COSTEA 2	Gouvernance du réseau
Avril 2019	Contractualisation d'E-sud en tant qu'AMO	Gestion de la convention de financement
Automne 2019	Lancement des marchés des Actions structurantes	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Novembre 2019	2 ^e mission de supervision de l'AFD	Gestion de la convention de financement
Fin 2019	Démarrage de l'AS Zones Inondables (3 chantiers)	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
2020		
Février 2020	Démarrage AS SAGI (4 chantiers)	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Printemps 2020	Parution de l'ouvrage collectif « Quelles agricultures irriguées demain ? »	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Juillet 2020	Finalisation du Cadre stratégique et opérationnel du COSTEA 2 (2017-2022)	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
2020	Démarrage AS Transitions agroécologiques des systèmes irrigués, Service aux irrigants, chantiers Filières et Foncier irrigué de l'AS SAGI, AS REUSE, AS SAGI	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
2020	Démarrage AC Gestion des eaux souterraines, Constitution de groupes de travail pour les AC irrigation et changement climatique, analyses économiques et approches territoriales	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Juin 2020	CST du COSTEA 2	Gouvernance du réseau
Septembre 2020	Avenant à la convention de financement	Gestion de la convention de financement
Septembre 2020	COPIL du COSTEA 2	Gouvernance du réseau
Décembre 2020	3 ^e mission de supervision de l'AFD	Gestion de la convention de financement

Dates	Etapas	Type d'événement
2021		
2 ^e trimestre 2021	Lancement du chantier AS REUSE en Bolivie	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
2 ^e trimestre 2021	Démarrage de l'AC innovations	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Août 2021	Attribution des AS foncier Maghreb et AS Bas-fonds	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Octobre 2021	COFIL du COSTEA 2	Gouvernance du réseau
Décembre 2021	4 ^e mission de supervision de l'AFD	Gestion de la convention de financement
2022		
Mars 2022	Participation au Forum Mondial de l'Eau à Dakar	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Avril 2022	CST du COSTEA 2	Gouvernance du réseau
Novembre 2022	Séminaire de restitution à Montpellier	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Étapes clés à venir		
Décembre 2022	Atelier multi acteurs en Tunisie	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Janvier-Février 2023	Séminaire au Maroc	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
2 ^e quinzaine de février	Atelier AS Bas-Fonds à Ouagadougou	Evènement lié à la mise en œuvre des composantes
Février 2023	CST final du COSTEA 2	Gouvernance du réseau
Mars 2023	COFIL final du COSTEA 2 et fin du financement AFD du COSTEA 2	Gouvernance du réseau

2.2.2. Bilan des réalisations physiques par type d'activité

Les principales activités réalisées et en cours sont décrites succinctement ci-dessous et analysées à la partie efficacité.

- **Attribution des marchés pour la réalisation des Actions structurantes**

L'ensemble des 7 AS planifiées au début du COSTEA 2 sont mises en œuvre, avec un pic du démarrage des AS en 2020. L'attribution des marchés s'est finalisée en octobre 2021 avec le lancement d'une étude COSTEA sur la riziculture et le changement climatique, qui a été complété par une convention avec l'AFEID pour un co-financement.

Les conditions de passation des marchés ont évolué dès janvier 2018 suivant les règles de passation de marchés de l'AFD et du code des marchés publics, avec comme principe de base celui de la mise en concurrence, et à titre exceptionnel, le gré à gré. E-sud en tant qu'AMO, assiste l'AFEID dans la passation des marchés et pour la rédaction d'autres documents constitutifs des marchés.

- **Constitution de tous les Groupes Consultatifs (GC) pour les AS**

Chaque AS a fait l'objet de la constitution d'un GC, constitué sur la base du volontariat, afin d'apporter des conseils sur la mise en œuvre des chantiers, donner des avis consultatifs sur les livrables produits et participer à la réflexion sur la valorisation des AS. Les AS SAGI, Transitions Agroécologiques, Zones Inondables ont constitué leurs Groupes Consultatifs en 2020. Les autres GC sont constitués au cours de l'année 2021 (Service aux irrigants) et 2022 (AS Foncier irrigué, Bas-fonds). Les GC sont saisis à période régulière (2 fois par an) à la remise des principaux livrables des chantiers.

- **Suivi des prestations et validation des livrables par STP**

A partir de l'entrée dans la phase de production des livrables en 2021, faisant suite à l'étape de restructuration du COSTEA 2, le STP est fortement impliqué dans la relecture des livrables. En date de fin novembre 2022, plusieurs livrables sont en attente de validation par le STP pour les AS (AS Foncier Irrigué Maghreb, l'AS Bas-fonds en Afrique de l'Ouest, l'AS Zones inondables) ; et pour quatre AC (AC Analyses changement climatique, Analyses économiques, Innovations locales en systèmes irrigués, Renforcement des approches territoriales).

- **Valorisation des livrables produits par les prestataires**

La valorisation de livrables est un enjeu important pour le COSTEA 2, afin d'assurer la diffusion et l'appropriation des résultats des AC et AS. Cela englobe l'organisation de journées thématiques et de séminaires (comme celui de Montpellier en novembre 2022), d'ateliers, la participation à des événements sur l'agriculture irriguée, ainsi que la réalisation de notes de positionnement par le STP qui sont ensuite discutées et validées par les groupes consultatifs. Certaines activités de valorisation ont été mises en œuvre pour l'AS SAGI, par l'organisation d'événements en parallèle du Forum Mondial de l'Eau de Dakar par exemple.

- **Créations des Groupes de Travail (GT) pour les Actions Collaboratives**

Les AC ont concrètement démarré en 2020. Les cinq AC sur l'irrigation et le changement climatique, les analyses économiques, les eaux souterraines, les approches territoriales et l'analyse des innovations ont constitué leurs GT en 2020 pour entrer en phase de production en 2021.

- **Production de livrables valorisables par les Actions Collaboratives**

Les livrables de valorisation du travail des AC sont les suivants : guide méthodologique, policy brief, policy paper, numéro spécial dans un journal scientifique, synthèse de séminaire. Dès 2020, les AC produisent plusieurs livrables et documents de valorisation de connaissances : l'AC sur la gestion des eaux souterraines et l'AC Approche territoriale ont produit un Policy brief et un Policy Paper en cours de finalisation ; l'AC analyse économique a finalisé la production d'un guide pratique d'analyse économique en mars 2022.

- **Mise en œuvre de la stratégie de communication du COSTEA et développement du réseau COSTEA**

Le COSTEA dispose de divers outils pour sa communication interne, destinée aux membres du CST et COPIL, et la communauté du COSTEA (signataires de la Charte) ; et externe, pour les non-membres du réseau. A l'interne, le COSTEA a développé un intranet mis à jour avec les dernières actualités sur le COSTEA. A l'externe, le COSTEA dispose d'un site internet, avec une version en français et en anglais, de « l'instant COSTEA » qui est régulièrement publié, ainsi que les newsletters. La participation à des événements internationaux et l'organisation de séminaires constitue également une opportunité pour la communication et le développement du réseau du COSTEA.

2.2.3. Bilan de l'exécution financière

Le bilan final de l'exécution financière ne peut être établi de manière définitive à ce jour, car le programme n'est pas clôturé et tous les décaissements et dépenses ne sont pas encore réalisés.

Le montant total engagé sur l'ensemble du projet au 30/11/2022 est de 4,630 MEUR (92,6% du budget total). Le montant décaissé est de 3,5MEUR. L'exécution financière par composante au 30/11/2022 est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4. Synthèse du budget total dépensé et engagé par composante au 30/11/2022

	Budget prévisionnel 11/ 2022	Total montants engagés		Total décaissés	
		Engagé au 30/11/2022	% engagé/ budget prévisionnel 30/11/2022	Payé au 30/11/2022	% dépensé/ budget prévisionnel 30/11/2022
Composante 1	1 507 067	1 465 632	97%	996 012	66%
Composante 2	1 414 252	1 338 912	95%	980 673	69%
Composante 3	1 974 048	1 825 615	92%	1 523 073	77%
Composante 4	104 632	-	0%	-	0%
Total	5 000 000	4 630 159	93%	3 499 758	70%

3. ANALYSE EVALUATIVE

3.1. Pertinence

Q1. Dans quelle mesure le dispositif COSTEA et cette seconde phase 2017-2023 étaient-ils alignés et ont-ils permis de répondre aux besoins et attentes des partenaires français, des zones d'intervention, et alignés avec les cadres d'intervention stratégiques de l'AFD, en termes d'irrigation, ainsi qu'avec les Objectifs de développement durable (ODD) ?

CJ 1.1 Les enjeux adressés par le COSTEA sont pertinents. La formulation de cette seconde phase de financement aurait cependant gagné à disposer d'un document d'instruction plus robuste et complet, y compris une théorie du changement et/ou un cadre logique plus détaillés pour clarifier le problème que le dispositif vise à résoudre et pour définir une stratégie d'intervention construite en conséquence et partagée par tous les acteurs.

Les enjeux adressés par le projet, à travers les quatre défis du COSTEA, sont pertinents. Le COSTEA aborde l'agriculture irriguée dans son sens le plus large : diversité des techniques, dispositifs et infrastructures, modes d'organisation, vocations ou encore utilisations. Il vise à traiter des enjeux qui menacent la performance, la durabilité et la résilience de l'agriculture irriguée, dont : i) les évolutions démographiques, ii) le changement climatique, iii) la réduction de la biodiversité, ou encore iv) la raréfaction des ressources naturelles¹¹, et en ce sens contribue à la réponse aux défis auxquels les pays du Sud sont confrontés. L'approche multi-acteurs adoptée par le dispositif incluant gestionnaires de l'eau, maîtres d'ouvrage, représentants politiques, et plus largement l'ensemble des acteurs économiques concernés par la production agricole irriguée, est pertinente.

L'objectif poursuivi par le COSTEA (« l'amélioration des politiques publiques et des projets d'irrigation dans les pays du Sud ») est également pertinent au regard des pays concernés par les AS SAGI Foncier (Niger, Sénégal, Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Tchad) et Services aux Irrigants (Tunisie, Cambodge) sur lesquels la mission d'évaluation s'est focalisée. L'irrigation dans les bas-fonds est un sujet particulièrement important au Burkina Faso, Mali, et Niger. Dans les pays du Sud, l'étude sur les « Services aux irrigants » localisée dans une zone oasienne est également pertinente au regard des besoins locaux pour l'amélioration de la production des dattes, notamment.

Cependant, la seconde phase du COSTEA n'a pas été formulée sur la base d'une instruction robuste et complète qui aurait permis de fournir une analyse de problème que le dispositif vise à résoudre, des barrières, ni d'une stratégie adaptée qui permette de suivre et d'évaluer le niveau d'atteinte des résultats. Au démarrage du COSTEA 2, il n'existait pas de document de projet qui identifie avec précision la logique d'intervention, mis à part la description du projet telle que présentée en annexe de la convention de financement (juin 2017). Le cadre stratégique et opérationnel du COSTEA, document fondateur qui constitue l'outil d'orientation stratégique de cette seconde phase, a été finalisé seulement 3 ans après le démarrage officiel de cette seconde phase, en juillet 2020.

¹¹ Cadre stratégique du COSTEA, p.2.

La logique d'intervention de cette seconde phase, telle que présentée dans le cadre stratégique, présente par ailleurs certaines incohérences, vis-à-vis de la convention de financement (juin 2017) et de son avenant (septembre 2020). La logique d'intervention ne présente pas l'articulation entre ses composantes et ses résultats, mais directement ses outils d'intervention, soit les AS et les AC (à partir de la page 7 du Cadre stratégique). Les trois composantes telles que mentionnées dans la convention de financement et son avenant, ne figurent pas dans le cadre stratégique. Les objectifs spécifiques sont définis par deux fois selon des formulations différentes dans le cadre stratégique : dans la section « Finalité et objectifs du COSTEA » du cadre stratégique (p.3), ils sont formulés tels que : « i) Mettre à la disposition des acteurs impliqués dans les politiques et programmes d'irrigation un cadre conceptuel et méthodologique et des appuis ponctuels leur permettant d'améliorer l'efficacité de leur action ; et ii) Capitaliser et valoriser l'expérience acquise au niveau des maîtrises d'ouvrage du sud et des acteurs français », ce qui suit également la formulation de la convention de financement. Cependant, la synthèse de la logique d'intervention (p.15-30 du Cadre stratégique), présente 4 objectifs spécifiques en lien avec les 4 défis du COSTEA : i) « Contribuer au développement économique et social des territoires irrigués » ; ii) « Renforcer la durabilité environnementale de l'agriculture irriguée » ; iii) « Réduire les risques et augmenter la résilience des agriculteurs et des aménagements » ; et iv) « Accompagner le changement par l'innovation technique et institutionnelle ».

Par souci de cohérence, les évaluateurs ont analysé la logique d'intervention selon les 4 objectifs spécifiques présentés dans le tableau synthétique (p.15-30), dont une version simplifiée est présentée dans la partie analytique de ce rapport (p.6). Pour chaque résultat, les indicateurs, la situation de référence, les sources et moyens de vérification, les cibles ainsi que les hypothèses critiques sont clairement identifiées. Cependant, le tableau comporte une multitude d'indicateurs pour chaque résultat, ce qui rend la lecture difficile. Le lien entre les résultats de chacun des objectifs spécifiques et les objectifs est pertinent, considérant qu'ils contribuent aux 4 défis du COSTEA. Cependant, le lien entre les résultats globaux et la finalité n'est pas évident. De façon générale, il aurait été cohérent de lier la présentation des résultats avec les composantes telles que présentées dans la convention de financement.

La logique entre les enjeux et la démarche du COSTEA est claire mais pourrait être davantage détaillée et renforcée dans les documents d'instruction de projet (Cadre stratégique et opérationnel) pour plus de clarté. Le problème que le projet cherche à résoudre est multiple, scindé en 4 problématiques et défis, auxquels une ou plusieurs AC et AS répondent. Le Cadre stratégique et opérationnel du COSTEA présente les enjeux globaux liés à l'agriculture irriguée ainsi que les enjeux des thématiques liées à chacune des AS et AC, mais ne présente pas de façon détaillée les enjeux socio-économiques et environnementaux ainsi que les difficultés spécifiques à l'agriculture irriguée dans chacun des pays d'intervention. L'identification des barrières qui s'opposent à la résolution du problème adressé par le dispositif, aurait pu permettre d'identifier les leviers d'action sur lesquels agir ; mais celles-ci sont peu présentées, ou de façon trop générale, dans le document. Le cadre stratégique ne comporte pas non plus de théorie du changement qui aurait permis de mieux dérouler et structurer la réponse au problème à adresser, et la stratégie du projet qui permette l'atteinte des objectifs visés. De plus, à l'exception de l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel qui est brièvement présentée en AS 1 (p.7), le cadre stratégique n'intègre pas d'identification d'autres projets en cours avec lesquels construire des synergies ou sur lesquels capitaliser, et les éléments qui font l'objet des synergies identifiées. Le cadre stratégique n'intègre pas non plus une description des risques susceptibles d'affecter le bon déroulement du projet, tels que par exemple les risques techniques, institutionnels, ou liés à l'évolution du contexte.

Le lien entre les AS et les AC et les quatre défis du COSTEA est clairement établi et soutient la logique d'intervention du COSTEA qui vise à produire des connaissances sur l'agriculture irriguée. Chacune des AS et AC alimente un ou deux défis du COSTEA (Tableau 5).

Tableau 5. Lien entre AS et les AC, et les 4 défis du COSTEA¹²

Défis/ AS et AC	Actions Structurantes							Actions Collaboratives				
	AS 1	AS 2	AS 3	AS 4	AS 5	AS 6	AS 7	AC 1	AC 2	AC 3	AC 4	AC 5
Défi 1	✓				✓	✓	✓		✓		✓	
Défi 2		✓	✓	✓				✓				✓
Défi 3		✓				✓						
Défi 4	✓									✓		

La stratégie géographique de cette seconde phase telle qu'exposée dans le Cadre stratégique est quant à elle pertinente et s'articule avec les géographies d'intervention de l'AFD.

De façon générale, les défaillances de la formulation de cette seconde phase du COSTEA et le manque de détails et de précision dans le document d'instruction auront contribué au retard dans l'opérationnalisation de cette seconde phase (voir partie efficacité), et à la confusion sur les objectifs visés par le COSTEA, autant pour les partenaires français que pour les maîtrises d'ouvrage dans les pays du Sud (voir section Impacts) et les acteurs internationaux membres du COSTEA.

CJ 1.2. Le COSTEA 2 est, dans une certaine mesure, aligné avec les stratégies nationales d'agriculture et d'agriculture irriguée des pays concernés par les AS SAGI Foncier (Niger, Sénégal, Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Tchad) et Services aux Irrigants (Tunisie, Cambodge).

Dans les pays d'Afrique de l'Ouest, l'AS SAGI Foncier contribue à 2iS, qui est née lors de la Conférence de Haut Niveau sur l'irrigation au Sahel en octobre 2013, et à la Déclaration de Dakar qui y a été formulée. Cette initiative, financée par la Banque Mondiale et appuyée par l'AFD via le COSTEA 2, traduit la volonté des pays signataires d'accroître le rythme et la qualité des investissements dans l'agriculture irriguée. En étant dotés des méthodes et des outils nécessaires, les SAGI contribuent donc directement à l'atteinte des objectifs de la Déclaration de Dakar.

En Tunisie et au Cambodge, il est à noter que l'AS Services aux Irrigants n'émanait pas directement d'une demande locale. En Tunisie, une convention de partenariat a été élaborée au démarrage de l'AS avec la Direction Générale du Génie Rural et de l'Exploitation des Eaux (DGGREE), et au Cambodge avec le ministère de l'Agriculture, des Forêts et de la Pêche (MAFF) et le ministère des Ressources en Eau et de la Météorologie (MoWRAM). Au Cambodge, le COSTEA s'inscrit

¹² Tableau adapté depuis le Cadre stratégique du COSTEA.

particulièrement dans la dynamique nationale d'importants investissements pour le secteur de l'agriculture, dont 60% concernent des systèmes d'irrigation, avec l'objectif de contribuer ainsi à la réduction de la pauvreté. Dans les deux pays, des efforts ont été faits pour impliquer le plus possible les autorités nationales et locales, de maintenir un dialogue avec celles-ci au travers de restitutions finales en leur présence.

Les interventions du COSTEA sont ajustées au contexte local et aux problématiques de chaque pays d'intervention, avec des degrés de pertinence variable au regard des besoins des parties prenantes des territoires ciblés (maîtrise d'ouvrage, partenaires, bénéficiaires).

Le contenu des interventions du COSTEA sont décidées selon un processus qui se veut au plus proche des demandes des parties prenantes et des acteurs du Sud concernés, afin de fonder les actions sur des besoins concrets. Une place importante est accordée à la co-construction des décisions, par le biais de l'organisation d'ateliers techniques, de réunions et de consultations à distance, notamment au démarrage des AS par exemple.

Les coordinateurs géographiques jouent un rôle clef pour assurer le niveau d'alignement des actions avec les demandes au niveau local, national ou régional, en tant que points focaux pour leur zone et également en charge d'une thématique. C'est le cas par exemple du coordinateur AO qui a participé à de nombreux ateliers au niveau régional (réunions du ROA-SAGI, réunions avec le CILSS, atelier sur les Bas-Fonds de Ouagadougou), et sur la thématique foncière (atelier sur le foncier irrigué au Maghreb organisé au Maroc en juin 2019). Il a également animé les échanges entre l'AFEID et le ROA-SAGI, le CILSS et les autres acteurs de l'AO, contribuant de manière significative à l'animation du réseau et à la structuration des SAGIs.

Des ateliers de réflexion et réunions ont été organisés en amont du démarrage des AS et AC afin de construire le projet au plus près des besoins des pays. Cela a été le cas pour l'atelier REUSE en 2017, qui a donné lieu à la production d'une note utilisée pour rédiger les Termes de Référence (TdR) de l'AS ; ou encore la mission de terrain et l'atelier à Phnom Penh en avril 2017 pour mieux comprendre les enjeux de l'irrigation au Cambodge, présenter les travaux du COSTEA 1 et discuter des pistes de travaux pour le COSTEA 2¹³. Dans la région Asie du Sud-Est (ASE), les problématiques sont celles du manque d'infrastructures d'irrigation, de leur exploitation et maintenance, et de la prédominance de la culture du riz dans l'agriculture. Enfin, les chantiers SAGI ont débuté sur demande des SAGI lors de la réunion de St Louis en avril 2017, à l'issue de laquelle 3 grandes thématiques des AS SAGI ont été identifiées (Transfert aux irrigants, Filière, Foncier Irrigué). La réflexion autour de ces thématiques a été approfondie par les SAGI lors de leur COPIL tenu à Bamako (décembre 2018 qui a proposé un 4^{ème} chantier sur la Maîtrise d'ouvrage).

CJ 1.3 Les objectifs du COSTEA 2 sont alignés avec les priorités stratégiques de l'AFD définies dans le Cadre d'Intervention Sectoriel (CIS) 2022 de la division ARB, ainsi que dans une certaine mesure dans celles des zones d'intervention en matière d'agriculture irriguée.

L'alignement du COSTEA avec les priorités stratégiques de l'AFD dans les zones d'intervention est variable selon les pays, les relations de l'AFD avec ses contreparties, et de la présence ou non d'experts dans ces pays. Le COSTEA cible en premier lieu les régions et pays avec lesquels l'AFD entretient une collaboration étroite et historique en matière de développement de l'agriculture irriguée, principalement en Afrique Sub-Saharienne, en Asie du

¹³ PPT COPIL, mai 2017, p.10.

Sud-Est, et au Maghreb. A ce titre, le niveau d'implication des agences locales de l'AFD (comme au Cambodge par exemple) est un des pivots pour l'alignement des actions du COSTEA 2 avec les priorités de l'AFD, mais également pour l'influence du dispositif dans ces zones. En définitive, le COSTEA gagne en pertinence lorsque l'agence locale de l'AFD est impliquée et que les relations avec les contreparties locales sont bien établies.

Le COSTEA contribue au CIS 2022 de l'AFD Agriculture, Développement Rural et Biodiversité et aux enjeux sur l'agriculture irriguée qui y sont identifiés. Les orientations stratégiques de l'AFD se déploient selon les trois axes suivants : i) Contribuer aux transitions productives et écologiques ; ii) Soutenir des territoires ruraux solidaires, inclusifs et résilients ; iii) Promouvoir des institutions et politiques favorables aux transitions écologiques, productives et territoriales. Ainsi, sous l'axe 2, l'AFD soutient le développement de l'agriculture irriguée en combinant d'une part la réalisation d'infrastructures hydro-agricoles, et d'autre part des appuis techniques institutionnels aux acteurs de territoires concernés. Selon le CIS, les appuis de l'AFD à l'agriculture irriguée ciblent une diversité d'acteurs : maîtrises d'ouvrage, SAGI, irrigants, recherche, autres usagers des ressources en eaux, acteurs des filières agricoles et collectivités territoriales¹⁴. Le COSTEA 2 s'inscrit ainsi pleinement dans ce deuxième enjeu stratégique.

Le COSTEA 2, par la production de livrables visant à élargir le champ des connaissances et à nourrir les projets d'agriculture irriguée, répond aux enjeux soulignés à ce sujet dans le CIS 2022 de l'AFD. L'irrigation et le drainage sont identifiés en tant qu'outils de maîtrise de l'eau contribuant à l'amélioration de la productivité agricole et d'adaptation au changement climatique dans des contextes géographiques où les pluies sont soit insuffisantes, soit aléatoires ou surabondantes¹⁵. Les systèmes d'irrigation sont également mentionnés en tant que solutions fondées sur la nature dans la sécurisation de l'eau pour l'agriculture¹⁶.

CJ 1.4 Les objectifs et actions du COSTEA 2 contribuent dans une certaine mesure à la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD), même si cette contribution n'est que peu formalisée, et que les dimensions changement climatique, réduction de la pauvreté et genre ont été peu traitées / intégrées dans les actions de cette seconde phase.

Il est difficile d'analyser le niveau d'alignement du COSTEA avec les ODD genre, changement climatique et pauvreté, car il n'existe pas d'outils qui permettent de mesurer avec exactitude ce niveau d'alignement. Cependant il est possible d'analyser le niveau d'intégration de chacune des thématiques concernées dans le projet.

La thématique du changement climatique est intégrée dans une mesure limitée. Même si le changement climatique est identifié dans le Cadre stratégique du COSTEA 2 comme l'un des enjeux à relever par le COSTEA (défi 3), la thématique occupe une place limitée dans les actions, avec seulement une AC dédiée au sujet. Dans le cadre de cette AC, une journée thématique relative au bilan Carbone a été organisée en 2021. L'insuffisance de la présence de cette thématique dans le projet peut s'expliquer en partie par le fait que l'agroécologie ou encore le lien entre irrigation et changement climatique, sont des sujets encore peu traités, car complexes, dont le traitement requiert des moyens que ne peut le permettre la durée et les ressources du projet, en comparaison à des sujets mieux connus dans le domaine de l'irrigation.

¹⁴ AFD, CIS ARB, 2022, p.36.

¹⁵ Ibidem, p.29

¹⁶ Ibidem, p.16.

Le COSTEA 2 intègre l'objectif de réduction de la pauvreté dans une certaine mesure, notamment par le biais des AS SAGI. En étant alignées avec la déclaration de Dakar qui engage les pays signataires à « l'éradication de la faim et la réduction de la pauvreté », « à reconnaître la contribution de l'agriculture irriguée à la croissance et à la réduction de la pauvreté », et « à la réduction de la pauvreté rurale »¹⁷, les AS SAGI supportent cet objectif.

La dimension de genre est très peu intégrée dans les actions et dans le dispositif. La logique d'intervention n'inclut pas d'indicateurs de genre. Pendant la mise en œuvre des actions, la volonté de mieux valoriser la parole des femmes et de les intégrer davantage s'est exprimée de la part des organes de gouvernance. Sur certains marchés, des offres en binôme femme-homme ont été proposées, notamment au Maghreb, mais l'efficacité de ces actions reste limitée, le milieu de l'agriculture irriguée restant un milieu professionnel traditionnellement très masculin.

Q2. Dans quelle mesure les moyens, instruments et organes de gestion mobilisés dans le cadre du programme sont-ils cohérents avec les activités et les résultats attendus ?

CJ 2.1. Les moyens financiers alloués au COSTEA 2 ont été adéquats vis-à-vis des objectifs et résultats escomptés, bien que ces derniers n'étaient pas clairement établis au démarrage du COSTEA 2. Par ailleurs, bien que les moyens humains alloués au COSTEA 2 aient été renforcés par rapport à la première phase, ces moyens initialement programmés étaient insuffisants vis-à-vis de l'ambition du dispositif, du montant du concours octroyé et des objectifs poursuivis et résultats attendus pour cette seconde phase.

Les moyens humains alloués au COSTEA 2 ont été renforcés par rapport à la première phase, mais l'augmentation substantielle de la part du budget allouée finalement à la composante 3 sur le fonctionnement, l'animation et la gestion du COSTEA 2 (plus du double qu'initialement prévue – voir partie efficience) montre que les moyens humains initialement programmés étaient insuffisants vis-à-vis de l'ambition du dispositif, du montant du concours octroyé et des objectifs poursuivis et résultats attendus pour cette seconde phase. Au niveau des ressources humaines, l'un des défis du COSTEA 2 a été les ajustements au dispositif de gestion qui ont été opérés au cours de la seconde phase. Au démarrage du COSTEA 2, l'équipe de pilotage et de gestion avait été renforcée par rapport au COSTEA 1 avec les trois postes de i) chef de projet, en la personne de Sami Bouarfa (1/4 temps) ; ii) une chargée de mission responsable de l'animation du réseau et de valorisation des connaissances avec Caroline Coulon (temps plein) ; iii) une chargée de communication avec Camille Ayala (temps partiel), ainsi qu'avec les trois coordinateurs régionaux. Cependant, en parallèle des départs de Caroline Coulon et de Camille Ayala, une restructuration de la gestion du COSTEA 2 s'est opérée, notamment à travers l'externalisation de la chefferie de projet et de la gestion administrative et financière (voir partie efficience).

L'allocation des budgets par composante a fait l'objet de réajustements réguliers après le démarrage du projet, révélant le manque de structuration initial. Ainsi, c'est après que les TdR des chantiers et les notes de cadrage aient abouti, près de 2 à 3 ans après le démarrage de cette seconde phase, que la répartition des budgets selon les 3 objectifs du COSTEA a pu se confirmer et que la répartition a pu être plus claire. Ces ajustements ont consisté en de nombreux échanges entre le STP, l'AFEID et l'AFD, notamment (voir partie efficience).

¹⁷ Déclaration de Dakar, 2013.

Les retards observés au démarrage du COSTEA 2 n'ont pas permis d'atteindre les résultats attendus de façon continue et régulière. Le démarrage de la 2^e phase a accusé un important retard, amenant à des délais dans la mise en œuvre des AS, qui ont commencé seulement à partir du dernier trimestre 2019 alors que cette seconde phase a officiellement débuté en 2017. En conséquence, la période 2017-2019 a été dédiée à la structuration du COSTEA 2, avec une opérationnalisation des AS et AC à partir de 2019-2020 seulement, et la production de livrables concentrée sur les années 2021-2022 (voir partie efficacité). Cette lenteur au démarrage, et cette avancée très progressive dans l'atteinte des résultats s'explique par différents facteurs (détaillés également dans les parties efficacité et efficience) dont notamment : les longs échanges qui ont eu lieu au cours des 2 premières années sur les procédures administratives et financières, le temps de cadrage de la gouvernance et de formalisation des procédures, même si cette période d'échanges et de dialogues entre les différents membres du réseau a permis de clarifier les objectifs et le mode de fonctionnement du réseau.

Malgré tout, avec des engagements au 30 novembre 2022 atteignant 93% de l'enveloppe budgétaire totale du COSTEA 2, et l'ensemble des AS et des AC qui produit les résultats escomptés (voir partie efficacité), l'équipe d'évaluation peut conclure que l'enveloppe financière globale du COSTEA 2 a été globalement bien alignée avec les objectifs et résultats escomptés, bien que ceux-ci n'étaient pas clairement établis au démarrage du COSTEA 2 et que la distribution de cette enveloppe ait été imprécise lors de la formulation.

CJ 2.2 La composition et l'opérationnalisation de chacun des organes de gestion ont été repensées avec pertinence au cours du COSTEA 2, au regard des objectifs fixés en termes de mobilisation des parties prenantes et de définition des orientations stratégiques.

Chaque organe de gestion a été réorganisé au cours de cette seconde phase afin de gagner en clarté sur leur structuration, leur mode de fonctionnement propre et les résultats attendus (voir partie efficience). Le STP joue un rôle important pour le pilotage du projet et assure l'interface avec l'AFD. Opérationnel et technique, il coordonne les actions et réunions, anime le réseau, valide, synthétise et valorise les livrables (cf. schéma du montage institutionnel ci-dessus). Ses réunions sont régulières (2 par mois au moins, selon les périodes d'activité), et suivent un ordre du jour clairement défini à l'avance.

La restructuration du COPIL lors de la phase 2 du COSTEA a été bénéfique afin de différencier plus précisément le COPIL du CST. Ces éléments sont précisés à la partie efficience.

La constitution des GC et GT afin d'accompagner la mise en œuvre des AS et AC, est adéquate par rapport aux objectifs du COSTEA 2. Les GC, associés aux AS, et les GT, associés aux AC, ont été créés tardivement après le démarrage du projet, mais sont pertinents vis-à-vis des objectifs et résultats attendus du COSTEA, et permettent de mieux répartir la charge de travail liée au suivi des AS et AC. Ils permettent d'une part d'alléger la charge pesant sur les organes de gestion, mais également de créer des moments d'échanges et de regrouper les expertises liées aux sujets traités par les AS et AC, grâce à une mobilisation basée sur le volontariat. Animés par le STP, ils se composent de 5 à 15 membres ou non-membres du COSTEA volontaires pour suivre les AS et AC, et sont généralement issus de l'AFD, du CST et du STP. Leur raison d'être est de : i) conseiller, orienter les prestataires au besoin dans leurs missions ; ii) donner leur avis sur les livrables produits par les prestataires ; iii) réfléchir aux pistes de valorisation du travail produit et y participer à travers les notes de positionnement ; et iv) diffuser les livrables produits au cours des chantiers. Ils sont censés se réunir lors de la remise des principaux livrables des chantiers validés

par le STP. Ces GC et GT, en étant constitués sur la base du volontariat et de l'engagement de ses membres, présentent tout de même le risque d'un manque de disponibilité, ou d'une prise de fonction limitée de ses membres, ce qui peut impacter l'orientation donnée aux AS et AC et aux actions de valorisation des actions. La composition des GC et CT par AS et par AC est présentée dans la partie efficacité.

CJ 2.3 Le COSTEA a pris en compte les enseignements de l'évaluation de la première phase, qui ont contribué à la professionnalisation et une meilleure structuration du Comité

Le COSTEA 1 était une phase d'apprentissage, avec des moyens réduits (1,2 million d'EUR contre 5 millions en phase 2), tandis que le COSTEA 2 a permis d'asseoir la structure et le mode de fonctionnement du Comité. Les changements ont pris du temps à s'opérationnaliser au démarrage du COSTEA 2, du fait de divergences entre la vision d'une organisation souple, où la prise de décision se fait selon une approche collective et co-construite, d'une vision où les procédures et la rigueur sont nécessaires. Cette formalisation des procédures qui s'est tout de même opérationnalisée, au prix d'un retard sur la production de connaissances, a permis de renforcer le cadre organisationnel du COSTEA.

La confusion dans la répartition des tâches entre les organes de gestion, notamment entre le COPIL et le CST, qui existait lors du COSTEA 1, a été résolue en phase 2, ce qui a permis une meilleure structuration des organes de gestion. Certains flous organisationnels subsistent, comme par exemple sur la composition et le rôle du CST (voir section efficacité). Le STP a renforcé ses outils disponibles pour la problématisation et mise en œuvre d'actions, notamment par la mobilisation des experts contributeurs, l'organisation des ateliers nationaux et des GT et GC.

Les insuffisances dans l'inclusion des acteurs du Sud dans les instances du COSTEA 1, constitué exclusivement d'un cercle fermé de partenaires du Nord, ont été partiellement levées. Le COSTEA 2 a poussé les efforts pour une meilleure intégration des partenaires du Sud, en élargissant le COPIL aux acteurs du Sud (voir partie efficacité).

Q3. Dans quelle mesure le projet a-t-il su adapter sa gouvernance organisationnelle, son fonctionnement, son articulation et son architecture aux changements liés à l'évolution du contexte d'intervention et des besoins des partenaires et membres du COSTEA ?

CJ 3.1 L'architecture (gouvernance organisationnelle, fonctionnement, etc.) du COSTEA 2 s'est adaptée aux changements liés au contexte d'intervention

Les évolutions apportées au dispositif ont permis à l'architecture (gouvernance organisationnelle, fonctionnement) de s'adapter au contexte, notamment sanitaire (voir partie Efficacité).

La nature des ajustements effectués sur l'architecture du projet en fonction des changements du contexte d'intervention, notamment vis-à-vis du contexte sanitaire, est plus largement décrit dans la section du rapport dédiée à l'Efficacité (voir ci-dessous). Par la digitalisation de ses réunions, l'équipe de pilotage du COSTEA a su ajuster son organisation interne aux évolutions du contexte.

CJ 3.2 Le COSTEA s'est ajusté à l'évolution des besoins des partenaires locaux et nationaux entre les deux phases du COSTEA et au cours du COSTEA 2. Le dispositif s'est rapproché des contextes nationaux, afin de mieux représenter les acteurs des Sud dans les instances de pilotage et de mieux les impliquer dans les études réalisées

La plus grande implication et inclusion des acteurs nationaux dans le processus de production, valorisation et diffusion de connaissances, mais également dans les instances de gouvernance, a constitué un enjeu important du COSTEA 2. Le projet a fait des avancées notables pour se rapprocher des contextes nationaux, notamment par le biais de l'élargissement du COPIL aux acteurs du Sud ou de la mise en place des dispositifs des coordinateurs régionaux et des experts contributeurs.

Malgré ces efforts pour renforcer l'inclusion des acteurs du Sud dans le COSTEA, des insuffisances subsistent dans la prise en compte des besoins locaux et des réalités de terrain. La cause réside en partie dans le besoin d'une coordination plus poussée avec ces acteurs afin de les mobiliser davantage dans le COSTEA. L'exemple du ROPPA, réseau des producteurs et associations professionnelles en Afrique de l'Ouest, qui considère ne pas être suffisamment impliqué, est révélateur de cet aspect¹⁸. Initialement prévu pour être impliqué dans les groupes de travail, une cartographie des membres du ROPPA dans les zones SAGI avait été demandée par le COSTEA, afin d'identifier les membres du ROPPA et les inviter à intégrer les groupes de travail sur les chantiers SAGI¹⁹. Le document n'ayant pas été transmis au COSTEA, il est attendu du ROPPA de nommer explicitement un représentant de chaque association membre du ROPPA présente dans les SAGI²⁰. Concernant les SAGI, il subsiste un manque de souplesse pour prendre en compte leurs besoins spécifiques au cours de cette seconde phase. A titre d'exemple, le COPIL COSTEA compte seulement 2 SAGI.

Afin d'intégrer les acteurs nationaux dans les AS et AC, le COSTEA a mis en place le dispositif des experts contributeurs SAGI et experts contributeurs nationaux en partenariat avec les bureaux d'étude internationaux (voir partie efficacité). En Tunisie, sur l'action REUSE, des ajustements ont été effectués afin de s'adapter aux demandes particulières des parties prenantes du terrain à l'issue d'une réunion au démarrage des chantiers. Une réunion s'est faite avec le gouvernement tunisien afin d'adapter le chantier.

Q4. Dans quelle mesure le programme est-il complémentaire et présente des synergies avec d'autres interventions de l'AFD ou d'autres partenaires techniques et financiers (PTF) en matière d'agriculture irriguée ?

CJ 4.1 Le projet s'inscrit en complémentarité d'autres initiatives (AFD et autres PTF) dans le domaine de l'agriculture irriguée

En termes d'initiatives passées ou en cours avec lesquelles se coordonner, le COSTEA 2 s'inscrit principalement en complémentarité de l'Initiative pour 2iS du CILSS. 2iS est une initiative née en 2013 lors de la Conférence de Haut Niveau sur l'Irrigation au Sahel, à la suite de laquelle les six pays (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad) se sont engagés à contribuer aux objectifs de la Déclaration de Dakar. Coordinée par le CILSS, soutenue par la Banque Mondiale et appuyée par les communautés économiques régionales (Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)), cette « Task force » constituée des six pays, des PTF associés et des acteurs clés de l'agriculture irriguée, intervient afin de soutenir des investissements et une capacité accrue

¹⁸ CR COPIL, novembre 2021.

¹⁹ CR COPIL, septembre 2020, p.4.

²⁰ CR COPIL, novembre 2021, p.8.

des acteurs publics et privés à fournir des services d'irrigation améliorés²¹. Préparé par le CILSS, la Banque Mondiale et la FAO, le Projet d'Appui Régional à l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel (PARIIS, également appelé SIIP en anglais) est le premier projet régional opérationnel de 2iS. Il bénéficie d'un financement de 173 millions de dollars US (25 millions USD par pays et 23 millions USD au niveau régional) par l'International Development Association (IDA). Le projet est organisé autour de 3 composantes : (i) Modernisation du cadre institutionnel, (ii) Financement de solutions d'investissement dans l'irrigation, (iii) Gestion des connaissances et coordination.

Le CILSS est associé au COSTEA depuis la phase 1. Lors de la phase 1, le COSTEA s'articulait avec cette initiative en particulier sur le plan des études sur le foncier irrigué et sur les SAGI, qui a consisté en une étude institutionnelle comparative de six SAGI, déclinée en diagnostics spécifiques²². Dans cette continuité, lors du séminaire de Ouagadougou en mai 2016, et de Saint Louis en avril 2017, le réseau des SAGI de l'AO s'est constitué, avec la vocation de faire le lien avec le CILSS pour proposer des pistes de collaboration entre le COSTEA et le PARIIS lors de la phase 2. La collaboration a permis d'intégrer au COSTEA des sujets tels que le foncier et son rôle dans les dispositifs d'irrigation dès le début du projet. Le deuxième point de collaboration a été celui de l'implication des SAGI vis-à-vis des dispositifs d'irrigation. Enfin, un troisième axe de collaboration entre COSTEA et PARIIS s'est construit autour de l'AS bas-fonds.

Il existe une grande convergence entre l'AS SAGI et les objectifs du PARIIS pour la grande irrigation en particulier, notamment à travers le co-financement du COSTEA pour certaines actions du PARIIS. Plus précisément, tel que mentionné dans la convention de partenariat signée en février 2019, un des enjeux est d'articuler au mieux les actions financées auprès des SAGIs, du ROA-SAGIs et sur les systèmes d'irrigation dans le cadre du COSTEA comme du PARIIS, à l'échelle nationale comme à l'échelle régionale. Une bonne communication entre les deux projets est à noter, avec notamment la présence du coordinateur du PARIIS en tant que membre permanent du CST.

Le COSTEA s'inscrit par ailleurs dans la continuité du Comité Technique Foncier et Développement (CTFD). Le CTFD, sous l'égide de l'AFD et du ministère des Affaires étrangères français, a réussi à constituer un réseau d'experts, du Nord comme du Sud, autour de la question foncière et à s'imposer comme le groupe d'information et d'échange de référence sur cette question. Le CTFD a vocation à soutenir des actions et projets entrepris par les acteurs nationaux dans les domaines de la production, valorisation et diffusion de nouvelles connaissances, ainsi que d'accompagner les débats nationaux autour du foncier et des réformes, en mettant à disposition des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des politiques foncières des cadres conceptuels et des connaissances approfondies. Si l'impulsion du COSTEA a été donnée en partie par des membres du CTFD, avec la volonté de créer et structurer un réseau cette fois autour de l'agriculture irriguée, il en résulte que le COSTEA présente de grandes différences avec le CTFD. Celui-ci est bien plus centré sur la co-construction de politiques foncières et bénéficie d'un portage plus politique, contrairement au COSTEA qui pour l'instant est davantage focalisé sur la production de connaissances techniques. Des convergences ont été réalisées au cours du COSTEA 2, avec l'implication de membres du CTFD sur les chantiers SAGI foncier, SAGI Maghreb, Foncier ASE et Foncier Maghreb dans les équipes COSTEA.

²¹ Site internet du CILSS/PARIIS.

²² Cadre stratégique, p.7.

Par ailleurs, le COSTEA s'inscrit en synergie avec **d'autres initiatives internationales, portées notamment par le Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE)**, et qui contribuent à la promotion de l'intensification agroécologique, notamment dans le contexte des COP Climat, biodiversité, désertification et dégradation des terres, et des Forums mondiaux de l'Eau. Ainsi des initiatives telles que l'Accélérateur de la Grand Muraille verte pour le Sahara et le Sahel, à laquelle le COSTEA est complémentaire par la contribution à la restauration des terres et à la gestion durable des écosystèmes (pilier 2), aux infrastructures résilientes au climat et l'accès aux énergies renouvelables (pilier 3) et au renforcement des capacités (pilier 5) ; ou encore l'Initiative FARM (Food and Agriculture Resilience Mission) dont l'objectif est de prévenir les effets négatifs pour la sécurité alimentaire mondiale et dans les pays les plus vulnérables, de la guerre menée par la Russie en Ukraine²³.

CJ 4.2 Le programme présente des synergies et complémentarités avec d'autres PTF et d'autres plateformes et réseaux à l'échelle locale, régionale ou nationale ou d'autres acteurs de l'irrigation

Le COSTEA a noué diverses synergies avec d'autres PTF et acteurs de l'agriculture irriguée, mais davantage de liens pourraient être renforcés et explorés afin que le COSTEA se fasse davantage connaître dans la sphère internationale des projets d'irrigation.

Il existe une proximité certaine avec la Banque Mondiale, du fait de la collaboration avec le CILSS qui est portée par la Banque, et des autres initiatives liées à l'agriculture irriguée (voir section suivante). Les deux organisations ont développé des synergies directes, notamment via l'AC Analyse économique pour laquelle la traduction du guide économique produit, a été financée par la Banque. Cette collaboration est porteuse d'un potentiel important pour démultiplier les possibilités d'action et créer davantage de synergies communes.

Des échanges ont été initiés avec la KfW, notamment sur des projets relatifs aux bas-fonds, par le biais d'interlocuteurs connus à la KfW. Un approfondissement des synergies possibles demande à être exploré.

Le COSTEA a identifié des synergies avec d'autres initiatives et acteurs de l'agriculture irriguée à l'échelle locale, régionale ou nationale, mais qui ne sont pas encore pleinement mûries ou abouties.

Les initiatives avec lesquelles le COSTEA se coordonne de façon opérationnelle et stratégique pour atteindre ses objectifs, sont les suivantes :

- Le **ROPPA**. Le PARIIS a mis un fond au niveau du ROPPA pour faciliter l'implication des plateformes nationales dans les 6 pays et inciter à la participation des producteurs. Certaines actions du COSTEA sont prioritaires pour le ROPPA, comme par exemple l'AC Eaux Souterraines ou l'AC Approche Territoriale. Malgré des difficultés de coordination (voir section précédente), cette collaboration est pertinente et stratégique pour la bonne conduite du projet, en particulier pour impliquer les parties prenantes tels que les agriculteurs, et contribuer à la valorisation des livrables.

²³ <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/developpement/autres-secteurs-d-importance/securite-alimentaire-nutrition-et-agriculture-durable/l-initiative-internationale-farm-food-agriculture-resilience-mission-pour-la/article/l-initiative-internationale-farm-food-agriculture-resilience-mission-pour-la>

- Au Cambodge, le COSTEA collabore avec le projet **Water Resources Management and Agro-ecological Transition for Cambodia (WAT4CAM)**. Ce projet financé par l'AFD (2019-2023) vise à accroître les revenus des agriculteurs à partir de la promotion de systèmes agroécologiques, des chaînes de valeur renforcées et d'une gestion plus efficace des ressources en eau, dans cinq provinces du Cambodge. L'AC Zone inondable au Cambodge, lancée en 2019, contribue directement aux besoins dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet, à travers la production de recommandations d'aménagement dans le cadre du projet. Le coordinateur régional ASE a particulièrement poussé pour la concrétisation de synergies opérationnelles entre le COSTEA et le WAT4CAM.

Le COSTEA collabore avec et contribue, de manière plus opportuniste, aux initiatives suivantes dans le domaine de l'agriculture irriguée :

- **La Commission Internationale de l'Irrigation et du Drainage (CIID)**. La CIID (ICID de son acronyme en anglais) est une organisation scientifique et technique internationale qui rassemble les professionnels du monde de l'irrigation, du drainage et de la gestion des inondations. Elle est composée de différents organes de travail (stratégique, technique, finance, groupes de travail), organise événements et activités, remet des prix et récompenses aux acteurs de l'irrigation, produit et répertorie des publications, et enfin anime des programmes de formation. L'AFEID en tant que membre français de la CIID, participe activement aux différents forums et événements de la CIID, mais des plus grandes synergies pourraient être explorées du fait de la similarité des objectifs visés par le COSTEA et la CIID. La CIID pourrait représenter pour l'AFEID un espace de valorisation des productions du COSTEA, notamment via les différents outils et espaces d'échange élaborés par le réseau. Un congrès de la CIID sera notamment organisé en 2026 à Marseille. Au Maroc, l'Association Nationale des Améliorations Foncières de l'Irrigation et du Drainage (ANAFID) en tant qu'équivalent marocain de l'AFEID, collabore régulièrement avec la CIID lors de conférences ou de formations.
- **International Network of Service Providers for Irrigation Excellence (INSPIRE)**. Financée par la Banque Mondiale et soutenue par la CIID, INSPIRE est une plateforme d'échanges sur la prestation de services entre les gestionnaires de systèmes d'irrigation et de drainage. Au même titre que le COSTEA à travers l'appui au réseau ROA SAGI, les principaux objectifs consistent à promouvoir des bonnes solutions, à donner la parole aux prestataires de services et à promouvoir des réformes stratégiques et l'émancipation des usagers. Incubé par la CIID, l'INSPIRE est encore au stade embryonnaire en termes d'animation du réseau et d'organisation, tandis que le COSTEA est à un stade plus abouti de structuration. La question se pose sur la nature des collaborations qui pourraient être développées entre les deux réseaux, INSPIRE ayant des moyens d'action encore limités. Dans le même temps, le REMIG du Maroc et les SAGI ont manifesté la volonté de collaborer avec la plateforme INSPIRE²⁴, et représenterait l'opportunité pour le COSTEA d'intégrer l'Afrique francophone dans le réseau INSPIRE et de s'ouvrir aux rencontres et collaborations avec les acteurs internationaux de l'irrigation. Cela supposerait cependant que le COSTEA ait les moyens techniques, humains et financiers pour amener le bilinguisme dans ses activités.
- **Irrigation for the future (IoF)**, initié par la Banque Mondiale, est un outil d'aide aux opérateurs de réseaux d'irrigation pour l'évaluation de leurs performances, et la définition

²⁴ CST, Avril 2022.

de plans d'action. Le COSTEA 2 s'est positionné pour appuyer le développement de ce projet, et contribuer à la phase test de l'outil avec des opérateurs du réseau COSTEA tels que les SAGI et ORMVA. A l'image de la collaboration avec INSPIRE, la question du bilinguisme se pose, tous les membres du COSTEA ne maîtrisant pas l'anglais, et les livrables n'étant pas tous traduits en anglais.

- En Tunisie, les AS REUSE et Services aux irrigants présentent certaines synergies avec des programmes financés par l'AFD ou d'autres bailleurs de fonds présents dans le pays, tels que la Banque Mondiale Tunisie. Ainsi, une étude sur les stratégies de la réutilisation des eaux usées en Tunisie a servi de base à l'étude COSTEA. Certaines personnes rencontrées estiment cependant que davantage de liens auraient pu être faits avec des programmes en cours dans le pays, comme par exemple le Programme d'Adaptation au Changement Climatique des Territoires Ruraux (PACTE) qui comporte une composante irrigation.

Le COSTEA pourrait renforcer les synergies avec ces projets, via notamment des échanges sur les processus à suivre pour la valorisation des livrables, mais également afin de capitaliser sur les résultats des initiatives similaires existantes.

Enfin, la participation du COSTEA à des événements internationaux liés à l'agriculture ou à l'eau, tels que le Forum Mondial de l'Eau (à Dakar en mars 2022) est un atout clé pour la visibilité et la mise en réseau du COSTEA, mais également pour le renforcement et l'identification de nouveaux partenariats.

CJ4.3 Certaines activités du programme sont mises en œuvre en coordination avec d'autres acteurs intervenant dans le même domaine (en particulier CILSS PARIIS, ROA-SAGIs)

La collaboration du COSTEA avec le CILSS/PARISS n'a pas mené aux résultats attendus dû à une inadéquation de procédures entre les 2 dispositifs et de partage d'informations. Le protocole d'accord entre le CILSS et l'AFEID en préparation depuis début 2017 devait permettre de définir les modalités d'une meilleure articulation entre les activités financées dans le cadre du PARIIS et celles financées dans le cadre du COSTEA, et d'un cofinancement en *pari-passu* d'activités à hauteur de 500 kEUR par institution. Cependant, cette procédure n'a pas abouti, dû (i) aux procédures propres à chaque institution que chacune des maîtrises d'ouvrage doit respecter, et (ii) à un découpage d'activités sensiblement différent. Le PARIIS organise ses activités en fonction des types d'aménagements (de type 1 à 5) tandis que le COSTEA traite davantage les problématiques des bas-fonds, plaines inondables, foncier irrigué, etc.

Les équipes du COSTEA devront s'approprier les raisons qui expliquent l'insuffisance des actions mises en œuvre conjointement afin d'avoir les clefs de lecture et de connaître les moyens d'action appropriés dans le cas où la situation se reproduirait au cours d'un autre partenariat.

3.2. Efficacité

Q5. Quel est le niveau de réalisation des objectifs fixés par le projet ?

CJ 5.1 La seconde phase du COSTEA est en voie d'atteindre ses objectifs.

Les Actions Structurantes

Sur la durée globale du COSTEA 2 le niveau d'avancement de mise en œuvre des Actions Structurantes a été très progressif, avec un démarrage très lent et une nette accélération au cours des 2-3 dernières années. Cependant, malgré un retard important au lancement, et dans un contexte international compliqué lié à la crise sanitaire, cette seconde phase du COSTEA a globalement atteint ses objectifs de mise en œuvre des AS. Le nombre de livrables produits est conforme aux attentes et les productions issues des AS sont appréciées, même si quelques critiques ont été relevées (telles que par exemple le nombre trop important de chantiers - en lien avec l'adéquation moyens et budget disponible, et le manque de participation des producteurs et dans certains cas des maîtrises d'ouvrage). La nette accélération de mise en œuvre sur les 3 dernières années a été saluée par la totalité des acteurs consultés, y compris l'AFD et le COPIL qui reconnaissent qu'un travail considérable a été abattu.

L'analyse d'atteinte des objectifs de mise en œuvre des AS par défi du COSTEA 2 selon le cadre logique est détaillée en annexe 3 et synthétisée ci-dessous. Le tableau 6 résume leur état d'avancement à fin novembre 2022. L'objectif global est atteint : les 7 AS planifiées ont été mises en œuvre. Les attentes en termes de nombre de livrables sont globalement respectées.

Tableau 6. Synthèse présentant l'atteinte des objectifs de mise en œuvre des AS²⁵

La production de connaissances est effective et bien valorisée/ partagée à travers la mise en œuvre des actions		Atteinte ²⁶ des objectifs ^{27/28} (Prévisions fin COSTEA 2)			
Indicateurs de résultat Objectivement Vérifiables	Sources et moyens de vérification	OS 1	OS2	OS3	OS4
Contractualisation des prestataires pour les AS concernées	Nombre d'AS réalisées en accord avec les plans de travail	+	+	+	+
	Retard dans les délais de mise en œuvre des AS (retards constatés pour AS SAGI et Services aux irrigants)	=	+	+	=
Respect des délais dans la mise en œuvre des AS	Nombre de livrables remis et correctement valorisés par le COSTEA en accord avec la stratégie de valorisation				
Validation des livrables					

²⁵ Source : Annexe 3 (analyse de l'efficacité du COSTEA 2 via son cadre logique). Les indicateurs mis à jour pour 2022/2023 ont été synthétisés sur la base de la revue documentaire de la revue documentaire (base de données, intranet, fichier de suivi des livrables E-Sud, présentation du COPIL de novembre 2022) et des entretiens.

²⁶ Conformément à la méthode utilisée dans les rapports d'exécution du COSTEA 2, les indicateurs de suivi définis dans le cadre logique du COSTEA 2 en lien avec les indicateurs d'évaluation d'efficacité choisis ont été mis à jour et synthétisés de manière simple comme suit. Des couleurs ont été ajoutées.

++	Objectif dépassé
+	Objectif atteint
=	Objectif partiellement atteint
-	Objectif non atteint
?	Données non disponibles

²⁷ Selon les Objectifs Spécifiques (OS) définis dans le cadre opérationnel et stratégique finalisé en 2020.

La production de connaissances est effective et bien valorisée/ partagée à travers la mise en œuvre des actions		Atteinte ²⁶ des objectifs ²⁷²⁸ (Prévisions fin COSTEA 2)			
Indicateurs de résultat Objectivement Vérifiables	Sources et moyens de vérification	OS 1	OS2	OS3	OS4
concernés par ces AS	AS SAGI ²⁹	+			+
	AS foncier irrigué (extra: 1 synthèse Cambodge + 1 Cambodge/Birmanie)	++			
	AS bas fond	+		+	+
	AS service irrigants	+			
	AS zones inondables (le nb de livrables attendus a été ajusté en fin d'année 1)		+	+	
	AS transition agro écologiques		+		
	AS REUSE		+		

²⁹ La cible de 64 livrables pour l'AS SAGI avait été mal estimée en 2020. Le nombre de livrables produits est conforme aux attentes. Les comptes-rendus du ROA SAGI n'ont pas été fournis mais ils ne sont pas comptabilisés comme livrables de l'AS SAGI.

Tableau 7. Etat d'avancement des Actions Structurantes du COSTEA 2

Actions Structurantes	SAGI	Foncier irrigué ASE et Maghreb	Transition Agroécologie	Bas-fonds en Afrique de l'Ouest	REUSE	Service aux irrigants	Zone inondable
Etat d'avancement ³⁰	4 chantiers clôturés Conventions AFEID SAGI en cours de clôture pour la troisième année consécutive d'appui 37 productions disponibles (posters, rapports, notes et synthèses)	Chantier foncier ASE clôturé Chantier Maghreb en phase finale : rapports pays et rapport de synthèse à finaliser pour décembre 2022 9 productions disponibles (poster, rapports, articles du numéro spécial pour les Cahiers Agricultures)	Chantier clôturé 17 productions disponibles (poster, rapports, inventaires, note de cadrage de concertation régionale)	Rapports pays reçus, à valider pour fin novembre 2022 Livable L2 Schéma opérationnel à finaliser mi-décembre 2022 Livable L3 Rapport final à finaliser fin décembre 2022 Atelier régional à organiser en janvier 2023 en Afrique de l'Ouest avec le CILSS/PARIIS 4 productions disponibles	Rapports de benchmark et rapport final de synthèse à finaliser en décembre 2022 18 productions disponibles (posters, rapports, synthèses d'atelier par pays, etc.)	Chantier clôturé 18 productions disponibles (posters, rapports par pays, schéma opérationnel par pays, rapport de synthèse)	Maroc : rapport final partiellement reçu. 2ème partie attendue en décembre. Finalisation prévue janvier 2023 Cambodge : rapport final attendu pour décembre 2022 et à finaliser en janvier 2023 Equateur : 3 rapports de stage sur 6 reçus. Rapport final attendu pour novembre 2022 et à finaliser en janvier 2023 2 productions disponibles

³⁰ Ajusté de la présentation au COPIL du 24/11/2022

Sur la durée globale du COSTEA 2 le niveau d'avancement des Actions Structurantes a été très progressif, avec un démarrage très lent et une nette accélération au cours des 2-3 dernières années. En effet, la première AS a démarré fin 2019, mais la majorité des autres AS en 2020 voire 2021, soit près de 3 ans après le démarrage du COSTEA 2. Les personnes consultées jugent que les productions arrivent trop tardivement. La mise en œuvre des AS doit cependant être analysée en 3 phases : i) identification de l'action et élaboration de la note de cadrage, ii) rédaction et validation des TDR et des documents de passation des marchés puis mise en concurrence, et iii) exécution des marchés. Certaines phases ont été plus fastidieuses que d'autres.

La lenteur globale de mise en œuvre s'explique principalement par le retard accumulé en phase de démarrage du COSTEA 2 et de cadrage des actions (phase 1 et partie de la phase 2 jusqu'à la validation des TdR). Même s'il faut noter i) que les raisons principales (relations conflictuelles et perte de confiance entre l'AFEID et l'AFD au démarrage, délai pour la mise en place d'un cadre général de gouvernance et la formalisation des procédures – notamment - voir parties pertinence et efficience) ne sont pas directement liées au travail de cadrage des AS, et ii) que le processus de co-construction des AS pour une meilleure appropriation et validation par les parties prenantes nécessite forcément du temps compte tenu de la multiplicité des acteurs et de l'étendue des zones géographiques.

Si le démarrage des AS a été très lent, les étapes de passation et d'exécution des marchés ont ensuite été rapides et effectives. A part l'AS bas-fond et l'AS foncier irrigué chantier Maghreb, une fois les Avis de non-objection (ANO) obtenus sur les TDR par l'AFD, le lancement des passations de marché a été très rapide et le démarrage consécutif des chantiers également (à l'exception de l'AS SAGI MO) (cf. Figure 3 : Chronogramme des chantiers des Actions Structurantes du COSTEA).

Finalement, malgré un démarrage lent et 2 premières années assez conflictuelles et peu productives, peu d'écart est à noter en termes d'exécution des marchés pour l'ensemble des AS (les dates prévisionnelles contractuelles de fin de chaque chantier, symbolisées en rouge sur le chronogramme, sont relativement proches des dates de remise effective des livrables finaux). Les délais notés dans l'exécution des chantiers (principalement concernant l'AS SAGI³¹ et l'AS Services au irrigants) sont liés aux difficultés engendrées³² :

- Pour finaliser les arrangements contractuels entre les Bureaux d'études et les SAGI en lien avec les experts contributeurs imposés aux attributaires des marchés ;
- Pour suivre la mise en œuvre des conventions signées entre l'AFEID et les SAGIs en l'absence de rapport permettant de documenter les réalisations, difficultés rencontrées et programmes de travail au sein de chaque SAGI et au sein du ROA-SAGI ;
- Pour coordonner les SAGI sur les différents chantiers de l'AS via l'appui au ROA SAGI du fait d'un défaut de réactivité de la SAED ;
- Pour renouveler annuellement les conventions AFEID SAGI via d'importants efforts de suivi et de relance par le STP et son AMO ;

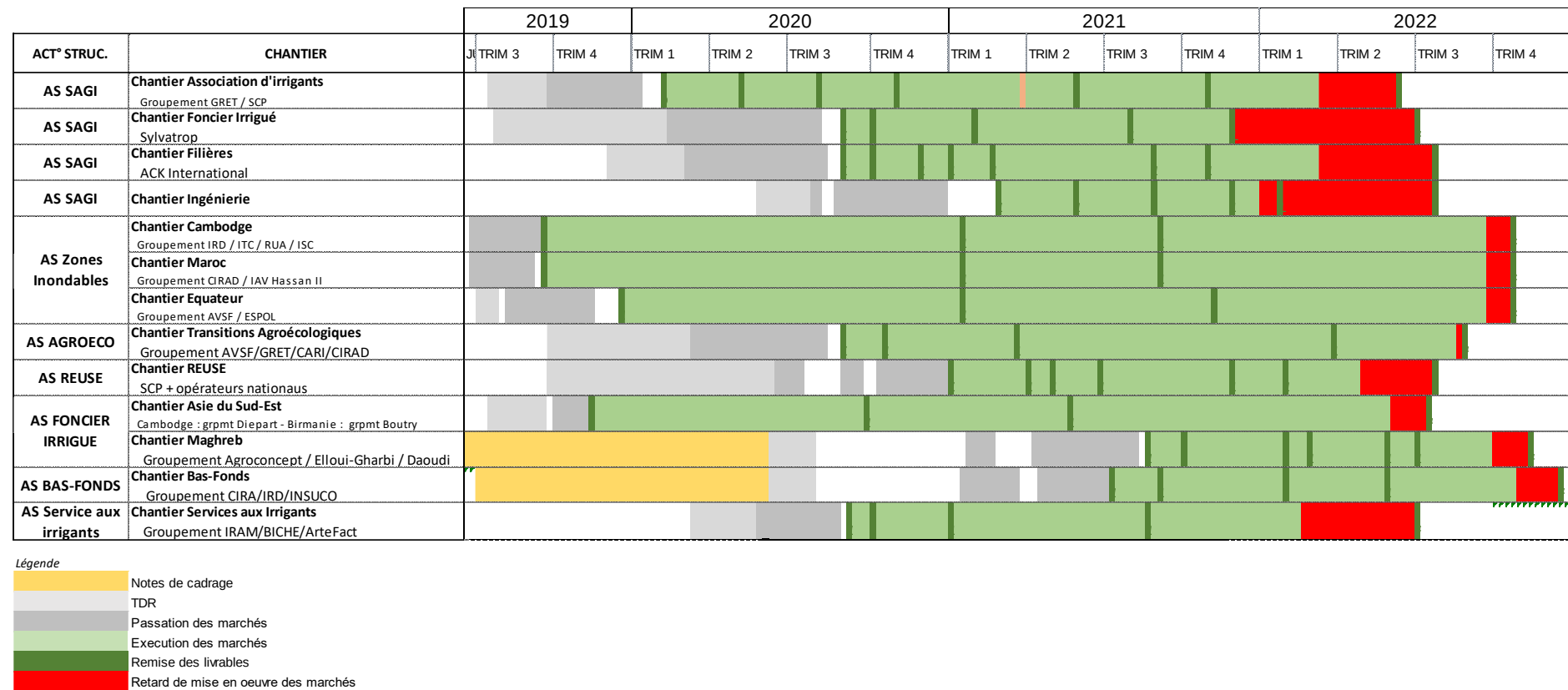
³¹ Concernant l'AS SAGI, il est important de prendre en compte que la date de fin des chantiers a été conditionnée par un atelier inter-SAGI organisé par le ROA en mai 2022 à Saly (Sénégal) pendant lequel l'ensemble des 4 chantiers ont organisé des ateliers de restitution/échange.

³² AM supervision AFD de décembre 2020 et de décembre 2021 ; Rapport d'exécution COSTEA 2 2021.

- Pour mobiliser les SAGI sur l'AS bas-fonds du fait des relations peu fluides avec les opérateurs concernés au niveau local ;
- Pour relire les livrables (AS SAGI transfert) ;
- Pour mobiliser les experts contributeurs (rupture de contrats avec 2 SAGI) par manque de disponibilité et difficultés des experts contributeurs à mobiliser de l'information auprès des acteurs (AS SAGI filière) ;
- Pour démarrer l'AS SAGI MO du fait du manque de réactivité du groupement Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne (CACG)/SCP. Un ultimatum est donné par le STP en janvier 2021 ;
- Par l'intégration de la SODELAC avec un passage de 11 à 12 SAGI dans un calendrier déjà contraignant ;
- Pour réaliser les missions de terrain dans le contexte sanitaire et sécuritaire défavorables. Certains échanges entre pays n'ont pas pu être réalisés (AS Zones Inondables notamment) ;

Ces retards ont globalement été rattrapés sur la durée grâce à :

- La très forte implication et motivation des parties prenantes, en particulier des prestataires (malgré des moyens financiers et humains considérés comme limités – voir partie efficience) ;
- La flexibilité des bureaux d'études à pouvoir se mobiliser rapidement et leur expérience à gérer ce type de prestations de service. Organismes de recherche et ONG ont d'ailleurs mentionné que cela avait été plus difficile pour eux de se libérer rapidement et de répondre aux exigences du STP en termes de finalisation des livrables dans les délais impartis ;
- La gestion adaptative et le suivi rapproché du STP (et COPIL et AFD) de la mise en œuvre des AS, en particulier des SAGI.

Figure 3. Chronogramme des chantiers des Actions Structurantes du COSTEA 2³³³³ Ajusté du fichier Excel de planning des marchés d'E-Sud, novembre 2022.

Les parties prenantes consultées apprécient dans l'ensemble les résultats et les productions des Actions Structurantes du COSTEA 2. Comme mentionné à la partie pertinence, les sujets traités répondent à leurs besoins et aux enjeux de l'agriculture irriguée dans leurs pays. Elles apprécient le fait que les AS aient été identifiées, élaborées et suivies de manière collaborative, en particulier par les SAGI via le recours aux experts contributeurs. Même si elle est tardive et hétérogène, la production de connaissance est admise par tous et son partage via le réseau COSTEA est particulièrement apprécié. En témoignent les nombreux commentaires positifs recueillis à travers l'enquête de satisfaction réalisée à la suite du séminaire de restitution de novembre dernier (cf. annexe 5).

Certaines critiques ont tout de même été recueillies par l'équipe d'évaluateurs en termes d'appréciation des AS :

- Le nombre d'AS est majoritairement jugé trop important par rapport au budget et moyens disponibles, ce qui a selon eux impacté la qualité de certains livrables (commentaire récurrent de la part du STP, de l'AFD et des prestataires) ;
- Le fait que les AS soient définies à travers des TdR assez rigides sur une longue durée réduit les possibilités d'adaptation aux évolutions des besoins (manque de flexibilité / réactivité) (commentaire STP et prestataires) ;
- La qualité des livrables est hétérogène d'une AS à l'autre ;
- Certains travaux sont trop académiques et leur lien vers l'opérationnel n'est pas assez fort (exemple AS foncier irrigué versus zones inondables) (commentaire AFD) ;
- L'AS agro-écologie aurait dû être plus centrée sur l'agriculture irriguée, objectif premier du COSTEA (commentaire AFD) ;
- Les producteurs et dans certains cas les maitrises d'ouvrage ne sont pas assez impliquées (commentaire récurrent quel que soit la catégorie d'acteurs) ;
- Le niveau de valorisation des AS est hétérogène d'une AS à l'autre. La production de connaissance via les AS est unanimement reconnue, mais la valorisation des travaux est pour la majorité des AS encore à faire pour une meilleure opérationnalisation et appropriation sur le terrain (commentaire récurrent quel que soit la catégorie d'acteurs).

Les Actions Collaboratives

Malgré un lancement tardif et une vitesse de mise en œuvre des Actions Collaboratives hétérogène, le COSTEA 2 a atteint ses objectifs concernant les AC. Les attentes en termes de nombre de livrables sont respectées, et vont même au-delà des objectifs pour certaines. Les actions et leur valorisation en divers policy brief, policy paper, articles, guide et autres valorisations sont bien appréciées.

L'analyse d'atteinte des objectifs en termes de mise en œuvre des AC par défi selon le cadre logique est détaillée en annexe 3 et résumée ci-dessous. Leur mise en œuvre a concrètement commencé tardivement, pour la plupart à partir de 2020 (alors que certaines émanaient des suites des travaux du COSTEA 1 ou de propositions faites en 2017). Malgré ce démarrage tardif, les 5 AC planifiées seront terminées à la fin du COSTEA 2. Les attentes en termes de nombre de livrables sont respectées, et vont même au-delà pour certaines (AC approche territoriale, AC changement climatique et AC eaux souterraines).

Tableau 8. Synthèse présentant l'atteinte des objectifs en termes de mise en œuvre des AC³⁴

La production de connaissances est effective et bien valorisée/ partagée à travers la mise en œuvre des actions		Atteinte des objectifs (Prévisions fin COSTEA 2)			
Indicateurs de résultat Objectivement Vérifiables	Sources et moyens de vérification	OS 1	OS2	OS3	OS4
Validation des livrables liés aux AC	Nombre de groupes de travail liés aux AC opérationnels et dynamiques	+	+	+	+
	Nombre de livrables remis et correctement valorisés par le COSTEA en accord avec la stratégie de valorisation				
	AC analyse économique	+			
	AC approche territoriale (cahier de l'agriculture)	++			
	AC changement climatique (nouvelle étude Salvaterra)		++		
	AC eaux souterraines (PP, PB, article, films)		++		
	AC innovations				+

Le tableau ci-dessous retrace l'historique de mise en œuvre de chacune des AC et présente l'état d'avancement à fin novembre 2022.

³⁴ Source : Annexe 3 (analyse de l'efficacité du COSTEA 2 via son cadre logique). Les indicateurs en annexe ont été synthétisés sur la base de la revue documentaire (base de données, intranet, fichier de suivi des livrables E-Sud, présentation du COPIL de novembre 2022) et des entretiens.

Tableau 9. Etat d'avancement des Actions Collaboratives du COSTEA 2

Actions Collaboratives	Gestion des eaux souterraines	Approches territoriales	Analyses environnementales et changement climatique	Analyse économique	Innovations	Irrigation Of the Futur
Historique de mise en œuvre³⁵	2018 mais en dehors du COSTEA (séminaire académique de nov. 2018) Approuvé dans le COSTEA par le CST en juillet 2019, mais démarrage en jan ^{vi} er 2020 (1er groupe de travail)	2019, à travers un travail collaboratif engagé lors d'un séminaire sur le sujet au Brésil	Relancé fin 2020, démarrage en 2021	Émane des suites des travaux du COSTEA 1 Relancé en 2020, démarrage officiel début 2021 avec la contractualisation des prestataires	Lancé en 2021 via un appel à innovations	AC non planifiée initialement. Envisagée en 2021 pour une mise en œuvre en 2022
Etat d'avancement³⁶	Séminaire organisé en mars 2021 pour partager les conclusions Soutien financier du Projet à une étude de terrain en Tunisie Deux films produits et en cours de promotion Atelier institutionnel pluri-acteurs prévu le 13 décembre 2022 1 Policy Brief (Vf et VAng), 1 Policy Paper (Vf et VAng) 1 article scientifique (Revue WATER INTERNATIONAL)	Un policy-paper en cours de production avec le groupe de travail, à finaliser pour mars 2023 Réunions des groupes de travail autour des études de cas déjà réalisées Un numéro spécial « Cahier Agriculture » en cours de préparation, à finaliser courant 2023 1 policy brief (Vf et VAng)	Une journée d'atelier relatif au bilan Carbone tenue en 2021 Stage ACV « Approche ACV et Bilan carbone – étude de cas en riziculture » finalisé. Rapport à finaliser en décembre 2022 par BRLi/SCP/Chaire ELSA PACT Lancement d'une nouvelle étude par Salvaterra (octobre-décembre 2022) : « Riziculture irriguée et changement climatique : approfondissements méthodologiques pour la finance climat et la contribution aux trajectoires long terme AFOLU bas carbone et résiliente »	Un papier « QDD », avec sa traduction attendue pour décembre 2022 Un guide format COSTEA (Vf) Un guide format COSTEA (VAng) sur financement Banque Mondiale Son webinaire de promotion	7 fiches innovation sélectionnées sur 10 fiches reçues : 6 mises en ligne et 1 en cours de finalisation Deuxième commission pour sélection des innovations prévue d'ici février 2023	Reste à initier

³⁵ CR CST juin 2020, p8, Cadre stratégique et opérationnel 2020, Rapport d'exécution COSTEA 2 2021

³⁶ Ajusté de la présentation au COPIL du 24/11/2022

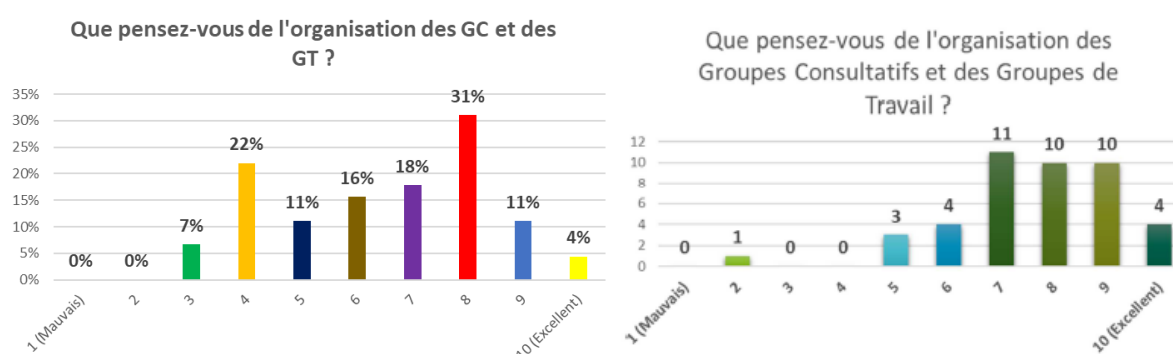
Les productions et résultats des AC sont bien appréciés des acteurs consultés. Elles ont permis de produire des connaissances pertinentes considérables (film, policy brief, policy paper, articles scientifiques, guide, etc.). De nature plus transversale et méthodologique, elles ne reposent pas (ou très peu) sur l'acquisition de nouvelles références empiriques et valorisent essentiellement l'expertise des membres du réseau COSTEA³⁷. C'est un avantage pour produire des connaissances et les valoriser rapidement.

Groupes consultatifs et groupes de travail

Les groupes consultatifs et de travail ont globalement bien fonctionné (même en période de crise sanitaire grâce au travail en distanciel) et ont atteint leurs objectifs : de nombreux acteurs, de zones géographiques et d'origines professionnelles variées, ont contribué collectivement à la mise en œuvre des 7 AS et 5 AC planifiées. Cependant, la dynamique de réflexion collective est jugée hétérogène d'une action à l'autre, et questionnée par certains (principalement en termes de production de contenu pour les GC et en termes de niveau de participation pour les GT).

Les enquêtes de satisfaction de 2020 puis de 2021 (ci-dessous) montrent une nette amélioration de la perception sur les GC et les GT. Toutefois, i) les résultats des enquêtes concernent à la fois les GC et les GT, ce qui ne permet pas d'analyser les deux séparément, et ii) le faible taux de réponse aux enquêtes ne permet pas d'établir clairement si l'amélioration de la perception est partagée par tous les membres du réseau.

Figure 4. Résultats des enquêtes de satisfaction de 2020 et 2021^{38 39}



L'enquête de satisfaction réalisée en 2021 a montré que l'avis des répondants concernant l'animation des GC/GT était clairement plus positif en 2021 qu'en 2020, ce qui démontrait une amélioration ou une meilleure appropriation du concept. Un ressenti général était aussi qu'il fallait mieux communiquer sur les sujets et objectifs de ces réunions pour augmenter leur efficacité et diminuer les actions hors sujets⁴⁰. La même enquête indiquait que malgré les échanges en CST et la communication sur le sujet sur les différents supports de communication du COSTEA les participants ne connaissaient pas tous les GC/GT⁴¹. L'AFD a également indiqué au STP que concernant l'organisation des groupes consultatifs il est important de préciser plus en détail, dans

³⁷ CR COPIL, novembre 2021, p.4

³⁸ Enquête de satisfaction STP, 2020 (45 répondants sur 325 interrogés)

³⁹ Enquête de satisfaction STP, 2021 (43 répondants sur 340 interrogés)

⁴⁰ Rapport exécution 2021, p24

⁴¹ Rapport exécution 2021, p22

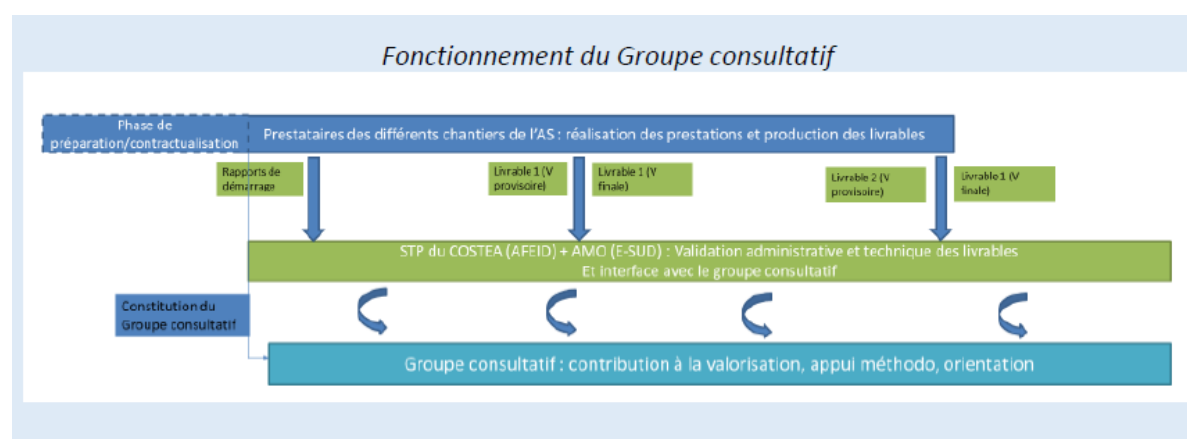
les mails d'invitation, le déroulé prévu et les attentes vis-à-vis des participants (notamment en termes de prises de décisions)⁴².

Les avis collectés en 2022 dans le cadre de cette évaluation sont présentés ci-dessous.

Groupes consultatifs

Animés par le STP, les Groupes Consultatifs ont globalement fonctionné comme envisagé initialement, c'est-à-dire conformément au dispositif présenté par le STP au CST et au COPIL en septembre 2020, à savoir pour : (i) apporter des conseils quant à la mise en œuvre des chantiers et orienter/appuyer si besoin les prestataires dans leur mission ; (ii) donner des avis consultatifs sur les livrables intermédiaires produits par les prestataires et guider les prestataires sur les attendus pour les livrables finaux ; (iii) participer à la réflexion collective sur la valorisation du travail produit ; et (iv) participer à la diffusion au sein de leur structure/ de leur pays de l'information produite dans le cadre de ces chantiers. Leur fonctionnement est schématisé ci-dessous.

Figure 5. Fonctionnement d'un groupe consultatif pour une AS et plusieurs chantiers⁴³



Il n'a pas été aisé pour l'équipe d'évaluation de retracer les dates des réunions des GC et les niveaux de participation afin d'évaluer les objectifs de dynamisme des groupes car le niveau d'information disponible sur l'intranet n'est pas suffisant et est hétérogène (compte-rendu et/ou présentations des réunions ou rien du tout). La composition des GC est connue (base de données) mais la liste des participants à chaque réunion n'est pas toujours disponible.

Néanmoins, le niveau de participation aux groupes consultatifs est jugé plutôt bon et constant. Le tableau suivant retrace les dates et participation des GC à partir des informations collectées (intranet, rapports d'exécution 2020 et 2021, entretiens, communication STP).

Tableau 10. Participation et dates des GC organisés pour l'animation des AS⁴⁴

AS	GC	Date	Nb. Participants	Liste participants	Taille groupe BDD	% présence
Bas-fond	GC	10/05/2022	17	✓	32	53
Services aux irrigants	GC	01/12/2021	11	✗	20	55
	GC	11/04/2022	25	✗		125
	GC	06/09/2022	7	✗		35

⁴² AM mission supervision AFD, Décembre 2021, p.14

⁴³ CR CST juin 2020, p.4

⁴⁴ Revue documentaire (intranet, espace collaboratif, rapports d'exécution 2020 et 2021, CR GC) et entretiens

Zones inondables	GC	03/11/2020	19	X	17	89
Transition Agro eco	GC	09/09/2022	20	X	33	61
		02/12/2021	16	✓		48
		09/12/2020	21	✓		64
SAGI	GC	17/12/2020	43	X	52	83
	GC	09/11/2021	25	X		48
	GC (Saly)	23-25/05/2022	40	X		77
Foncier irrigué Maghreb	GC	10/11/2022	?	X	16	?
		08/04/2022	16	X		100
		09/03/2022	17	X		106
Foncier irrigué Asie Sud Est		29/03/2022	20	X	46	43
REUSE	GC	08/07/2021	20	X	40	50
		31/08/2022	16	X		40

Les points de vue des acteurs interrogés en 2022 concernant les groupes consultatifs sont synthétisés ci-dessous. Il est difficile d'en tirer des généralités car les informations collectées ne reflètent pas forcément la situation pour toutes les actions ni pour tous les groupes d'acteurs, mais la dynamique de réflexion collective en termes de production de contenu est questionnée par certains.

Tableau 11. Commentaires des personnes consultées sur le dispositif des Groupes Consultatifs

Positifs	Négatifs
Groupes Consultatifs	
• Les GC ont leur utilité pour informer et engager les acteurs ; dispositif intéressant ; • Via les GC c'est une opportunité pour que les institutionnels qui ne valident pas les livrables (rôle du STP) puissent tout de même donner leurs avis ; • Le processus de suivi et l'animation des groupes a été très satisfaisant même en période de COVID grâce aux réunions en distanciel. La fréquence des réunions était bonne ;	• D'un point de vue pratique, pas sûr qu'il y ait un avantage d'avoir ces groupes. Au final ce sont les prestataires qui font avancer les actions. Ces groupes ne sont pas un outil de production très efficace (pas de changements importants de fonds, peu de valeur ajoutée) (commentaire STP et prestataire) ; • Les représentants de producteurs ne sont pas intégrés aux groupes consultatifs ; • Il y a déjà trop de comités, trop de niveaux dans la gouvernance, et ils en ont créé encore un de plus pour capitaliser (commentaire prestataire) ; • Il y a un manque de clarté sur la façon dont les participants doivent participer (commentaire MO et prestataire) ; • Si on n'est pas membre des groupes de suivi des AS ou AC, c'est difficile d'avoir une vision / avis sur ces AS (commentaire MO) ; • Réunions des GC trop concentrées, pas assez étendues dans le temps (commentaire AFD) ; • Insuffisance d'animation organisationnelle pour les groupes consultatifs sur les AS : trop de sollicitation, trop tard, documents pas toujours envoyés à temps (commentaire AFD).

A travers la base de données, l'analyse de la composition des Groupes Consultatifs a été faite. Celle-ci donne une indication sur la représentativité des différents acteurs dans chaque groupe.

Elle montre (cf. figures 6 et 7) :

- Une taille de groupe hétérogène d'une AS à l'autre ;
- Une forte implication de l'AFD et de l'enseignement/recherche dans la plupart des GC ;

- En comparaison avec les autres AS, une très forte implication de l'administration publique dans l'AS REUSE, et également dans l'AS bas-fonds ;
- Mis à part l'AS zones inondables, une participation non négligeable d'acteurs indépendants, d'ONG, d'associations, en particulier dans l'AS foncier irrigué et REUSE ;
- La non-représentation des agriculteurs dans tous les Groupes consultatifs ;
- Une forte représentation de la France et de l'Afrique de l'Ouest dans les Groupes ;
- Que chaque GC ne comprend qu'environ 4 à 12% des membres signataires de la charte du COSTEA.

Figure 6. Composition des Groupes Consultatifs pour le suivi des AS⁴⁵

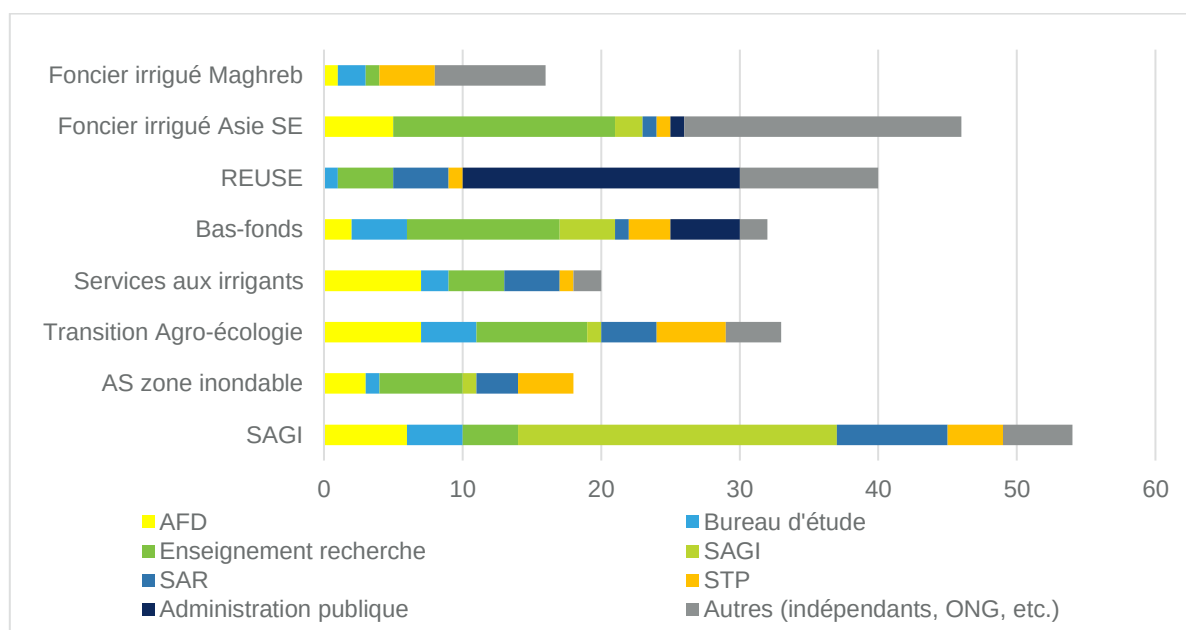
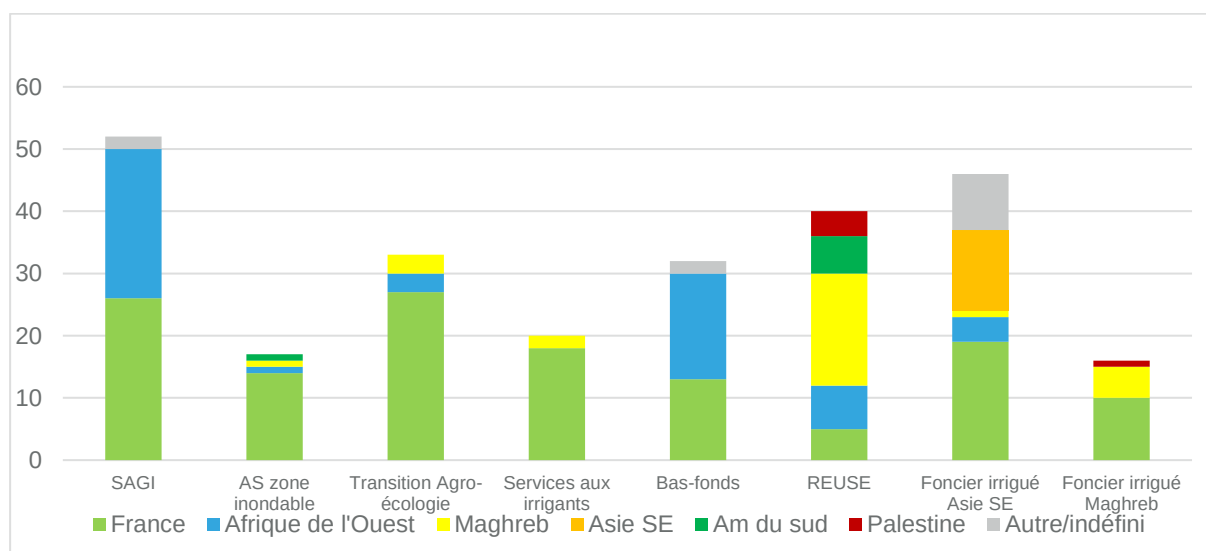


Figure 7. Répartition géographique des membres des GC⁴⁶

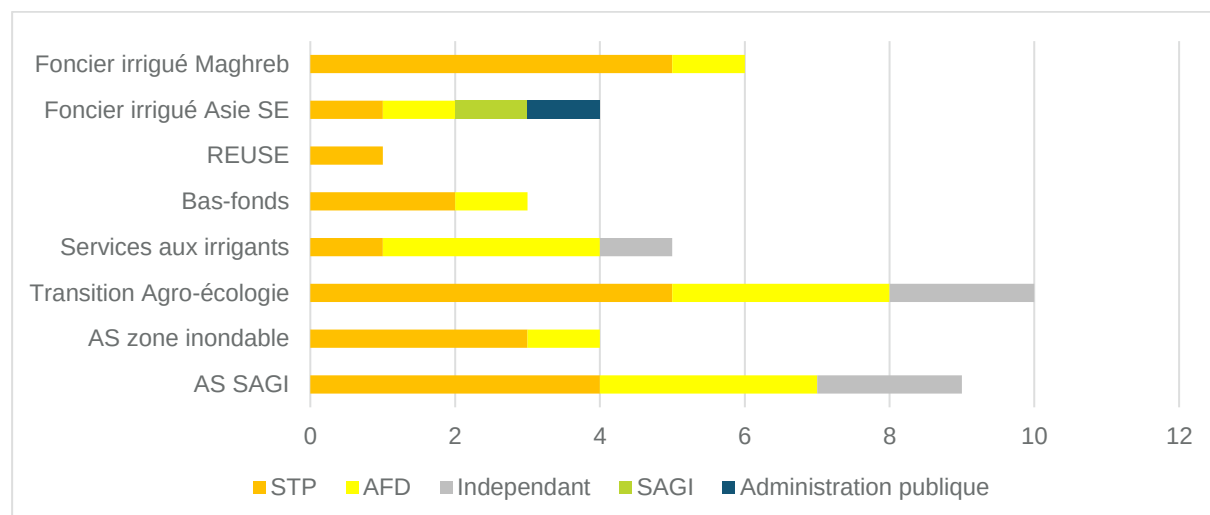


⁴⁵ BDD 2022. Le STP, en tant que maîtrise d'ouvrage a été séparé des autres catégories d'acteurs.

⁴⁶ BDD 2022

Les membres du COPIL avaient exprimé le souhait de pouvoir être tenus informés des résultats des chantiers de manière à suivre plus facilement le pilotage du COSTEA. Ils avaient alors été encouragé à rejoindre les Groupes Consultatifs⁴⁷. Le graphique suivant montre que cela n'a pas vraiment fonctionné : les membres du COPIL membres des GC sont principalement du STP et de l'AFD.

Figure 8. Les membres du COPIL dans les GC pour le suivi des AS⁴⁸



Les deux graphiques suivants montrent la représentation du CST et sa répartition par catégorie d'acteurs pour chaque GC⁴⁹.

Figure 9. Représentation du CST dans les GC

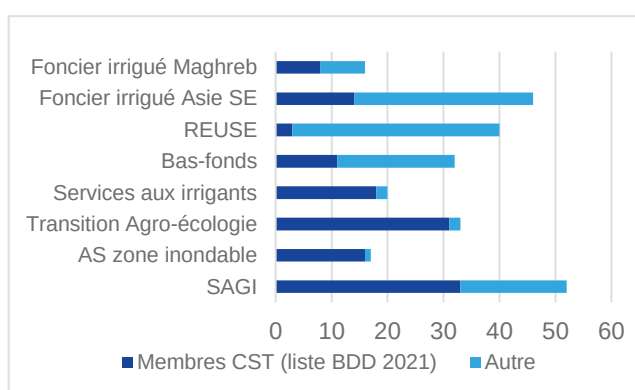
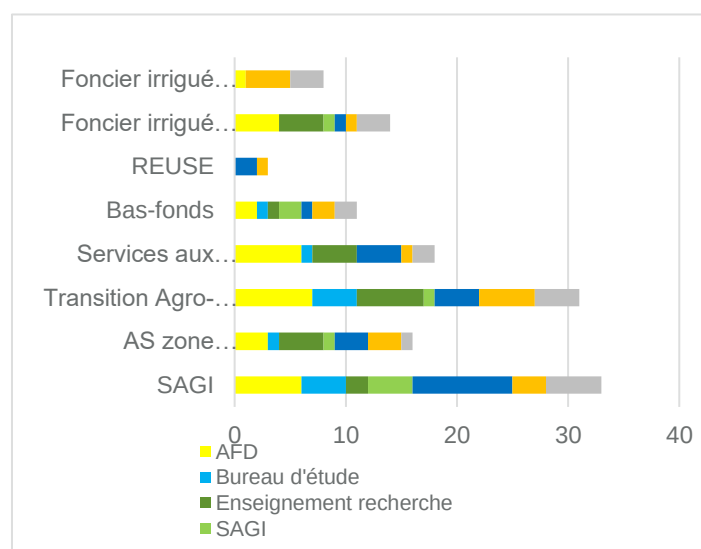


Figure 10. Répartition du CST par catégorie d'acteurs pour chaque GC



⁴⁷ CR COPIL, septembre 2020, p.4

⁴⁸ BDD 2022

⁴⁹ BDD 2022

Groupes de travail

Les Groupes de Travail, ayant vocation à se gérer de manière plus indépendante et autonome que les GC et avec moins d'implication du STP, ont fonctionné de manière plus hétérogène. L'idée des AC est « de réfléchir collectivement à l'intérêt et la pertinence de ces sujets pour le COSTEA en complément des Actions Structurantes [...] et ainsi de permettre au COSTEA de conserver une dynamique de réactivité par rapport à une actualité de sujets et d'opportunités, ainsi qu'une dynamique de réflexion collective et de partage/valorisation de l'expertise de ses membres⁵⁰ ».

Les points de vue des acteurs interrogés en 2022 concernant les groupes de travail sont synthétisés ci-dessous. Il est difficile d'en tirer des généralités car les informations collectées ne reflètent pas forcément la situation pour toutes les actions ni pour toutes les catégories d'acteurs, mais les entretiens ont montré que cet effet attendu en termes de dynamique de réflexion collective et de partage/valorisation de l'expertise des membres n'a pas fonctionné avec la même efficacité pour toutes les AC. Pour certains, l'appellation « groupe de travail » n'est en effet pas correcte : ce qui est produit dans le cadre de l'AC n'est pas produit de manière collective et le dispositif est finalement proche du GC. Mais ce point de vue n'est pas partagé par tous.

Tableau 12. Commentaires des personnes consultées sur le dispositif des Groupes de Travail

Positifs	Négatifs
Groupes de Travail	
Les groupes de travail fonctionnent bien, c'est ce qui fait avancer les AC; même si ce n'est pas toujours facile de faire travailler les gens entre eux sans les rémunérer (commentaire STP);	- D'un point de vue pratique, pas sûr qu'il y ait un avantage d'avoir ces groupes. Au final ce sont les prestataires qui font avancer les actions. Ces groupes ne sont pas un outil de production très efficace (pas de changements importants de fonds, peu de valeur ajoutée) (commentaire prestataire) ; - Pour les prestataires le budget disponible est déjà faible. L'animation des groupes est utile mais demande du temps. De plus l'animation du groupe de travail n'était pas prévue dans les TDR des prestataires (commentaire prestataire) ; - L'appellation « groupe de travail » n'est pas correcte : ce qui est produit dans le cadre de l'AC n'est pas produit de manière collective. Peu de personnes ont participé aux réunions jusqu'au bout (commentaire prestataire) ; - La composition du groupe de travail n'était pas clairement définie (commentaire prestataire) ; - Le groupe de travail était mal constitué (commentaire prestataire) ; - Il y a trop de souhait de faire du collaboratif, une obsession de travail de groupe (commentaire prestataire) ; - Si on n'est pas membre des groupes de suivi des AS ou AC, c'est difficile d'avoir une vision / avis sur ces AC (commentaire MO) ; - Une inquiétude subsiste sur le niveau de prise en compte de la diversité des points de vue dans la conduite des GT (ONG/scientifiques versus acteurs du sud) (commentaire AFD).

⁵⁰ CR CST juillet 2019, p.2

Tout comme pour les GC, et pour les mêmes raisons, **il n'a pas été aisé pour l'équipe d'évaluation de retracer les dates des réunions des GT et les niveaux de participation afin d'évaluer les objectifs de dynamisme des groupes.**

Les données de participation aux Groupes de Travail disponibles montrent cependant une certaine hétérogénéité en termes de niveau de participation d'un GT à l'autre (pour une même AC) mais aussi en termes de nombre de GT organisé pour chaque AC (cf. tableau 13 : Participation et dates des GT organisés pour l'animation des AC). Sachant que pour certains des ateliers ou séminaires supplémentaires ont été organisés, et pour d'autres un seul évènement a été organisé.

Tableau 13. Participation et dates des GT organisés pour l'animation des AC⁵¹

AC	GT	Date	Nb. Participants	Liste participants	Taille groupe BDD	% présence
Analyse économique	GT	11/03/2021	Entre 10 et 12	X	29	41
	GT	25/06/2021	4	X		14
	GT	11/01/2022	3	X		10
Analyse env. et CC	GT	29/04/2021	17	✓	17	100
Approche territoriale	GT	29/01/2021	19	✓	35	54
	GT	06/01/2022	9	✓		26
	GT	23/02/2-22	9	✓		26
	GT - France	10/03/2022	4	✓		régional
	GT "étude de cas au Sénégal"	14/03/2022	14	✓		régional
	GT "Groupe Maroc"	07/04/2022	6	✓		régional
Eaux souterraines	Séminaire	01/11/2018	?	X	19	?
	Atelier	30/01/2020	?	X		?
	GT	23/09/2022	5	X		26
	Atelier	3/12/2022	78	X		GT ?
Innovations	Commission	22/02/2022	6	X	8	75

A travers la base de données, l'analyse de la composition des GT a été faite. Celle-ci montre (cf. figure 11 et 12) :

- Une taille de groupe hétérogène d'une AC à l'autre ;
- Une assez bonne représentativité des différentes catégories d'acteurs, avec tout de même une plus faible participation de l'administration publique et la non-représentation des agriculteurs et des SAGI ;
- Une très forte implication de l'enseignement/recherche dans la conduite des AC (à part pour l'AC changement climatique) ;
- Un certain intérêt de l'AFD pour les AC (proportion non négligeable des participants). L'AFD est en effet impliquée dans la coordination de 3 des AC (approche territoriale, eaux souterraines, analyse environnementale)⁵²;
- Une ouverture des GT à des membres extérieurs au CST pour toutes les AC sauf pour l'AC innovation ;
- Une large majorité de représentants Français dans toutes les AC.

Les membres du COPIL qui sont membres des GT sont exclusivement du STP et de l'AFD.

⁵¹ Revue documentaire (intranet, espace collaboratif, rapports d'exécution 2020 et 2021, CR GC) et entretiens

⁵² Rapport d'exécution 2020, p6

Figure 11. Composition des Groupes de Travail pour le suivi des AC⁵³

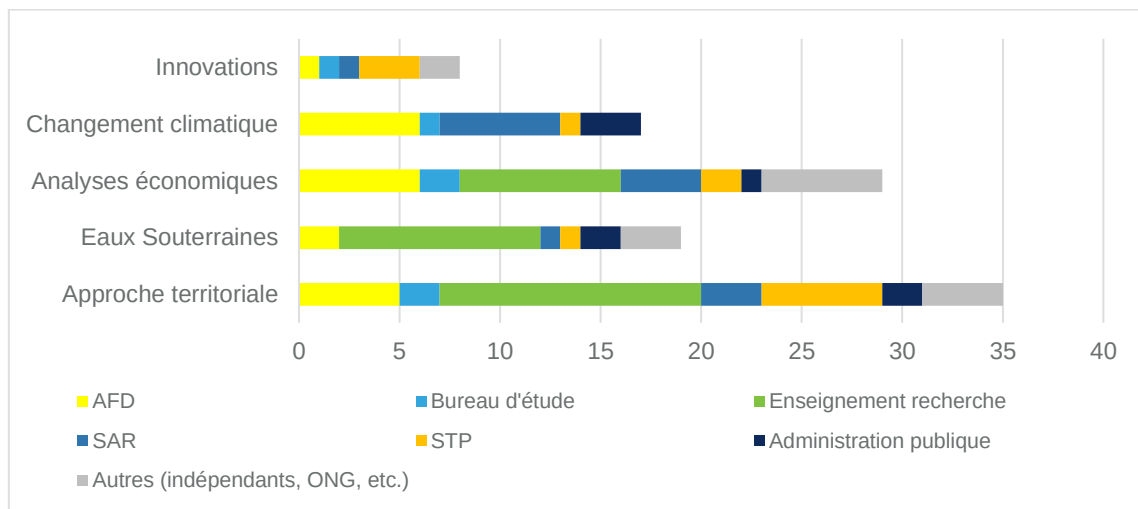
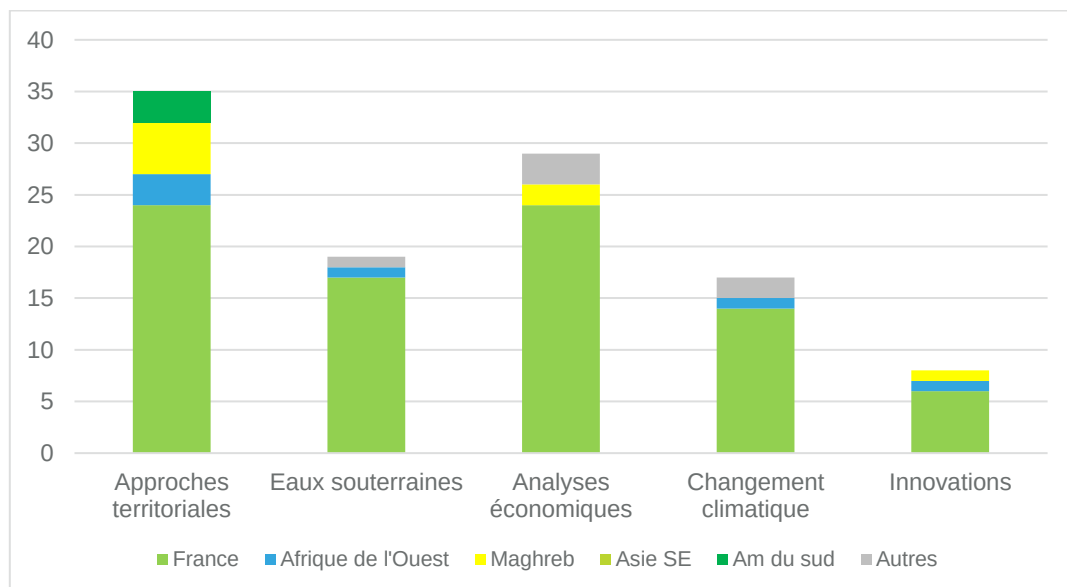


Figure 12. Répartition géographique des membres des GT pour le suivi des AC⁵⁴



⁵³ BDD 2022

⁵⁴ BDD 2022

Figure 14. Les membres du CST dans les GT

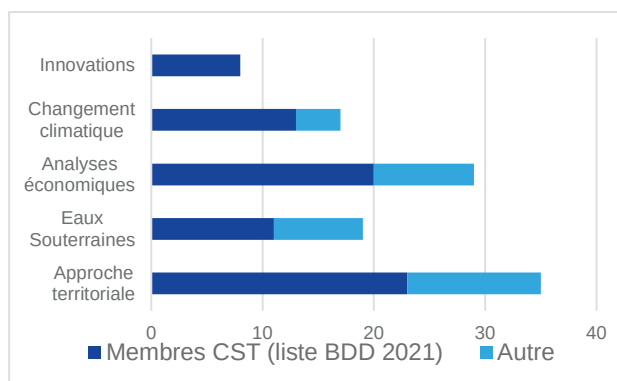
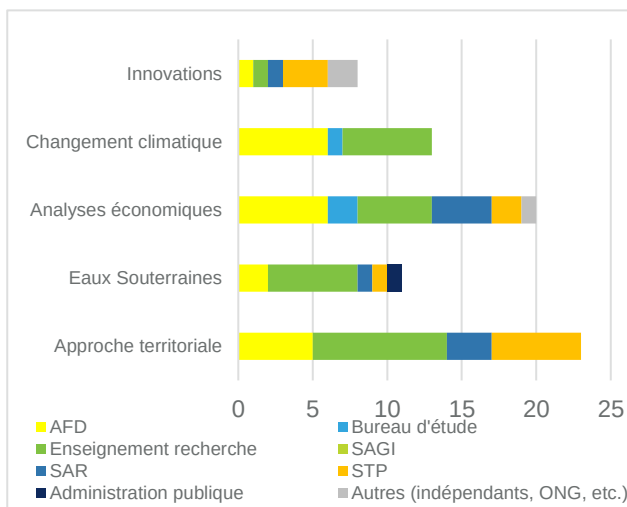


Figure 13. Répartition du CST par catégorie d'acteurs pour chaque GT



Les résultats d'enquête et de mission de supervision de l'AFD corroborent les informations collectées par l'équipe d'évaluation : un effort de communication supplémentaire serait nécessaire pour expliciter le rôle des groupes, la différence entre les GC et les GT et les attentes. La profusion des outils d'animation et d'appellation des différents groupes ne facilite pas la compréhension globale et peut prêter à confusion (groupe consultatif, groupe de travail, anciennement sur l'Espace collaboratif il était question de « comité de coordination », CST, ateliers, séminaires, commission, etc.). Pour des personnes extérieures au STP la compréhension n'est pas aisée. Ce constat est traité plus en détail au chapitre sur la stratégie de communication.

Le renforcement de capacités n'est pas défini comme un objectif du COSTEA 2 et n'est pas mesuré dans son cadre logique. Il a néanmoins contribué au renforcement des capacités à différents niveaux, en particulier à travers le dispositif d'expert contributeur. Les capacités renforcées sont multiples (techniques et organisationnelles) à travers des moyens formels et informels. Il a tout de même posé certaines difficultés de mise en œuvre, qu'il est important de prendre en compte dans la perspective de réplcation par des partenaires et/ou d'un COSTEA 3.

Bien que complexe à mettre en place et ayant engendré des délais de mise en œuvre de l'AS SAGI, l'utilité du dispositif d'expert contributeur en termes de renforcement des capacités est largement reconnue par l'ensemble des personnes consultées, experts contributeurs et prestataires y compris.

Le renforcement des capacités via le dispositif d'expert contributeur est atteint via différents moyens, formels et informels. De manière formelle, via des formations ponctuelles réalisées directement par les prestataires pour la mise en œuvre des actions (exemple : la semaine de formation organisée au Burkina Faso, particulièrement appréciée mais jugée insuffisante par les experts contributeurs interrogés). Et de manière informelle, via les échanges réguliers entre les prestataires internationaux et les experts contributeurs, nécessaires pour exécuter les marchés de prestations selon les exigences des termes de référence.

Les capacités renforcées des experts contributeurs dans le cadre de ce dispositif sont multiples (techniques et organisationnelles). De manière générale, les compétences améliorées se mesurent en termes d'organisation, de méthode de travail, de gestion d'outils informatiques, mais aussi en techniques de communication puisque les experts contributeurs ont restitué les conclusions des 4 chantiers SAGI à Saly (Sénégal) en mai 2022 à toutes les SAGI et

partenaires, y compris les représentants de producteurs des 6 pays, le STP, les partenaires et l'AFD. Des compétences techniques ont également été renforcées, de manière plus ou moins homogène en fonction des chantiers et des experts contributeurs. Sur l'AS SAGI foncier irrigué par exemple, conformément aux conditions d'intervention mentionnées dans leurs contrats respectifs, les experts contributeurs ont largement été mobilisés, tant sur la collecte et la centralisation de la connaissance, que pour l'analyse et la classification des instruments de gestion foncière. Ils ont été totalement responsabilisés et autonomes dans la conduite des missions, le choix des interlocuteurs à rencontrer, les sites à visiter, et l'analyse descriptive issue des informations collectées⁵⁵. Le mécanisme n'a cependant pas fonctionné pour toutes les SAGI (2 contrats ont dû être annulés).

Le dispositif a contribué au renforcement des capacités nationales et locales à l'échelle individuelle, mais aussi d'initier un embryon de réseau d'experts. Des échanges entre experts contributeurs ont en effet eu lieu dans le cadre de l'AS SAGI filières. La réplication du dispositif pour tous les chantiers, mais aussi probablement dans le cadre de futures études financées par le CILSS-PARIIS permettra d'élargir ce réseau.

Le dispositif d'expert contributeur a tout de même posé certaines difficultés de mise en œuvre. Le retour d'expérience du COSTEA 2 est important à prendre en compte dans la perspective de réplication par d'autres partenaires et/ou d'un COSTEA3. L'expérience a en effet montré i) que son succès dépend fortement des experts contributeurs choisis et de leur disponibilité, ii) que plus de moyens doivent être associés au dispositif, notamment pour le renforcement des capacités iii) que les mécanismes de contractualisation/rémunération doivent être clairs et indépendants des prestataires à qui le dispositif est imposé.

En termes de renforcement des capacités, le dispositif d'expert contributeur n'est aujourd'hui plus suffisant. En lien avec le besoin d'appropriation des productions du COSTEA 2, il ressort des discussions une forte attente du réseau en termes de formation et de renforcement des capacités. Les besoins sont exprimés tant de la part des maîtrises d'ouvrage (SAGI comme ministères) que des membres plus académiques, de toutes les zones impliquées (Afrique de l'Ouest, zone méditerranée et Asie).

CJ. 5.2 Le projet est en voie de produire des connaissances et de valoriser les résultats issus de ses travaux

La stratégie de production de connaissance et de capitalisation des réalisations et des résultats

Malgré des critiques faites sur l'opérationnalité des actions et leur dimensionnement (adéquation moyens/attentes), la stratégie de production/capitalisation de connaissances du COSTEA 2 via la mise en œuvre des AS et des AC est dans l'ensemble jugée bonne. Elle a permis de produire un volume de connaissances considérable et d'atteindre les objectifs attendus, et même au-delà (selon les attentes inscrites dans le cadre logique). La satisfaction à la fois du réseau et de l'AFD lors du séminaire de restitution en atteste.

S'appuyant sur l'expérience du COSTEA 1, le projet a su se doter, en cours de mise en œuvre en 2020, d'une stratégie de production de connaissance/capitalisation bien définie.

⁵⁵ Analyse diagnostique du Chantier foncier « règles et outils adaptés aux grands aménagements collectifs publics en zones SAGI (Livrables 3 et 4)

La multiplicité des livrables du COSTEA 1 avait montré l'importance pour le COSTEA de se doter d'une ligne éditoriale qui permette de différencier les livrables du COSTEA qui passent par des comités de lecture, ceux qui font l'objet de notes de positionnement, ceux qui sont des résumés de stages, etc. Une distinction devait notamment être effectuée entre d'une part, les publications soutenues par le COSTEA traduisant le point de vue de son (ses) auteur(s) (et pas nécessairement celui du COSTEA), et d'autre part, les publications ayant vocation à exprimer un positionnement commun des membres du COSTEA. Une telle ligne éditoriale devait s'inscrire plus globalement dans une stratégie de communication⁵⁶. Sur ce constat, une première stratégie de valorisation avait alors été présentée lors du COPIL du COSTEA 2 du 3 juillet 2019, pour aboutir en 2020 à la stratégie actuelle définie dans le cadre stratégique et opérationnel.

Même si le processus est tardif et hétérogène selon les AS et les AC compte tenu de la finalisation tardive de la majorité des actions, un volume considérable de connaissances a été produit tel qu'envisagé :

- **dans la stratégie de valorisation** en termes de type de production et même au-delà (via la réalisation de deux films, d'un guide, d'un webinaire de promotion du guide économique, de fiches innovation, d'ateliers, etc.). Les 5 catégories de productions définies en 2020 dans le cadre stratégique mériteraient d'être mises à jour afin d'intégrer les nouveaux outils de valorisation ;
- **dans le cadre logique** (cf. annexe 3 partie activités). L'objectif était de *produire des connaissances relatives à chacun des 4 défis du COSTEA (objectifs spécifiques), les partager et les valoriser correctement*, à travers i) un niveau (nombre/qualité) d'actions COSTEA (AS et AC) satisfaisant, ii) des productions résultantes de ces actions correctement valorisées et iii) des outils de communication du COSTEA opérationnels. Malgré une finalisation tardive des actions, le nombre de documents de valorisation attendus en fin de COSTEA 2, que ce soit pour les AS ou pour les AC, est supérieur aux cibles prévues en 2020 (15 sur 5 programmées pour les AC et au moins 14 sur 7 programmées pour les AS). Il faut tout de même noter qu'il n'y a pas (encore) de valorisations pour chaque action.

Les actions ont permis d'identifier de nombreux messages utiles pour les acteurs de l'agriculture irriguée. Le succès du séminaire de restitution en témoigne, ainsi que les résultats d'enquête de satisfaction post-séminaire très positifs (cf. annexe 5).

L'enjeu essentiel pour le COSTEA est maintenant, pour toutes les personnes consultées, de continuer la valorisation des productions en les rendant plus opérationnelles, et de les diffuser pour une meilleure appropriation (finalité à atteindre). Comme souligné dans les résultats de l'enquête de satisfaction du séminaire : « *Beaucoup de connaissances ont été produites. L'enjeu semble maintenant de les diffuser à une autre échelle que celle du "réseau COSTEA", pour atteindre les acteurs de l'irrigation sur le terrain (irrigants, coopératives, ONGs, tous les agents des SAGIs y compris les moins qualifiés, services centraux et déconcentrés des ministères agriculture/eau, etc.) ; diffuser au sens complet du terme, c'est-à-dire incluant un accompagnement pour présenter, vulgariser, former etc.* ».

La stratégie de communication

Jusque-là la stratégie de communication s'est mise en œuvre en fonction des besoins principalement axés sur la production/capitalisation de connaissances. Il convient maintenant de favoriser la diffusion et l'appropriation. Compte tenu des évolutions à la fois internes au COSTEA

⁵⁶ Mission supervision 2018, p.9

et du contexte, une mise à jour de la stratégie de communication (et d'animation) mériterait d'être faite.

La stratégie de communication est définie dans le cadre stratégique et opérationnel du COSTEA 2 depuis 2020. Les outils de communication utilisés ont ensuite beaucoup évolué en 2021 et 2022. Ils sont présentés ci-dessous sur la base des informations de la stratégie de communication initiale définie dans le Cadre stratégique (2020) et mise à jour sur la base du rapport d'exécution (2021) et des évolutions en 2022 (Powerpoint CST avril 2022, p.78).

- i) **Explicitation du positionnement du COSTEA** (*L'agriculture irriguée est l'objet principal, la valorisation de l'expertise et les échanges au sein d'une « communauté COSTEA » sont au cœur du positionnement, et la notion de défis (au sens où ils sont définis dans le cadre stratégique et opérationnel du COSTEA) est considérée comme une bonne manière de projeter les enjeux et les finalités du COSTEA*) ;
- ii) **Définition des cibles de communication : internes** (*les membres du CST et les membres du COPIL, auquel il a fallu ajouter les GC et GT*) **et externes** (*la communauté COSTEA et les acteurs de l'agriculture et de l'eau*) ;
- iii) **Outils de communication interne :**
 - o **L'espace de collaboration** (<http://costea-collaboration.net>) utilisé de 2017 à 2022. Il est remplacé par un **Intranet** depuis juin 2022. Celui-ci permet de consulter le calendrier des événements COSTEA en programmation et de partager les présentations et les comptes-rendus des différentes réunions COSTEA (Groupes Consultatifs des Actions Structurantes, Groupes de Travail des Actions Collaboratives, Ateliers Nationaux, Ateliers Internationaux, Séminaires et Réunions Statutaires CST, COPIL et missions de supervision) ;
 - o **L'Instant COSTEA** depuis octobre 2019. Il s'agissait d'un mail avec une mise en forme travaillée et attractive envoyé aux membres du CST dès que l'espace de collaboration était mis à jour. Il permet d'informer les membres du CST sur les dates de réunions, le CR de ces réunions, etc. Depuis juillet 2020, il est envoyé mensuellement au format d'une page A4. Il est maintenant envoyé en anglais également.
 - o **Les Groupes Consultatifs et Groupes de Travail** ;
 - o **Les Ateliers Nationaux des Actions structurantes**, généralement coordonnés par les prestataires afin de communiquer sur les chantiers et impliquer les institutions nationales concernées. Ils contribuent fortement à l'ancrage institutionnel et au partage des connaissances souhaités par le COSTEA. Ils se composent des acteurs étant intervenus, ou étant en lien avec le chantier. Ils réunissent une 30^{aine} de personnes.
- iv) **Outils de communication externe :**
 - o **Bulletin** pour la Communauté COSTEA (CST et COPIL ne sont que des cibles secondaires). L'objectif est de gagner en notoriété, de faire connaître le COSTEA à travers ses activités. Le focus est donc mis sur le fond. Les résultats des Actions Structurantes et des Actions Collaboratives sont au cœur du bulletin en partageant les productions et les événements du COSTEA. Il s'agit d'un document succinct, publié 3 fois par an (tous les 4 mois). Après un édito, il rappelle les principaux événements organisés par le COSTEA ou auxquels il a participé et les productions récentes. Il diffuse également quelques actualités à travers l'accès à des liens renvoyant au site internet du COSTEA (opportunité de faire vivre et connaître le site internet COSTEA via ces liens). Dans le rapport d'exécution 2021 il n'est plus question de « bulletin » mais de « **newsletter** » ;

- **Site internet** (refonte totale du site internet de 2014 faite sur appel d'offre en 2020 et mis en ligne en 2021) **disponible en Français et en Anglais doté d'un module de recherche documentaire** sur les thématiques issues des travaux du COSTEA (plus de 1400 documents). L'enjeu est d'accroître la visibilité et notoriété du COSTEA auprès des acteurs de l'agriculture et de l'eau sans aucune connaissance du COSTEA, ou ayant une connaissance restreinte du projet. Les contenus du site mettent l'accent sur le fond et la substance des travaux du COSTEA et non pas sur les aspects plus logistiques et de fonctionnement du projet ;
- **Réseaux sociaux.** Évoqué et débattu depuis 2020. La création d'une page Facebook a été envisagée, mais non réalisée à ce jour par manque de disponibilité du STP. Une étude a été menée au sein du STP sur les différents supports possibles (Facebook/Twitter/Linkedin) Il a finalement été jugé plus opportun de partager les informations via le LinkedIn de l'AFEID ;
- **Présence à l'international via la participation à des conférences et séminaires organisés par d'autres institutions** (telle que la 5ème Conférence régionale Africaine de la CIID à Marrakech, le Forum Mondial de l'Eau (FME) de Dakar, etc.) ;
- **Ateliers nationaux des Actions Structurantes.** Ces événements permettent une restitution du travail d'une AS spécifique avec un regard croisé sur les différents chantiers concernés de l'AS. Ils sont ouverts à des acteurs non directement impliqués dans l'AS et permettent un partage élargi des productions. Ils réunissent généralement plus de 40 personnes ;
- **Séminaires.** Événements de plus grande ampleur qui concernent majoritairement plusieurs Actions Structurantes (exception REUSE = 1 seule AS mais 5 pays). Ils sont ouverts à l'ensemble des acteurs directs et indirects, nationaux et internationaux intéressés par le sujet ;
- **Film** présentant le COSTEA, réalisé en 2022 ;
- **Posters et autres supports de communication et de valorisation : notes de positionnement des AS, plaquettes, flyers, formats homogènes marquant « l'identité » COSTEA (exemple : trame de présentation PowerPoint COSTEA), etc.** Ils ont été développés dans la 2^{ème} phase du COSTEA 2, en partie dans le cadre du FME.

Dans le processus très collaboratif du COSTEA, la communication et l'animation du réseau sont très liées. Les ateliers des AS (nationaux et internationaux) et les séminaires sont utilisés à la fois comme outils de communication, et comme modes d'animation du réseau (via les ateliers participatifs par exemple, comme au séminaire de restitution).

- Les connaissances sont produites de manière collaborative, ce qui demande à la fois du partage d'information (communication interne) et de la consultation/collaboration pour les rendre opérationnelles et adaptées aux besoins (animation du réseau et communications hors réseau avec les acteurs de l'eau agricole en général) ;
- Les valorisations doivent ensuite être diffusées (communication externe : communauté COSTEA et acteurs de l'agriculture et de l'eau) et être appropriées par la communauté COSTEA (animation du réseau) et par les acteurs de l'eau agricole en général (animation hors réseau).

L'analyse de la stratégie utilisée par le STP pour communiquer montre qu'elle a beaucoup évolué dans le temps en fonction des besoins (base de données pour le partage des informations, partage d'informations en interne pour la mise en œuvre des AS et des AC), des opportunités

(FME, séminaires de la CIID, etc.), de la disponibilité du STP (amélioration de la communication avec le recrutement d'une personne responsable des événements en appui au directeur de projet; recrutement d'un stagiaire), du contexte (possibilité du distanciel depuis la crise sanitaire), etc. L'Espace collaboratif n'est plus utilisé mais un intranet mieux conçu a été créé. Le site web est maintenant aussi en anglais et doté d'un module de recherche documentaire. La présence à l'international est mentionnée comme un outil de communication externe (cf. rapport d'exécution 2021), alors que non inclus dans la Stratégie de 2020. Un film présentant le COSTEA a été créé. Ainsi qu'une base de données ; il faut d'ailleurs se poser la question de son partage, de sa pérennisation après la fin du COSTEA 2, de sa valorisation sur le long terme⁵⁷. De nouvelles données sont disponibles pour mieux cibler la communication (statistiques site web). Le contexte change, avec des réseaux sociaux de plus en plus développés.

Jusque-là la stratégie de communication s'est mise en œuvre principalement en fonction des besoins principalement axés sur la production/capitalisation de connaissances. Il faut maintenant favoriser la diffusion et l'appropriation. Compte tenu des évolutions à la fois internes au COSTEA et du contexte, une mise à jour de la stratégie de communication (et d'animation) mériterait d'être faite, en particulier dans la perspective d'un COSTEA 3.

Les modes de communication et d'animation du réseau des acteurs de l'agriculture irriguée

Les modes de communication et d'animation du réseau des acteurs de l'agriculture irriguée sont en nette amélioration et les objectifs sont en voie d'être atteints mais ne le sont pas encore tout à fait. Il est difficile de prévoir quelle sera la situation en mars 2023 mais les attentes pour atteindre ces objectifs sont encore grandes.

L'activité de mise en œuvre de la stratégie de communication du COSTEA et de développement du réseau est évaluée dans le cadre logique selon i) le nombre de membres de la communauté COSTEA, ii) le nombre d'abonnés Newsletters, et iii) les statistiques du site web. L'analyse est détaillée en annexe 3 et synthétisée ci-dessous.

Tableau 14. Évaluation de l'activité « mise en œuvre de la stratégie de communication du COSTEA et de développement du réseau » selon le cadre logique⁵⁸

Activité évaluée	Sources et moyens de vérification	Cibles mars 2023	Résultats 2022	Atteinte objectif (fin COSTEA)
Mise en œuvre de la stratégie de communication du COSTEA et développement du réseau COSTEA.	Nombre de membres de la communauté COSTEA	500	325 en 2020 351 en 2021 449 en 2022	+ (cible non atteinte mais proche, et évolution en croissance rapide à prendre en compte)
	Nombre d'abonnés Newsletters	800 ⁵⁹	538 en 2020 562 en 2021 680 en 2022	+ (cible non atteinte mais jugée non pertinente, et croissance rapide à prendre en compte)

⁵⁷ PPT CST avril 2022, p.51

⁵⁸ Rapports d'exécution et Powerpoint COPIL novembre 2022

⁵⁹ Cible non définie dans le cadre stratégique et opérationnel du COSTEA 2 mais dans le rapport d'exécution 2020 et 2021. Chiffre de 800 jugé arbitraire et non pertinent.

	Statistiques site WEB	Pas de cible	Pas de statistique en 2020 2021 (nouveau site, disponible en anglais) Nombre total de visiteurs : 8743 Nombre total de pages vues : 12432 2022 Nombre total de visiteurs : 3451 Nombre total de pages vues : 5279	- (pas de cibles mais le nb a diminué entre 2021 et 2022)
--	-----------------------	--------------	---	--

Les autres indicateurs du cadre logique utilisés pour évaluer la communication et l'animation du réseau (niveaux finalité, réalisations et résultats) sont synthétisés dans le tableau ci-dessous. Les objectifs ne sont pas atteints en termes de communication externe (réseaux sociaux, Instant COSTEA, newsletter). Le nombre d'événements annuels (ateliers ou séminaires) va cependant au-delà des attentes. Les détails sont en annexe.

Tableau 15. Niveau d'atteinte des indicateurs de suivi des actions de communication et d'animation du réseau

Indicateurs du cadre logique	Cibles	Résultats ⁶⁰	Atteinte objectif (2022)	Atteinte objectif (mars 2023)
Nombre d'abonnés et nombre d'interaction sur les post sur les réseaux sociaux	1post/2 semaines 100 abonnés	Réseaux sociaux pas encore opérationnels en 2020 Réseaux sociaux pas mis en œuvre en 2021, mais quelques post effectués sur le LinkedIn AFEID Réseaux sociaux pas mis en œuvre en 2022, posts réguliers effectués sur le LinkedIn AFEID (une dizaine depuis le séminaire)	- (mais forte accélération depuis le séminaire via l'AFEID)	Mars 2023 ?
Nombre d'événements annuels (ateliers ou séminaires) à l'initiative du COSTEA permettant de croiser les acteurs des zones d'intervention	1 atelier par AS et 1 par AC soit au moins 12 ateliers/séminaires d'ici fin du COSTEA 2 (2023) ⁶¹	Un atelier organisé en 2020 (Approche territoriale), la crise sanitaire a compliqué l'organisation des événements 6 groupes Consultatifs tenus en 2021+ plus de 6 groupes de travail sur les Actions collaboratives 2022 : 2 ateliers internationaux : AS SAGI (Sénégal), AS Services aux irrigants (Tunisie) 15 Ateliers nationaux (AS ago-éco : 2, foncier irrigué : 3, REUSE : 6, bas-fonds : 3, eaux souterraines : 1) 5 séminaires : Cambodge, Tunisie, Sénégal, Algérie, Montpellier Nb de GC et GT ? 2023 1 atelier international : AS Bas fond (Burkina Faso)	++	++
Mise à jour de la plateforme COSTEA	Minimum de 4 mises à jour de la plateforme/an	Mises à jour effectuées régulièrement (fréquence liée à l'activité) 2020 et 2021 Mises à jour effectuées régulièrement (fréquence liée à l'activité) 2022 et 2023	+	+
Nombre d'instant COSTEA produits/an	12 instants COSTEA /an en Français et anglais	2020 : 7 instants COSTEA dont 3 en anglais 2021 : 8 instants dont 3 en anglais 2022 : 5 instants (janvier, février, avril, juin/juillet, décembre)	-	-
Nombre « bulletin COSTEA » produits/an	2 bulletins COSTEA/an	0 bulletin en 2020 2 newsletter en 2021 2022 : 2 (juin) + 1 ?	?	?
Enquête de satisfaction communauté COSTEA	1 Enquête de satisfaction communauté COSTEA /an	1 enquête faite en 2020, 45 réponses 1 enquête faite en 2021, 43 réponses 1 enquête faite en 2022 (séminaire de restitution) 2023 ?	+	+

⁶⁰ Rapports d'exécution, présentation COPIL novembre 2022, intranet

La stratégie de communication s'est néanmoins fortement améliorée depuis le COSTEA 1 et le début du COSTEA 2, que ce soit en externe (via le nouveau site, la participation au FME) ou en interne (en lien avec les besoins pour la mise en œuvre des AS et des AC). Les résultats d'enquête de 2020 montraient que seuls 11% des répondants allaient régulièrement sur l'Espace de Communication (contre 33% en 2021) et seulement 40% lisaient l'Instant COSTEA (contre 65% en 2021). Les personnes consultées en 2022 ont généralement beaucoup apprécié le travail d'animation du STP en termes de partage d'information et se considèrent bien informés, même si les documents sont jugés longs à lire. Les outils utilisés aujourd'hui sont plus complets que ceux définis dans le cadre stratégique. La comparaison entre l'espace collaboratif (utilisé encore jusqu'à début 2022) et l'intranet (utilisé actuellement) montre que les documents partagés sont plus homogènes en termes d'appellation (ex. : sur l'espace collaboratif il y avait pour l'AC approche territoriale des confusions entre « groupe de travail » et « groupes de coordination »), les informations sont plus facilement accessibles (mieux organisées), la programmation des événements via un calendrier est plus adaptée, l'outil est plus interactif avec la possibilité de s'inscrire à des événements en ligne, etc. Il reste encore des points à améliorer : les compte-rendu et présentations des GC et GT ne sont pas tous en ligne. Il serait utile de mettre en ligne une synthèse présentant pour chaque AS et AC un récapitulatif à jour (état d'avancement, dates des événements et réunions GC/GT/Ateliers/séminaires, etc.).

La stratégie d'animation du réseau est très dynamique, via un nombre important d'événements organisés en France et à l'international. Les ateliers participatifs tels qu'organisés à Saly et à Montpellier récemment ont particulièrement été appréciés.

L'animation du réseau et la communication externe sont directement liées à l'avancement dans la valorisation des connaissances et devrait encore s'accélérer à partir de fin 2022. Un effort considérable, tant en communication qu'animation, a déjà été fait pour l'organisation du séminaire de restitution à Montpellier (dont les résultats d'enquête de satisfaction montrent largement le succès). Cet effort doit continuer en lien avec le besoin i) de restituer les conclusions du séminaire de restitution (événement marquant la fin des actions engagées depuis le début du COSTEA 2) et ii) de diffuser les messages du COSTEA 2 à la fois à la communauté COSTEA et aux autres acteurs de l'eau agricole, iii) de favoriser leur appropriation par le plus grand nombre d'acteurs.

La communication et la stratégie d'animation du réseau commencent à avoir des effets à l'échelle régionale, à travers la valorisation de ses travaux dans des sphères externes au COSTEA. En attestent : la réplique probable du dispositif des experts contributeurs par le CILSS/PARIIS, l'appui au ROA SAGI sur financement Banque Mondiale, la traduction du guide d'analyse économiques par la Banque Mondiale, les débats sur l'agroécologie portés par ENDA-ProNat en Afrique de l'Ouest⁶², les discussions au Cambodge élargies à toutes les parties prenantes pour traiter des enjeux de zones inondables et transition agroécologique en milieu irrigué, le démarrage d'une collaboration ORMVAs du Maroc / SAGI impulsée par le COSTEA, etc.

Néanmoins certaines contraintes subsistent, notamment institutionnelles, pour animer le réseau et mobiliser de nouveaux acteurs de l'agriculture irriguée. Il s'agit par exemple du défaut de circulation de l'information entre les membres du COPIL et leurs équipes/hierarchies (y compris au niveau des SAGI), des relations inter-pays difficiles dans certaines géographies (ex:

⁶² AM mission supervision AFD décembre 2021

Maroc et Algérie au Maghreb)⁶³, des difficultés à intégrer le ROPPA dans la mise en œuvre et restitution des chantiers.

CJ 5.3 Le projet apporte sans nul doute une valeur ajoutée sur des thématiques spécifiques, qu'il n'est pas possible d'analyser en détail dans le cadre de cette évaluation

Compte tenu de leur nombre considérable, il n'est pas possible pour l'équipe d'évaluation d'analyser les thématiques spécifiques sur lesquelles le COSTEA a apporté de la valeur ajoutée, ni d'identifier la nature et la qualité de chacune, ni de comprendre les facteurs responsables. Seule la perception des membres peut être analysée, à partir des résultats des enquêtes de satisfaction effectuées par le STP et des entretiens réalisés dans le cadre de cette évaluation. Mais le taux de réponse aux questionnaires de 2020 et 2021 est relativement faible (aux alentours de 14%) et celui de 2022 effectué à la suite du séminaire n'aborde pas spécifiquement le sujet.

Les enquêtes de satisfaction de 2020 indiquent que plus de 75% des répondants valorisent le travail du COSTEA 1 et 2 et l'utilisent quasiment à niveau égal pour les quatre défis du COSTEA. Les plus utiles étant : toutes les productions et l'ouvrage du COSTEA 1, les diagnostics SAGI, le policy brief sur la gestion des eaux souterraines, les rapports d'études et productions thématiques, les réflexions sur les approches territoriales et sur les transitions agroécologiques ainsi que les travaux sur les zones inondables au Cambodge.

Les enquêtes de satisfaction de 2021 indiquent que plus de 85% des répondants valorisent le travail du COSTEA 1 et 2 mais les réponses sont trop générales pour permettre d'identifier les thématiques spécifiques concernées. Le défi 1 est mentionné comme le plus utile mais ce chiffre est à relativiser car 44% les répondants étaient majoritairement impliqués dans l'action SAGI.

Les avis de quelques personnes interrogées à ce sujet en 2022 (par l'équipe d'évaluateurs et via l'enquête de satisfaction post séminaire) sont listés ci-dessous. Il est cependant difficile d'identifier les valeurs ajoutées via les enquêtes et les entretiens, car elles ne reflètent que les perceptions des personnes ayant répondu, et peuvent être très spécifiques.

- Toutes les thématiques sont intéressantes et amènent de la valeur ajoutée, mais il est difficile de généraliser sur des résultats qui émanent de problématiques très locales ;
- La valeur ajoutée sur la thématique de la REUSE est jugée très intéressante, en particulier à travers les échanges avec la Bolivie qui a une approche sur les normes originale potentiellement répliquable aux pays méditerranéens ;
- L'étude sur le foncier irrigué est une première qui entraînera certainement une prise de conscience sur l'impact du foncier dans l'intensification de l'agriculture irriguée ;

A la question « qu'avez-vous retenu du séminaire ? », certaines personnes ont indiqué leur intérêt pour des thématiques précises :

- « Le living lab - les outils de participation utilisé pour faire adhérer les concernés par le projets- benchmarking de la REUT dans les Pays concernés par COSTEA »⁶⁴

⁶³ AM mission supervision AFD, Décembre 2021, p.14

⁶⁴ Enquête de satisfaction sur le séminaire de restitution (novembre 2022)

- « Il a été d'une grande utilité pour moi surtout l'esprit d'équipe et la prise en compte des analyses économiques dans les phases de formulation du projet mais aussi la mise en réseau »
- « L'intérêt de l'interdisciplinarité pour aborder les questions d'irrigation et la nécessité d'augmenter encore cette interdisciplinarité (pas encore assez présente au COSTEA qui reste dominé par des agro, des GR, des économistes, avec une moindre représentation des sociologues, anthropologues, médecins/nutritionnistes, historiens, géographes). Les présentations bas-fonds montraient d'ailleurs bien la complexité à prendre en compte »
- « Le COSTEA 2 m'a permis de comprendre la bonne articulation entre l'irrigation qui est un outil pour satisfaire les besoins en eau des plantes et la mise valeur de l'agroécologie. De fait, l'irrigation inscrite dans la transition agroécologique participe à l'atténuation des effets du changement climatique. Cela nous amène à refaire de l'agronomie véritable prenant en compte l'ensemble des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Cependant, cette vision devra se faire dans une transition agroécologique progressive »

Q6. Quels sont les effets (attendus et non-attendus) amenés par le projet ?

CJ 6.1 Trois des cinq effets attendus mesurés sont atteints (*Disposer d'une structure interne organisée et efficace, partager des connaissances entre les zones d'intervention de l'AFD, partage de connaissances entre les types d'acteurs intervenant dans le domaine de l'irrigation*) et deux sont en bonne voie de l'être (*développer le réseau et partager / valoriser les connaissances correctement*). Des effets non-attendus sont identifiés.

Pour mesurer l'atteinte des effets attendus, l'équipe d'évaluation a considéré ceux analysés annuellement dans les rapports d'exécution technique et financier, à savoir ceux du cadre stratégique du COSTEA 2. Il existe en effet deux références en termes d'effets attendus du Projet. L'annexe C « description du projet » de l'avenant à la Convention de financement AFD/AFEID signée le 23/09/2020, et la logique d'intervention du cadre stratégique et opérationnel du COSTEA 2, datée du 31/07/2020 (également composante de l'avenant à la Convention via l'article 2.4 : modification des « définitions »).

Les effets attendus selon le cadre stratégique et opérationnel du COSTEA 2 sont les suivants :

- *Disposer d'une structure interne organisée et efficace permettant de gérer correctement les fonds octroyés par l'AFD*
- *Développer un réseau d'acteurs dans le domaine de l'irrigation pouvant contribuer à la production et diffusion de connaissances*
- *Partager des connaissances entre les zones d'intervention de l'AFD retranscrites dans le COSTEA en zones d'activités : Afrique de l'Ouest / Méditerranée Maghreb / Asie du Sud Est / Amérique latine*
- *Partage de connaissances entre les types d'acteurs intervenant dans le domaine de l'irrigation (MO / BE / organisme de recherche / PTF / experts / OP)*
- *Produire des connaissances relatives à chacun des 4 défis du COSTEA (objectifs spécifiques), les partager et les valoriser correctement*

La mise à jour des indicateurs de suivi des effets attendus a été faite sur la base des documents fournis (cf. annexe 3). Une synthèse est présentée dans le tableau ci-dessous. Elle indique que la majorité des effets attendus a été atteinte, avec une marge d'amélioration pour 2 d'entre eux.

Tableau 16. Synthèse des effets attendus du COSTEA 2⁶⁵

Effets attendus	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources et moyens de vérification	Atteinte objectif
<i>Disposer d'une structure interne organisée et efficace permettant de gérer correctement les fonds octroyés par l'AFD</i>	<i>L'équipe du STP dispose des compétences, du temps et des moyens pour mener à bien sa mission</i>	<i>Rapports d'activité des membres du STP, CR des CST et COPIL Missions annuelles de supervision de l'AFD Permettent de juger de l'adéquation compétence / temps/moyen et du bon fonctionnement interne du COSTEA</i>	+
<i>Développer un réseau d'acteurs dans le domaine de l'irrigation pouvant contribuer à la production et diffusion de connaissances</i>	<i>Le nombre de membres de la communauté COSTEA augmente progressivement et la renommée du COSTEA grandie</i>	<i>Nombre de personnes de la communauté COSTEA inscrites dans la base de données et ayant signées la charte ou ayant participées à des événements COSTEA Analyse des statistiques de fréquentation du site web Nombre d'abonnés et nombre d'interaction sur les post sur les réseaux sociaux</i>	= (nb membres < cible, fréquentation du site légèrement en baisse, présence sur les réseaux sociaux indirecte via l'AFEID)
<i>Partager des connaissances entre les zones d'intervention de l'AFD retranscrites dans le COSTEA en zones d'activités : Afrique de l'Ouest / Méditerranée Maghreb / Asie du Sud Est / Amérique latine</i>	<i>Les différentes zones d'intervention du COSTEA sont bien représentées au sein de la communauté Des échanges réguliers entre les acteurs de ces zones sont initiés grâce au COSTEA</i>	<i>La base de données COSTEA permet d'analyser l'origine des membres de la communauté L'analyse du nombre d'événements annuels (ateliers ou séminaires) à l'initiative du COSTEA permettant de croiser les acteurs des zones d'intervention</i>	+ (bien qu'il y ait tout de même une prédominance d'acteurs français et d'Afrique de l'Ouest)
<i>Partage de connaissances entre les types d'acteurs intervenant dans le domaine de l'irrigation (MO / BE / organisme de recherche / PTF / experts / OP)</i>	<i>Les différentes catégories d'acteurs sont bien représentées au sein de la communauté COSTEA et les différents niveaux d'organisation de la communauté COSTEA (STP / CST / GC / GT) permettent d'alimenter les synergies/échanges</i>	<i>La base de données COSTEA permet d'analyser le type d'acteur auquel appartiennent les membres de la communauté Le nombre de GC et de GT opérationnels / la fréquence de rencontre / la satisfaction des participants (enquêtes de satisfaction auprès des différents groupes : STP / CST / GC / GT)</i>	+
<i>Produire des connaissances relatives à chacun des 4 défis du COSTEA (objectifs spécifiques), les partager et les valoriser correctement</i>	<i>Le niveau (nombre/qualité) d'actions COSTEA (AS et AC) est satisfaisant. Les productions résultantes de ces actions sont correctement valorisées Les outils de communication du COSTEA sont opérationnels</i>	<i>Nombre d'actions COSTEA planifiées (en cours de mise en œuvre et en portefeuille) Nombre de documents de valorisation produits par an selon la catégorisation proposée dans le cadre stratégique Fréquentation du site web Mise à jour de la plateforme COSTEA Nombre annuel d'«instant COSTEA» produits. Enquête de satisfaction communauté COSTEA</i>	= (productions annuelles < cible)

Les objectifs sont atteints en termes i) de développement d'une structure interne efficace, ii) de partage de connaissances entre les zones d'intervention de l'AFD, et iii) de partage de connaissances entre les types d'acteurs intervenant dans les domaines de l'irrigation. Ils sont mesurés notamment à travers le nombre d'événements annuels organisés (séminaires, ateliers), le nombre de valorisations produites, le nombre de GC et GT opérationnels, la répartition géographique et professionnelle des membres.

Les objectifs en termes de développement du réseau d'acteurs de l'irrigation pouvant contribuer à la production et diffusion de connaissances sont dans l'ensemble aussi

⁶⁵ Revue documentaire, détail en annexe.

atteints (le nombre de membres de la communauté COSTEA a progressivement augmenté et la renommée du COSTEA a grandi). **Néanmoins, il existe par rapport aux objectifs fixés, une marge d'amélioration en termes de dynamisation du réseau via les réseaux sociaux.**

En effet, les objectifs en termes de développement du réseau sont mesurés à travers i) le dimensionnement du réseau (500 membres attendus en fin du COSTEA 2), ii) l'analyse de fréquentation du site web et iii) les interactions sur les réseaux sociaux. La forte accélération d'inscriptions au réseau (presque +100 en un an) et du nombre d'abonnés à la newsletter (+120 en un an) montre une nette amélioration qui laisse présager que les objectifs pourront être atteints d'ici mars 2023. La fréquentation du site web semble avoir légèrement diminué, mais elle reste élevée. Les activités du COSTEA sont régulièrement relayées via l'AFEID (site internet et linkedin). Néanmoins, le seul réseau social utilisé et linkedin, et les interactions (dans le sens réaction réciproque) sur les réseaux sociaux sont encore peu développées.

Les objectifs en termes de qualité de partage et de valorisation des connaissances relatives à chacun des 4 défis du COSTEA sont en voie d'être atteints. Ils sont mesurés à travers i) le nombre de documents de valorisation produits par an, ii) la fréquentation du site web, iii) la mise à jour de la plateforme COSTEA (maintenant Intranet), iv) le nombre annuel d'Instants COSTEA produits, v) le nombre annuel de bulletins COSTEA produits (maintenant newsletters) et vi) le nombre d'enquêtes de satisfaction réalisées auprès de la communauté COSTEA. Comme indiqué au chapitre précédent, la mise en œuvre de la stratégie de communication externe est encore à améliorer. Concernant la valorisation des connaissances, la cible annuelle 1/AS et 1/AS par an (soit 12 par an), n'est pas atteinte, mais il faut souligner que le retard a été rattrapé.

Quelques effets non attendus du projet sont identifiés. Il s'agit :

- i. de l'alliance impulsée par le COSTEA 2 (en marge d'une conférence de la CIID à Marrakech appuyée par l'ANAFID) entre le REMIC (Réseau marocain interprofessionnel de l'irrigation) et le ROA-SAGI lors du forum de l'eau à Dakar en mars 2022,
- ii. du renforcement des capacités à travers le dispositif des experts contributeurs, qui sera potentiellement répliqué dans le cadre du CILSS/PARIIS,
- iii. de l'intérêt de la Banque Mondiale pour financer la traduction en anglais du guide d'analyses économiques,
- iv. de l'effet bénéfique de la pandémie sur la vitalité du CST, des Groupes Consultatifs et de Groupes de Travail, et probablement du COPIL à travers l'usage systématique de la visioconférence (voir partie efficience).

Q7. Quelle incidence a eu la crise sanitaire COVID sur l'atteinte des résultats attendus du projet ?

CJ 7.1 La mise en œuvre du COSTEA 2 a été perturbée pendant la crise du COVID-19 mais grâce à une gestion adaptative efficace de toutes les parties prenantes les effets négatifs sur les résultats attendus sont relativement négligeables et la crise a contre toute attente eu plusieurs avantages.

Le STP a su anticiper les difficultés de mises en œuvre en réalisant rapidement une analyse de risques et en identifiant les mesures à prendre. Un contact étroit a été maintenu avec les prestataires afin de veiller à ce qu'ils aient des options alternatives⁶⁶. Le déroulement des activités

⁶⁶ Rapport d'exécution 2020

sur le terrain a été sérieusement perturbé pour les maîtres d'ouvrages, les bureaux de consultants internes et externes, et même les agriculteurs mais finalement les délais dans la mise en œuvre des AS et des AC sont négligeables à l'échelle du Projet (voire partie précédente sur les AS et les AC).

Le STP a su s'adapter à la situation en modifiant les méthodologies des chantiers les plus impactés, à savoir ceux qui avaient été lancés en premier en 2019/2020 : l'AS zones inondables et l'AS foncier irrigué en Asie du Sud-Est. L'AS zones inondables (la 1ère lancée), avait été réfléchi avec beaucoup des rencontres entre les 3 régions (Equateur, Maroc, Cambodge). Celles-ci ont finalement été supprimées. Le nombre de livrables attendus a également été revu à la baisse en conséquence. Globalement, les prestataires ont adapté leurs propositions d'interventions au contexte (limitation de déplacements, mise en place d'outils de travail à distance). Les délais de préparation des propositions dans le cadre des passations de marché ont été étendus lors du confinement pour permettre aux candidats de s'adapter⁶⁷.

La crise du COVID-19 a eu comme effet bénéfique de vitaliser le CST, les Groupes Consultatifs et de Travail et probablement le COPIL, à travers l'usage systématique de la visioconférence. Le virtuel ayant permis de garantir une certaine audience et régularité. Le projet se serait peut-être épuisé (logistiquement et financièrement) à essayer d'organiser des réunions en présentiel.

La crise du COVID-19 a eu l'avantage de diminuer les dépenses de déplacements et de logistique pour les réunions statutaires et les ateliers.

La crise du COVID-19 a potentiellement favorisé le renforcement des capacités des experts contributeurs et l'appropriation du projet par les SAGI (car plus autonomisés pour mettre en œuvre les chantiers, les prestataires ne pouvant pas se déplacer dans les pays).

⁶⁷ CR COPIL, septembre 2020, p.3

3.3. Efficience et effectivité

Q8. Les ressources financières du programme sont-elles utilisées à bon escient pour les activités prévues et de manière efficiente ?

CJ 8.1 Les ressources financières allouées aux COSTEA 2 ont été engagées et utilisées de manière efficiente, et au moindre coût, malgré des coûts de fonctionnement, de gestion et d'animation considérables.

Pour les Actions Structurantes et les Actions Collaboratives

Lors de la réunion du COPIL de 2017, il avait été décidé « d'éviter la dispersion des moyens sur un grand nombre de petits financements ne permettant pas in fine une réflexion approfondie sur une problématique, mais de favoriser au contraire des actions plus ambitieuses, dites « structurantes » en raison de leur caractère international et pluriannuel ». Cette décision a mené à la mise en œuvre de 7 AS et de 5 AC, dont le niveau d'avancement et les résultats sont présentés à la partie efficacité. Comme évoqué plus haut, le nombre de livrables produits est conforme aux attentes et les productions issues des AS et des AC sont appréciées par l'ensemble des acteurs rencontrés lors de l'évaluation. Avec un niveau d'engagement des financements AFD de l'ordre de 93% au 30 novembre 2022, et un niveau de décaissement de 70%, **l'équipe d'évaluation juge d'une bonne adéquation le rapport entre les réalisations atteintes sur les différents chantiers et les financements engagés et/ou décaissés.**

Cependant, une grande partie des acteurs rencontrés lors de cette évaluation estime que les **budgets alloués aux prestations relatives aux AS et aux AC n'étaient pas toujours au niveau des exigences et des attentes des cahiers des charges de ces prestations.** Les budgets sur certaines AS ont été revus à la baisse en cours de seconde phase⁶⁸, sans que pour autant les objectifs de ces AS soient redimensionnés à la hauteur de ces réductions budgétaires. La grande majorité des acteurs rencontrés s'accorde pour dire que les actions réalisées ont été ambitieuses, couvrant une grande diversité d'enjeux, mais avec des moyens relativement limités. Au final, presque une centaine de livrables a été produite à travers les différents chantiers du COSTEA 2, avec un contenu dense (cf. partie efficacité), ce qui apparaît de ce point de vue-là comme relativement élevé par rapport aux ressources engagées. L'investissement et l'implication fortes des prestataires, bureaux d'étude et chercheurs, impliqués dans ces chantiers et leur valorisation ont permis de pallier en partie cette légère faiblesse des budgets alloués. L'ensemble des prestataires et des chercheurs rencontrés lors de l'évaluation s'accordent d'ailleurs sur le fait que les chantiers du COSTEA ne représentent pas un intérêt économique pour leur structure (voir même dans certains cas une perte en termes de coût d'opportunité), et que s'ils s'engagent dans les actions c'est avant tout pour l'intérêt des sujets traités et des études menées, et sur l'effet de mise en réseau et de visibilité apporté par les travaux du COSTEA. **D'un point de vue quantitatif et de contenu, les ressources financières ont donc été engagées et utilisées de manière efficiente.**

A travers les procédures mises en place pour la passation des marchés relatifs à la réalisation des AS et des AC, selon le Code de la Commande Publique française (voir ci-dessous), les

⁶⁸ Comme recommandé lors de la mission de supervision de l'AFD de 2019

ressources ont par ailleurs été également engagées au moindre coût à travers des appels d'offre compétitifs dans la grande majorité des cas.

En ce qui a trait aux coûts associés à la gestion et au fonctionnement

Au 30/11/2022, **le budget prévisionnel pour les coûts associés à la gestion et au fonctionnement du COSTEA 2**, hors coût d'animation⁶⁹⁷⁰ et évaluation **est estimé à 923 kEUR, soit environ 18,5% du budget total du COSTEA 2**. Les coûts d'animation sont estimés à environ 1 MEUR, soit 22% du budget total du COSTEA2.

Les coûts associés à la gestion et au fonctionnement (hors coûts d'animation donc) sont répartis selon les postes suivants :

- STP : 350 kEUR, soit 7% du budget total avec environ 53 kEUR alloué au dispositif de coordination géographique et 297 kEUR alloué au Secrétariat (Direction de Projet, chef de projet) ;
- AMO : environ 225 kEUR ;
- Frais de fonctionnement de 230 kEUR, dont forfait AFEID de 210 kEUR sur la durée du projet ;
- Achat de services, fournitures et prestations intellectuelles (15 kEUR), communication associée à la gestion (71 kEUR) et réunions (31 kEUR)

Pour rappel le fonctionnement du Secrétariat Permanent, du CST et du COPIL (gouvernance du dispositif) avait été de 360 kEUR pour le COSTEA 1 (soit 30% du budget total du COSTEA1, mais avec les coûts d'animation des réunions du CST et du COPIL pris en compte).

Ces coûts de fonctionnement, de gestion et d'animation sont élevés comparés à des projets et programmes plus opérationnels. Cependant le **COSTEA dispose d'une spécificité de plateforme multi-acteurs, de production de connaissances, de capitalisation et de diffusion / communication, ainsi que de mise en réseau d'acteurs d'horizons différents** (institutionnels au Nord, Maitrise d'ouvrage au Sud, Société civile, sociétés d'aménagement, bureaux d'étude, et rechercher et enseignement supérieur) **qui dans un certain sens justifie ce niveau de coût de fonctionnement, de gestion et d'animation**. La comparaison avec d'autres dispositifs similaires est difficile à effectuer pour des raisons de disponibilité de données. Le coût de fonctionnement, de gestion et d'animation du Comité Technique Foncier et Développement (CTFD) par exemple n'a pas été réellement analysé lors de la dernière évaluation du dispositif réalisée en janvier 2018 (dont « l'efficacité était jugée satisfaisante en termes purement quantitatif, moyens mobilisés par rapport aux activités menées »⁷¹). Cependant, le CTFD dont le Secrétariat technique est assuré par 3 personnes du GRET (pas d'information disponible sur leur niveau de mobilisation), et dont la

⁶⁹ Pour rappel, il a été convenu lors de la mission de supervision de l'AFD en 2020 de séparer, dans les coûts de fonctionnement, les coûts relevant de la gestion du projet (chargé.e de mission, chef de projet, communication, reporting de projet, passation de marchés (AMO), audits, frais divers), des coûts d'animation (réunions, ateliers, participation à des événements, productions collectives pilotées par le STP (le livre blanc).

⁷⁰ La distribution finale des temps passés par les membres du STP à l'animation du COSTEA prise en compte dans ce calcul est la suivante : 90% du temps des coordonnateurs régionaux, 80% du temps du Directeur de projet et 50% du temps du Chef de projet.

⁷¹ Totté, M. Evaluation du Projet « Appui à l'élaboration des politiques foncières rurales ». Comité Technique Foncier et Développement. Janvier 2018

gestion administrative et financière est assurée par une AMO, e-sud tout comme pour le COSTEA, doit présenter des ratios relativement similaires.

CH 8.2 Bien qu'ils correspondent à un peu plus du double du budget prévu initialement, les coûts de gestion et de fonctionnement de 18,5% du budget total d'une part et les coûts d'animation de 22% du budget total d'autre part sont compréhensibles étant donné les spécificités du dispositif et le niveau de gestion et d'animation imposé par le nombre et la variété d'acteurs impliqués, l'étendue de leur répartition géographique, le nombre de chantiers initiés, et de livrables produits. L'évolution de ces budgets dans le temps traduit d'une part la faiblesse de la planification budgétaire réalisée initialement, et la forte ambition des actions engagées et des moyens mobilisés pour en assurer la gestion, la coordination et l'animation.

Pour rappel, la programmation financière et le rapportage financier sont réalisés selon la structure du budget initial tel que présenté dans la convention de financement, et modifié ensuite par l'avenant à la convention signée en septembre 2020, puis à travers les aide-mémoires de mission de supervision successifs de l'AFD. La répartition des engagements et des décaissements est comptabilisée par actions financées (AS et AC), le coût du STP, de l'AMO et enfin le Fonctionnement du COSTEA2. Au 30 novembre 2022, le bilan des engagements et des décaissements est présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 15. Budget prévisionnel et bilan des engagements et des paiements au 30 novembre 2022⁷²

	Budget Prévisionnel Novembre 2022	%age	Engagements au 30/11/2022	Paiements au 30/11/2022
Total général	5 000 000,00 €	100,00%	4 630 160,91 €	3 499 758,45 €
Composante 1 : Actions d'appui aux opérations et aux acteurs des politiques d'irrigation	1 507 067,99 €	30,14%	1 465 631,99 €	996 012,58 €
Actions Structurantes	1 305 755,06 €	26,12%	1 305 755,06 €	897 230,65 €
C2-AS-AGE - Action structurante Agroécologie	313 847,94 €	6,28%	313 847,94 €	178 848,40 €
C2-AS-REU - Action structurante Réutilisation	338 775,99 €	6,78%	338 775,99 €	267 651,12 €
C2-AS-ZI - Action structurante Zones Inondables	315 027,29 €	6,30%	315 027,29 €	205 287,29 €
C2-AS-FON - Action Structurante Foncier	175 528,84 €	3,51%	175 528,84 €	82 868,84 €
C2-AS-SER - Action Structurante Services aux Irrigants	162 575,00 €	3,25%	162 575,00 €	162 575,00 €
Actions Collaboratives	160 396,83 €	3,21%	118 960,83 €	61 860,83 €
C2-AC-AT - Action Collaborative sur les Approches Territoriales	19 640,16 €	0,39%	12 640,16 €	10 390,16 €
C2-AC-ECO - Action Collaborative Analyses Economiques	29 396,00 €	0,59%	28 946,00 €	24 596,00 €
C2-AC-INN - Action Collaborative Innovations	14 700,00 €	0,29%	11 200,00 €	11 200,00 €
C2-AC-ENV - Action Collaborative Evaluations environnementales	43 000,00 €	0,86%	43 000,00 €	- €
C2-AC-GES - Action Collaborative gestion des eaux souterraines	23 660,67 €	0,47%	23 174,67 €	15 674,67 €
C2-AC-IOF - Action Collaborative Irrigation Of the Future	30 000,00 €	0,60%	- €	- €
C2-AC - Fonds communs pour les Actions Collaboratives	- €	0,00%	- €	- €
Finalisation du COSTEA-1	40 916,10 €	0,82%	40 916,10 €	36 921,10 €
C2-C1 - Finalisation de travaux COSTEA-1	18 295,00 €	0,37%	18 295,00 €	14 300,00 €
C2-LIVRE - Ouvrage collectif final COSTEA-1	22 621,10 €	0,45%	22 621,10 €	22 621,10 €
Composante 2 : Contribution à l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel	1 414 251,87 €	28,29%	1 338 912,28 €	980 673,28 €
C2-AS-SAG - Action structurante SAGI	1 130 948,02 €	22,62%	1 085 608,43 €	875 955,43 €
C2-AS-BF - Action Structurante Bas Fonds	279 701,31 €	5,59%	249 701,31 €	101 115,31 €
C2-AS-FON - Action Structurante Foncier AO	3 602,54 €	0,07%	3 602,54 €	3 602,54 €
Composante 3 : Gestion, Animation, Fonctionnement	1 974 048,18 €	39,48%	1 825 616,64 €	1 523 072,59 €
Secrétariat technique permanent COSTEA (STP)	1 088 864,46 €	21,78%	1 073 780,46 €	912 047,85 €
C2-CG - Dispositif de Coordination Géographique	369 832,17 €	7,40%	357 932,17 €	277 872,64 €
C2-SEC - Pilotage de Projet	719 032,29 €	14,38%	715 848,29 €	634 175,21 €
Assistance à Maitrise d'Ouvrage et Fonctionnement	885 183,72 €	17,70%	751 836,18 €	611 024,74 €
C2-AMO - Assistance à Maitrise d'Ouvrage	229 575,00 €	4,59%	229 575,00 €	192 898,22 €
C2-FONC - Fonctionnement	230 000,00 €	4,60%	223 123,55 €	141 456,88 €
C2-EDI - Achats de services, fournitures et prestations intellectuelles	15 000,00 €	0,30%	1 150,00 €	1 150,00 €
C2-COM-EX - Communication	255 228,31 €	5,10%	146 562,45 €	159 974,46 €
C2-REUN - Réunions (instances du COSTEA et autres réunions)	110 530,41 €	2,21%	106 575,18 €	106 575,18 €
C2-EVAL - Evaluation finale du COSTEA2 (Contrat n°202206.53)_BAASTEL	44 850,00 €	0,90%	44 850,00 €	8 970,00 €
Composante 4 : Divers et imprévus	104 631,96 €	2,09%	- €	- €

⁷² E-Sud, novembre 2022

Des réajustements budgétaires importants ont été réalisés en cours de mise en œuvre de la seconde phase du COSTEA. **Le budget alloué à la composante 3 de Gestion, d'Animation et de Fonctionnement du COSTEA 2 est passé de 0,8 MEUR initialement programmé à près de 2 MEUR, et a donc plus que doublé.**

Cette augmentation s'explique notamment par :

- Le recrutement des coordinateurs géographiques en 2018 et les coûts associés à leur fonctionnement. A ce titre l'évaluation du COSTEA 1 avait noté qu'une « déconcentration (ou plutôt une régionalisation) [...] du projet ne pouvait se faire qu'au prix d'un accroissement substantiel des frais de fonctionnement ». Il semble que ce constat n'ait pas été suffisamment pris en compte lors de la conception et la planification budgétaire du COSTEA 2.
- Les coûts associés à la contractualisation d'une AMO. Le recrutement de l'Assistance à maîtrise d'ouvrage a été décidé de commun accord entre l'AFD et l'AFEID en 2018, suite à la mission annuelle de supervision de l'AFD de 2018, pour fournir « des appuis nécessaires pour la gestion administrative et financière des contrats et des marchés » et répondre entre autres à de « longue période de débats entre l'AFD et l'AFEID, souvent sources d'incompréhensions retardant d'autant la mise en oeuvre du COSTEA »⁷³. Selon le budget prévisionnel au 30/11/2022, le coût de cet AMO est de 4,6% du budget total, représentant 15% des frais de fonctionnement, de gestion et d'animation. Ce besoin pour l'appui à l'AFEID dans la gestion administrative et financière du COSTEA 2 n'avait pas été identifié lors de la conception du COSTEA 2 et a été l'un des facteurs principaux des délais et des incompréhensions auxquels la mise en œuvre du COSTEA 2 a fait face au cours des 2 premières années.
- L'externalisation de la chefferie de projet en 2020, suite au départ de la Chargée de mission AFEID qui assurait la mise en œuvre du COSTEA, et le passage par la suite de ce poste de chef de projet externe d'un mi-temps à un niveau d'effort plus élevé (plus proche d'une ¾ temps en 2022).
- L'allongement de la durée de mise en œuvre du COSTEA 2. En effet, avec une durée d'exécution de 4 ans prévue initialement, et une date de signature de la convention de financement au 6 juin 2017, le COSTEA 2 aurait dû se clôturer en mai 2021. Il aura été prolongé de près de 18 mois avec une date de clôture des dépenses prévue au 31 mars 2023, témoignant là-aussi d'une faiblesse de conception et de planification du COSTEA 2, notamment en ce qui a trait au montage organisationnel et institutionnel et à l'analyse des capacités et des moyens humains (notamment en ce qui a trait à la gestion administrative et financière et aux processus de passation des marchés) nécessaires pour en assurer la mise en œuvre subséquente.

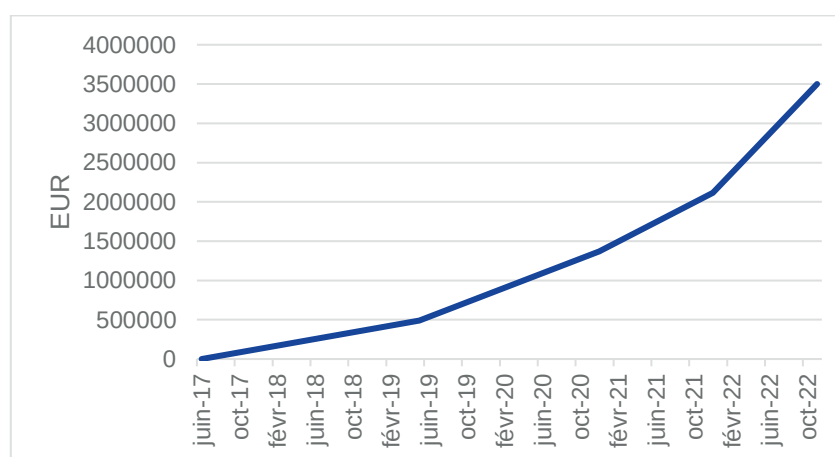
Cette augmentation des coûts de fonctionnement, de gestion et d'animation a mécaniquement eu, à budget total du COSTEA 2 égal, une répercussion sur les budgets disponibles pour la mise en œuvre des AS et des AC. Comme évoqué dans l'aide-mémoire de la mission de supervision de l'AFD en 2019, le budget estimatif des AS programmées était trop important et générerait un dépassement du budget total disponible en tenant compte de l'augmentation du budget de fonctionnement. Les enveloppes affectées à certaines AS ont donc dû être réduites en conséquence (avant contractualisation), ce qui n'a pas eu d'effets négatifs sur la qualité des

⁷³ AFD. Aide-mémoire de supervision du COSTEA. Novembre 2018

livrables et des connaissances produites sous les différentes actions comme mentionné plus haut, mais a amené à une certaine tension budgétaire sur certaines prestations (voir ci-haut). Cela dit, pour plusieurs AS, des travaux de terrain ont été par ailleurs réduits en raison de la crise du COVID et/ou des conditions sécuritaires en Afrique de l'Ouest, réduisant ainsi l'ambition de certaines AS.

Par ailleurs, comme mentionné plus haut, la période entre 2017 et 2019 a surtout été consacrée aux procédures administratives et financières, à la gouvernance et au renforcement de la gestion administrative et financière, ainsi qu'à l'élaboration de l'ouvrage collectif « quelles agricultures irriguées demain » issu des travaux de la première phase du COSTEA (chevauchement COSTEA 1 et 2) et la rédaction des notes de cadrage des AS pour cette seconde phase. Au cours de cette période, les engagements et décaissements ont été très faibles. Ils ont ensuite fortement progressé à partir de début 2020 et le début de la contractualisation des différents chantiers. Les décaissements sont ainsi passés de moins de 500 kEUR à mai 2019 (soit moins de 10% du budget près de 2 ans après la signature de la convention de financement), à environ 1,37 MEUR à décembre 2020, puis 2,11 MEUR à décembre 2021 et 3,5 MEUR au 30 novembre 2022. Au 30 novembre 2022, les engagements s'élevaient à 4,63 MEUR, démontrant le travail réalisé par le STP et l'AMO, ainsi que les prestataires et les bénéficiaires du COSTEA 2, pour rattraper le retard enregistré au cours des 2 premières années du COSTEA 2. Le schéma ci-dessous présente cette évolution dans les décaissements réalisés depuis la signature de la convention de financement.

Figure 16. Évolution des décaissements depuis la signature de la convention de financement du COSTEA 2



Q9. Le montage institutionnel et organisationnel, et le dispositif de gouvernance du projet, permettent-ils d'en assurer un pilotage et une mise en œuvre efficiente ?

CJ 9.1 L'AFEID, en tant que maîtrise d'ouvrage du COSTEA, s'est dotée au fur et à mesure de la mise en œuvre du COSTEA 2, et après des échanges tendus au cours des 2 premières années de mise en œuvre, d'un organe de gestion, de coordination et d'animation adapté et performant, ainsi que de procédures administratives, contractuelles et financières alignées sur le code français de la commande publique et les dispositions de la convention de financement de l'AFD. La structure de coordination et d'animation fonctionne bien aujourd'hui et dispose des outils de gestion adaptés. Après 5 années de mise en œuvre et avec les adaptations apportées au dispositif et les résultats atteints, le rapport coût/efficacité associé à la coordination du COSTEA 2 est jugé comme satisfaisant.

Les ressources humaines mobilisées

Comme évoqué plus haut, le STP a été renforcé d'une part entre la première et la seconde phase du COSTEA, puis en cours de mise en œuvre de cette seconde phase avec :

- En début de COSTEA 2 : un chef de projet à $\frac{1}{4}$ temps, une chargée de mission à temps plein, une chargée de communication à temps partiels, et 3 coordinateurs régionaux au temps passé (recrutés en 2018) ;
- En 2019 le recrutement de E-Sud pour l'AMO, avec au début du contrat d'AMO pour appuyer les processus de passation de marchés et le suivi de échéanciers de remise de livrables uniquement, puis pour appuyer la gestion administrative et financière également (ordonnancement et décaissement) suite au départ de Camilla Ayala en novembre 2021 ;
- En 2020, l'externalisation de la chefferie de projet suite au départ de Caroline Coulon, et le passage de Sami Bouarfa du poste de chef de projet à Directeur de projet. Un chef de projet externe, Benjamin Vennat, a alors été recruté par appel d'offre sur liste restreinte, à l'origine pour un poste à mi-temps (pour remplacer un poste à temps plein de la chargée de mission de l'AFEID). Son plan de charge a ensuite augmenté, notamment suite au départ de Camilla Ayala, et plusieurs avenants à son contrat ont été réalisés pour arriver à un poste plus proche d'un $\frac{3}{4}$ temps ;
- Et en 2021 le recrutement de Vittoria Milano pour appuyer le STP en ingénierie participative dans la perspective des événements (financement INRAE).

Même si l'externalisation de la passation des marchés et de la gestion financière et administrative à travers l'AMO, puis de la chefferie de projet, a eu un effet sur les frais de gestion, de fonctionnement et d'animation qui ont plus que doublé comme évoqué ci-dessus, **ces évolutions ont été bénéfiques** et ont notamment permis :

- Un rapprochement du terrain et des partenaires à travers le dispositif de coordination régionale. **Ce dispositif de régionalisation** mis en place à partir de 2018, qui répondait notamment à une recommandation de l'évaluation du COSTEA 1, **a été plébiscité par l'ensemble des acteurs rencontrés lors de cette évaluation**. Il a entre autres permis une meilleure connexion avec le terrain, que ce soit avec les MOA ou avec les SAGI. Il a également permis de renforcer la présence du STP dans les ateliers et réunions régionaux et ainsi de dynamiser l'animation du réseau régional (voir mission des coordinateurs géographiques dans l'encadré 2). Sur ce dernier aspect de régionalisation, la contribution est claire en Afrique de l'Ouest, ainsi qu'en Afrique du Nord dans une moindre mesure. En Asie, cette contribution a été moindre, due aux difficultés de constituer un réseau au-delà du Cambodge où l'AFD a entretenu, depuis plus de 20 ans, un dialogue étroit avec une diversité importante d'acteurs institutionnels et non institutionnels dans le domaine de l'irrigation au sens large, et en raison de la crise politique au Myanmar.

Le temps et moyens de fonctionnement alloués à ces coordinateurs régionaux ont néanmoins été sous-estimés pour assurer leur mission et assurer un rayonnement régional, avec un nombre de jours de travail annuel d'environ 40 h/j, qui a été compensé par un engagement au-delà du temps qui leur a été rémunéré.

Par ailleurs, leur rôle est également d'assurer un lien avec les agences AFD dans les pays d'intervention. Ce lien ne s'est pas matérialisé de la même manière dans les pays d'intervention, avec un lien assez fort établi au Cambodge, mais de manière beaucoup moins forte, voire inexistante, dans les autres pays d'intervention. Au-delà des

coordonneurs géographiques, les entretiens réalisés lors de cette évaluation ont indiqué la non-systématisation de l'organisation de rencontres avec les agences AFD dans les pays d'intervention lors des déplacements des prestataires contractualisés par le COSTEA, ce qui n'a pas facilité d'une part l'implication des agents AFD en Agence dans les chantiers réalisés, ni d'autre part le lien avec les opérations que l'AFD finance.

- Une professionnalisation de la gestion administrative et financière du COSTEA à travers le recrutement de l'AMO. Le travail réalisé par l'AMO, E-sud, a été salué par l'ensemble des acteurs rencontrés lors de cette évaluation. Au-delà de la structuration et de la professionnalisation indéniables des procédures de passation des marchés et de la gestion administrative et financière qu'a permis le recours à cette AMO (en complément du manuel des procédures finalisé en 2020, voir ci-dessous),

Encadré 2 – Missions des membres du STP (adapté de l'Annexe 2 du rapport d'exécution 2020)

Le directeur de projet est garant de la cohérence des activités et de l'exécution budgétaire du COSTEA vis-à-vis de ses orientations stratégiques, sous l'autorité du président de l'AFEID. Il veille à ce que l'esprit et les valeurs du COSTEA figurant dans sa charte soient respectés pour l'ensemble des activités conduites. Il préside le CST et rend compte des réalisations du COSTEA et de ses perspectives au COPIL sous l'autorité du président du COPIL. A ce titre, il est responsable du rapport annuel et financier du projet et de la qualité des livrables/productions du COSTEA. Il discerne les différentes décisions à prendre, au niveau de l'équipe du STP, à celui du CST ou à celui du COPIL. Il dynamise la communauté du COSTEA en étroite liaison avec l'équipe du STP et avec la division ARB de l'AFD. Il joue également un rôle de représentation du COSTEA. Le directeur de projet coordonne le STP du COSTEA. Il assure une liaison étroite avec l'Assistant à Maitrise d'Ouvrage, et avec les responsables du COSTEA au sein de la division ARB de l'AFD.

La mission principale du chef de projet COSTEA est d'assurer la bonne marche des actions de production de connaissance du COSTEA sous la responsabilité du directeur de projet. En ce qui concerne les actions qui font l'objet de prestations de services, il assure leur suivi à toutes les étapes en collaboration avec la structure d'AMO. Il coordonne la rédaction des termes de références des chantiers avec l'appui des autres membres du STP et de l'AMO. Au sein de l'AFEID il coordonne les relations avec le cabinet comptable, le commissaire aux comptes et les auditeurs du COSTEA, en relation directe avec l'AMO et des chargés de suivi du COSTEA à l'AFD. Il est en particulier chargé de la mise en oeuvre du marché d'accord-cadre passé par l'AFEID avec l'AMO. Il assure la préparation et l'organisation régulière des CST et du COPIL annuel et la mission de supervision annuelle de l'AFD qu'il co-anime avec le Directeur de Projet. Il rédige les comptes rendus de ces différentes réunions et en obtient la validation par les participants, en particulier l'AFD. Il élabore les rapports d'activité que l'AFEID doit à l'AFD en application de la convention de financement, tant au plan technique que financier, en s'appuyant sur les éléments de suivi fournis par l'AMO. En collaboration avec les Groupes Consultatifs, les Groupes de travail et les autres membres du STP, il coordonne et/ou prépare les notes de positionnement issues des travaux des AS et AC.

En plus des tâches collectives ci-dessus, les coordonneurs géographiques du COSTEA sont en charge de la bonne marche du COSTEA dans leurs régions respectives. Ils veillent à l'adéquation des travaux COSTEA prévus avec les enjeux locaux (institutionnels, sociaux, techniques, etc.) et permettent également d'identifier les interlocuteurs et partenaires locaux pertinents. Ils établissent un lien avec les agences AFD dans les pays d'intervention (notamment pour toutes les questions de mobilisation institutionnelle). Ils contribuent à la mise en réseau des différents prestataires et de leurs partenaires et à la participation des maitrisés d'ouvrages locaux aux différents travaux et à l'appropriation de leurs résultats. Ils peuvent au besoin faciliter l'organisation des réunions tenues par les prestataires en charge des chantiers des AS. Ils participent activement au CST, au COPIL et aux missions de supervision de l'AFD et y contribuent en particulier pour communiquer autour des activités qui se déroulent dans leurs régions respectives. Sans en être directement responsables, ils contribuent également activement à la communication du COSTEA.

tous les acteurs rencontrés saluent l'implication technique d'E-sud dans la mise en œuvre des AS et des AC du COSTEA 2, permettant entre autres de renforcer le lien contractuel et le suivi de la soumission des livrables avec les prestataires.

- Un recentrage des missions de Direction et de chefferie de projet. En complément du recrutement de l'AMO qui a permis au STP de se délester des aspects administratifs et financiers, l'externalisation de la chefferie de projet a été l'opportunité de créer la position de Directeur de projet, qui s'est concentrée sur le pilotage stratégique et structurel du COSTEA 2. La position de Chef de projet s'est alors recentrée sur le suivi opérationnel et technique de la mise en œuvre des AS et des AC, qui a permis de renforcer la planification, le suivi et la coordination du déroulé des AS et des AC, et de contribuer indéniablement à l'atteinte des résultats mentionnée à la partie efficacité, ainsi qu'à la qualité des livrables produits.

Les procédures administratives et comptables, d'archivage

D'un point de vue procédures, comme évoqué plus haut, les 2 premières années de mise en œuvre du COSTEA 2 ont été source d'incompréhensions et d'échanges entre l'AFD, l'AFEID et le STP sur les procédures administratives et financières et de passation des marchés. La contractualisation des prestataires pour l'exécution des chantiers lors de la première phase du COSTEA a essentiellement suivi des processus de gré à gré. L'augmentation du budget allouée au COSTEA entre la première et la seconde phase, ainsi que des volumes budgétaires associés aux prestations à réaliser, et l'obligation faite à l'AFEID de se conformer au code français de la commande publique de par son rôle de Maitrise d'ouvrage du COSTEA, a imposé la mise en place d'une rigueur dans les processus de passation des marchés et de contractualisation des prestataires qui a tendu les échanges entre l'AFEID et l'AFD et retardé le démarrage des chantiers du COSTEA 2. Un guide des procédures d'exécution administratives, contractuelles et financières a été élaboré après plus de 2 ans d'échanges. Ce guide, applicable à tous les partenaires, prestataires et autres fournisseurs rémunérés et indemnisés dans le cadre d'un contrat, ou d'une convention, signé avec l'AFEID pour le compte du COSTEA, décrit l'ensemble des procédures d'exécution des dépenses et de passation des contrats depuis l'identification de la dépense à son paiement en passant par la sélection d'un Prestataire et sa contractualisation avec l'AFEID. Les procédures qui y sont décrites sont en accord avec le Code de la Commande Publique et en adéquation avec les dispositions de la convention de financement de l'AFD CZZ2162. **L'ensemble des acteurs rencontrés estime que cette mise à niveau des procédures administratives, contractuelles et financières, bien qu'elle ait mené à des tensions et à des délais dans l'opérationnalisation du COSTEA 2, était nécessaire et a permis au COSTEA de se professionnaliser, à l'AFEID de se repositionner sur son rôle de maitrise d'ouvrage, et au STP d'instaurer un cadre de fonctionnement et de contractualisation clair et adapté et encadrant les risques de conflit d'intérêt (voir ci-dessous).**

Le STP s'est par ailleurs doté au fur et à mesure des années **d'outils de gestion et de planification adaptés**, notamment grâce à l'appui de l'AMO, dont : un planning agrégé, un plan de contractualisation des marchés, des outils de planification des ateliers et de suivi des livrables, et enfin des outils de suivi budgétaire.

A travers ces évolutions structurelles et le renforcement des procédures administratives et financières, **l'AFEID a significativement amélioré au cours du temps la gestion du COSTEA 2**, bien que l'externalisation opérée ait eu un effet non-négligeable sur les capacités internes de l'association (voir ci-dessous). Les fiches de poste et les missions des membres du STP ont été clarifiées en octobre 2020 suite à l'externalisation de la chefferie de projet et sont aujourd'hui

adaptées (voir encadre 2). **La structure de coordination et d'animation fonctionne bien aujourd'hui**, malgré son coût non-négligeable mais logique vu la spécificité du dispositif et des décisions d'externalisation qui ont été prises. **A la lumière des résultats atteints, le rapport coût/efficacité associé à la coordination du COSTEA2 est jugé comme satisfaisant.**

CJ 9.2 Le dispositif de gouvernance et de pilotage, revu et adapté en cours de mise en œuvre du COSTEA 2 en termes de composition de ses organes (COPIL et CST) ainsi que de leurs prérogatives, fonctionne de manière satisfaisante. Dans l'optique de la pérennisation du dispositif (et de son institutionnalisation ?), le rôle, les prérogatives et le fonctionnement des organes mériteraient cependant d'être précisés et détaillés à termes.

Le dispositif de gouvernance et de pilotage du COSTEA a évolué entre la première et la deuxième phase, mais également au cours de la deuxième phase en parallèle à l'évolution des procédures (voir ci-dessus). Comme présenté à la partie 2 et à la partie pertinence, le COSTEA 2 est aujourd'hui structuré autour d'un Comité de pilotage, d'un Conseil Scientifique et Technique et d'un STP. Son identité, ses objectifs, son principe de fonctionnement et de collaboration sont présentés dans une Charte à laquelle les membres doivent adhérer.

Comme précisé dans le guide des procédures, le COPIL est l'instance de gouvernance du COSTEA. Il en fixe les orientations stratégiques, valide les objectifs et l'objet des Actions Structurantes. Le COPIL valide le budget annuel que lui propose le STP, qui lui rend compte de son exécution. Il regroupe des individus pouvant discuter à un niveau stratégique et permettant un équilibre de représentations, ainsi que la représentation de la diversité des acteurs. Il est présidé par une personnalité qualifiée (même si on peut retrouver certaines contradictions en fonction des documents – par exemple dans la charte il est mentionné que la présidence est assurée par l'AFEID). Le COPIL s'est réuni une fois par an depuis le démarrage du COSTEA (mai 2017, avril 2018, septembre 2020, novembre 2021), dont la première réunion sous sa nouvelle forme a été en juillet 2019.

Le CST est quant à lui un organe consultatif composé d'institutions et d'individus membres du COSTEA signataires de la charte. Devenu « Conseil » au lieu de « Comité », il est composé d'une diversité d'acteurs du COSTEA (SAR, bureaux d'études associatifs, ONG, établissements d'enseignement et de recherche, experts, prestataires, membres du STP, agents opérationnels de l'AFD...) dont la liste de ses membres reste évolutive et ouverte à une intégration plus large de nouveaux partenaires. Le CST est mobilisé pour la phase de programmation des activités du COSTEA préalablement au lancement de toute procédure de contractualisation, puis pour le suivi-évaluation dans la phase de mise en œuvre des activités. Le CST est présidé par le directeur de projet du COSTEA⁷⁴. Tout comme le COPIL, il s'est réuni une fois par an depuis 2017.

L'ensemble des acteurs rencontrés estime que ce dispositif de gouvernance et de pilotage fonctionne plutôt bien aujourd'hui, avec des missions qui ont été clarifiées au cours des premières années de mise en œuvre, aboutissant à (i) un recentrage du CST sur ses fonctions de partage d'expertise, (ii) une nouvelle composition du COPIL, réunissant majoritairement des personnalités des pays partenaires de l'AFD et présidé par le Haut-Commissaire à l'Initiative 3N au Niger. Le COPIL fonctionne plutôt bien dans la prise de décision. L'intégration des acteurs du Sud, qui reflète la diversité géographique des partenaires, est également une évolution positive. Comme recommandé lors de l'évaluation de la première phase, la composition du COPIL est fixée,

⁷⁴ COSTEA. Guide des procédures, avril 2020

avec certaines personnalités invitées à titre d'observateurs en fonction des réunions. Les membres ont à ce jour été cooptés par l'AFEID et l'AFD.

L'équipe d'évaluation estime cependant que le fonctionnement du COPIL mériterait d'être mieux précisé et détaillé, notamment dans une optique de pérennité du dispositif COSTEA dans lequel le COPIL aura un rôle clé à jouer. Il manque à ce jour des TdRs précis sur son rôle, ses prérogatives, et ses mécanismes de consultation et de participation de ses membres, de prise de décision et d'animation des débats. A terme, les procédures de nomination, de renouvellement ou d'élection de ses membres devraient être clarifiées par ailleurs, afin d'asseoir la légitimité du Comité dans un dispositif COSTEA pérennisé.

Bien qu'il joue un rôle consultatif, le CST mériterait tout comme le COPIL de se doter de termes de référence qui préciseraient ses prérogatives et son fonctionnement, et qui permettraient de faire un bilan de sa composition actuelle. Le CST s'est recentré sur ces missions de réflexion sur le fonds des sujets. Par voie procédurale détaillée dans le guide des procédures, les conflits d'intérêt pour les membres du CST à participer aux marchés financés par le COSTEA ont pu être évités. La composition du CST est moins claire que celle du COPIL, ce qui est volontaire. Toute personne ayant signé la charte du COSTEA peut formuler une requête pour devenir membre qui est soumise au CST pour approbation. Certaines chartes ont été signées il y a plusieurs années, et un flou existe sur quels sont les membres actifs du CST aujourd'hui.

Dans le même esprit que les TdRs détaillés pour chaque organe, il ne semble pas exister de schéma institutionnel et organisationnel détaillé qui préciserait le processus de prise de décision et le rôle et la place de chaque organe dans la gouvernance et le pilotage du COSTEA.

La pandémie COVID a contribué à faire évoluer le fonctionnement des réunions du CST. Principalement en présentiel, avec la pandémie les réunions du CST se sont ensuite tenues en virtuel, ce qui a permis de garantir une certaine audience et régularité qui n'aurait probablement pas pu être tenue avec des réunions en présentiel (les membres étant bénévoles).

La charte du COSTEA a été signée à ce jour par 449 personnes. Tout comme pour le CST, il n'est pas très clair aujourd'hui quel pourcentage de ces membres est toujours actif dans le COSTEA.

Q10. Quelle a été la valeur ajoutée de l'AFEID en termes de procédures internes et de gestion du risque de conflits d'intérêt, et en termes de procédures externes ?

CJ 10.1 et CJ 10.2 L'AFEID apporte une valeur ajoutée sur la mise en réseau et le travail en commun des acteurs de l'irrigation, la durabilité institutionnelle de l'association et son positionnement neutre. D'un point de vue procédures, l'AFEID a été en mesure d'élaborer puis de mettre en œuvre un manuel des procédures malgré les difficultés rencontrées au cours de son élaboration. Les risques de conflits d'intérêt ont été encadrés par les procédures contractuelles, administratives et financières mises en place à travers le guide de procédures, ainsi que la recomposition et l'évolution du rôle des organes de gouvernance (COPIL et CST).

De par sa composition et son mandat, l'AFEID apporte une certaine neutralité et un réseau complémentaire de celui de l'AFD, notamment à travers l'agrégation des différentes SAR, organismes de recherche et autres acteurs français de l'irrigation qui permet notamment d'assainir la compétition à laquelle pourraient se livrer ces structures. Comme évoqué ci-dessus, les SAR ainsi que les autres acteurs de l'irrigation dont les bureaux d'études et les chercheurs, s'engagent

et s'impliquent dans le COSTEA, même avec des intérêts financiers limités. L'AFEID apporte une valeur ajoutée sur la mise en réseau et le travail en commun de ces acteurs de l'irrigation. Fondée en 1952, elle apporte par ailleurs une certaine durabilité institutionnelle.

Comme évoqué plus haut, il y a eu beaucoup d'échanges entre l'AFEID et l'AFD au cours des deux premières années pour clarifier et professionnaliser les procédures du COSTEA, et élaborer un manuel des procédures qui répondent au code des marchés publics français et qui soit accepté par l'équipe de juristes de l'AFD. Avec l'élaboration du manuel des procédures et la restructuration opérée au sein du STP, et notamment à travers la contractualisation d'une AMO qui a repris l'exécution financière, l'AFEID s'est bien repositionnée dans sa fonction de MOA. L'ensemble des acteurs s'accordent pour dire que l'AFEID est légitime dans ce rôle et compétente, même si cette compétence a, aujourd'hui, été externalisée en totalité. **La valeur ajoutée de l'AFEID en termes de procédures internes et externes a par ailleurs porté sur la gestion du STP** et sa capacité de recruter des cadres compétents pour faire face à la restructuration du STP.

Sur le conflit d'intérêt, les procédures suivantes mises en place à travers l'élaboration du guide des procédures permettent d'encadrer ce risque et d'en atténuer fortement la probabilité :

- Le CST constitué des membres signataires de la charte du COSTEA n'intervient et/ou n'interfère en aucune manière dans le processus de passation, décision et attribution des marchés ;
- Seule l'AFEID, en sa qualité de maître d'ouvrage, est en charge de la passation et de l'attribution des marchés, sous réserve des avis de non-objection de l'AFD (i) valant validation des Termes de référence et (ii) du plan de contractualisation des activités ; L'AFEID s'appuie sur l'expertise du STP dont les membres individuels ne peuvent en aucune manière répondre aux appels d'offres⁷⁵.

Q11. Existe-t-il des écarts entre les réalisations conduites jusqu'à présent et la planification initiale des activités ? Si oui, dans quelles mesures ont-ils été corrigés ? Et quelles sont les forces et faiblesses et évolutions souhaitables pour la gestion et mise en œuvre du programme (coordination, suivi-évaluation technique et administratif, suivi opérationnel et financier, système de suivi des risques, prises en compte des conclusions et recommandations des missions de supervision annuelles de l'AFD) ?

CJ 11.1 La mise en œuvre des activités du COSTEA 2 aura connu près de 18 mois de retard par rapport à la planification initiale, mais les décisions prises en cours de mise en œuvre ont permis de rétablir un climat de travail plus serein, rigoureux et efficient.

Comme évoqué à plusieurs reprises, le démarrage opérationnel de la deuxième phase du COSTEA a pris plus de 2 ans, qui ont été consacrés à la clarification des procédures administratives, financières et de passation de marchés, ainsi que la restructuration du dispositif et des organes de gouvernance, de pilotage et de gestion. Le COSTEA 2 sera au total étendu de près de 18 mois, mais aura atteint ses objectifs grâce à un bon qualitatif et quantitatif important dans le lancement des AS et des AC, le recrutement des prestataires et le suivi de la mise en œuvre des chantiers.

L'ensemble des décisions de professionnalisation des procédures, de recomposition des organes de gouvernance et de restructuration du STP, y compris à travers sa régionalisation, a permis

⁷⁵ COSTEA. Guide des procédures. Avril 2020.p. 9

d'initier une dynamique plus positive, d'atténuer les tensions entre les différentes parties prenantes, et de rattraper dans un certain sens les retards observés.

CJ 11.2 Les outils de planification et de gestion technique et financière élaborés en cours de mise en œuvre, ainsi que l'analyse des risques réalisée en 2020, ont été efficaces. Une analyse des risques ex-ante aurait cependant été bénéfique. Les missions de supervision annuelles de l'AFD initiées en 2018 ont permis d'instaurer un dialogue constructif avec l'AFEID, et les recommandations émises ont contribué activement à l'atteinte des résultats.

Les outils de planification et de suivi financier et technique des prestations et des livrables attendus dans le cadre des AS et des AC, élaborés en cours de mise en œuvre du COSTEA 2, avec l'appui de l'AMO notamment, ont contribué à renforcer l'efficacité des modalités de gestion et de suivi-évaluation. Le dispositif de suivi-évaluation, et notamment les indicateurs définis dans le cadre stratégique du COSTEA 2 est analysé à la section impacts ci-dessous.

Une analyse des risques détaillée a été réalisée lors de la réunion du COPIL de 2020, avec des mesures d'atténuation proposées. Cette analyse a été complète et a permis de limiter notamment des risques de retards additionnels dans la mise en œuvre des actions et ainsi de garantir la remise des livrables attendus des prestataires. Une analyse des risques ex-ante aurait cependant été utile également, et aurait notamment permis d'identifier et d'atténuer dans une certaine mesure les risques institutionnels, organisationnels, et de procédures qui ont notamment paralysé le COSTEA pendant plusieurs mois et cristallisé les tensions.

Enfin, les missions de supervision annuelle de l'AFD initiées à partir de novembre 2018, mission qui constituait la première mission de supervision du COSTEA menée officiellement par l'AFD depuis le lancement du dispositif en 2013, ont permis d'établir et d'animer un dialogue constructif entre l'AFD et l'AFEID. Bien que ces missions aient été mal perçues par plusieurs acteurs au début, notamment en raison des relations tendues entre les différentes parties prenantes, les recommandations qui ont été successivement émises ont notamment mené aux décisions de recrutement de l'AMO, de reconstitution des organes de gouvernance, de réaménagements budgétaires et d'orientation de certaines AS et AC qui ont permis au COSTEA 2 d'atteindre les résultats évoqués à la partie efficacité.

3.4. Impacts

Q12. Les membres perçoivent-ils de premiers changements, et si oui, sont-ils mesurables par le système de suivi et évaluation mis en place ?

CJ 12.1 L'intérêt pour le COSTEA et son utilité sont indéniables. Il n'est néanmoins pour l'instant pas aisé d'identifier les retombées raisonnablement attribuables à l'action.

L'intérêt pour le COSTEA et son utilité sont indéniables ; les résultats de l'enquête de satisfaction effectuée à la suite du séminaire de restitution en attestent. Plus de 85% répondants à l'enquête de satisfaction de 2021 disent valoriser le travail du COSTEA 1 et 2 dans leur activité professionnelle. Le COSTEA a donc forcément des impacts.

Il n'est néanmoins pour l'instant pas aisé d'identifier les retombées raisonnablement attribuables à l'action. Les retombées immédiates sont analysées dans la partie effets attendus et non attendus, mais il est encore trop tôt pour identifier les retombées de plus long terme. La mise en œuvre des AS et des AC se termine à peine. Le projet est en phase de

production de connaissances et de début de valorisation. Le COSTEA 2 ne pourra avoir des impacts concrets qu'à la suite de la mise en œuvre de la phase d'appropriation des résultats. Comme souligné par une personne interrogée « il faut être modeste. Ce n'est pas en invitant quelques maîtrises d'ouvrage nationales à des ateliers et séminaires que le COSTEA va changer le secteur et les stratégies d'irrigation ». D'autant plus que l'implication des maîtrises d'ouvrage, bien qu'en nette amélioration, n'est pas encore très développée.

Le COSTEA intervient peu à l'échelle nationale des pays d'intervention pour influencer les politiques d'irrigation. A l'origine, le COSTEA a été créé avec l'objectif de produire des connaissances sur l'agriculture irriguée, venant compléter le travail des pays d'intervention sur le sujet, mais également animer le dialogue sur les politiques publiques sur le sujet, et aider les décideurs à définir leurs positions et les porter à l'international. Ainsi, le COSTEA a pour vocation, tel qu'énoncé dans la Charte, à « conduire des actions qui contribuent à l'amélioration des politiques publiques et des projets d'irrigation dans les pays du Sud », et selon le cadre stratégique, « de contribuer à améliorer les performances de l'agriculture irriguée des pays d'intervention de l'AFD en alimentant le dialogue autour des politiques d'irrigation, en prenant en compte les impératifs de productivité et l'ensemble des dimensions de la durabilité économique, sociale et environnementale ». Cependant, **dû aux retards au démarrage du projet, à la production tardive des connaissances, et au faible portage au niveau ministériel dans les pays d'intervention, le COSTEA 2 n'est pas encore au stade de peser dans les dialogues politiques sur le sujet de l'agriculture irriguée, ou de contribuer à l'amélioration des performances de l'agriculture irriguée dans ces pays.**

Néanmoins, deux impacts du COSTEA 2 soulignés par les personnes consultées concernent : i) l'amélioration de la confiance entre pays du nord et pays du sud, et ii) le fait que le projet modifie les manières de penser. D'autres exemples de valeur ajoutée du projet sont détaillés dans la partie suivante. Mais il n'est à ce stade pas possible de mesurer ce type impact.

CJ 12.2 Le système de suivi-évaluation est robuste pour mesurer les réalisations et résultats, mais il est nécessaire de le faire évoluer car il présente plusieurs incohérences : le lien entre les résultats globaux et la finalité n'est pas évidente, le système n'intègre pas d'indicateurs d'impacts, et le nombre élevé d'indicateurs de réalisations et de résultats ne facilite pas l'analyse des données.

Les indicateurs de suivi de la finalité du projet montrent que les objectifs sont dans l'ensemble atteints, même si la qualité de partage/valorisation des connaissances peut encore être améliorée (voir la partie efficacité).

Néanmoins, les indicateurs de suivi choisis ne permettent pas de mesurer correctement la finalité du COSTEA 2, à savoir : « *Améliorer les performances de l'agriculture irriguée des pays d'intervention de l'AFD par une modernisation de leurs politiques d'irrigation, prenant en compte les impératifs de productivité, d'économie de la ressource en eau, d'efficacité sociale et de réduction des externalités environnementales négatives de l'agriculture irriguée* ». Par exemple, le fait de disposer d'une structure interne organisée et efficace permettant de gérer correctement les fonds octroyés par l'AFD (STP), ou de partager des connaissances au sein d'un réseau, ne permet pas de mesurer la modernisation des politiques d'irrigation des pays. **Le lien entre les résultats de chacun des objectifs spécifiques et les objectifs est pertinent, considérant qu'ils contribuent aux 4 défis du COSTEA. Le lien entre les AS et les AC et les quatre défis du COSTEA est clairement établi et soutient la logique d'intervention du COSTEA qui vise à produire des connaissances sur l'agriculture irriguée. Cependant, le lien entre les résultats globaux et la finalité n'est pas évidente ;**

Il est nécessaire de faire évoluer le dispositif de suivi-évaluation qui présente plusieurs incohérences. Comme détaillé dans la partie pertinence :

- Les indicateurs actuels ne permettent en aucun cas de mesurer l'appropriation des résultats du COSTEA et les changements impulsés par le projet ;
- La logique d'intervention ne présente pas l'articulation entre ses composantes et ses résultats, mais directement ses outils d'intervention, soit les AS et les AC ;
- Les trois composantes telles que mentionnées dans la convention de financement et son avenant⁷⁶, ne figurent pas dans le cadre stratégique ;
- Les objectifs spécifiques sont définis par deux fois selon des formulations différentes dans le cadre stratégique⁷⁷ : dans la section « Finalité et objectifs du COSTEA » du cadre stratégique (p.3), ils sont formulés tels que : « i) Mettre à la disposition des acteurs impliqués dans les politiques et programmes d'irrigation un cadre conceptuel et méthodologique et des appuis ponctuels leur permettant d'améliorer l'efficacité de leur action; et ii) Capitaliser et valoriser l'expérience acquise au niveau des maîtrises d'ouvrage du sud et des acteurs français », ce qui suit également la formulation de la convention de financement. Cependant, la synthèse de la logique d'intervention (p.15-30 du Cadre stratégique), présente 4 objectifs spécifiques en lien avec les 4 défis du COSTEA : i) « Contribuer au développement économique et social des territoires irrigués » ; ii) « Renforcer la durabilité environnementale de l'agriculture irriguée » ; iii) « Réduire les risques et augmenter la résilience des agriculteurs et des aménagements » ; et iv) « Accompagner le changement par l'innovation technique et institutionnelle » ;
- Pour chaque résultat, les indicateurs, la situation de référence, les sources et moyens de vérification, les cibles ainsi que les hypothèses critiques sont clairement identifiées. Cependant, le tableau comporte une multitude d'indicateurs pour chaque résultat, ce qui rend la lecture difficile.

De façon générale, il aurait été cohérent de lier la présentation des résultats avec les composantes telles que présentées dans la convention de financement.

3.5. Perception/ Valeur ajoutée

Q13. Quelle est la perception du COSTEA par ses membres (positionnement, intérêts, risques, mode opératoire, charte) et comment se positionnent-ils par rapport à ses travaux collectifs et à l'appropriation des résultats de ces travaux ?

CJ 13.1 L'ensemble des membres du COSTEA exprime un intérêt marqué à collaborer avec le COSTEA et se positionne en faveur d'une continuité du dispositif de mise en réseau et de travail collectif, avec une orientation sur la valorisation et la diffusion des résultats du COSTEA partagée par la grande majorité des membres rencontrés.

L'ensemble des membres du COSTEA rencontrés dans le cadre de cette évaluation a exprimé un intérêt marqué à collaborer avec le COSTEA, à s'inscrire dans le réseau multi-acteurs et participer à l'approche partenariale. Comme évoqué plus haut, 85% des répondants à l'enquête de

⁷⁶ i) Appui aux opérations et aux acteurs des politiques d'irrigation, ii) Contribution pour l'Initiative pour l'irrigation au Sahel, et iii) Gestion du projet et fonctionnement (convention de financement AFD-AFEID et son avenant 1)

⁷⁷ Par souci de cohérence, les évaluateurs ont analysé la logique d'intervention selon les 4 objectifs spécifiques présentés dans le tableau synthétique (p.15-30)

satisfaction de 2021 disent valoriser le travail du COSTEA 1 et 2 dans son activité professionnelle. L'ensemble des membres y voient un intérêt pour ses propres activités, pour alimenter son travail, et ouvrir à des chantiers plus larges que ceux de ses propres activités.

Figure 17 : Niveau de valorisation du travail produit par le COSTEA dans les activités professionnelles de ses membres⁷⁸



Les acteurs rencontrés disposent tous d'une activité qui leur est propre, et l'ensemble des acteurs rencontrés, notamment les prestataires et chercheurs, confirme l'intérêt qu'il porte au COSTEA, à cette mise en réseau et aux sujets qu'il traite. Cet intérêt est peu pécunier et commercial. Aucun des acteurs rencontrés n'a émis de réticence à l'idée de collaborer pleinement dans le COSTEA, à contribuer au collectif, bien que ceci aurait pu constituer un risque avec la recomposition effectuée des organes de gouvernance, et le repositionnement du CST et de ses membres. La charte n'a pas été évoquée par les membres, que ce soit en bien ou en mal. Les principes de cette charte, et les engagements que cela implique, pourraient être rediffusés aux membres pour en garantir l'adhésion. L'ensemble des membres rencontrés a consenti un effort certain pour garantir la production qui a été présentée lors du séminaire de Montpellier. Comme évoqué plus haut, les budgets consentis pour les prestations étaient bien souvent limités par rapport aux exigences des TdRs et des cahiers des charges des AS et des AC ; et les prestataires et chercheurs se sont impliqués au-delà de leur rémunération pour voir aboutir ces chantiers.

CJ 13.2 Les partenaires impliqués dans les AS et les AC (représentants des MOA, experts contributeurs, experts individuels, prestataires, chercheurs) se sont approprié les résultats propres aux AS et AC dans lesquels ils ont été impliqués. Mais pour la majorité des membres, l'appropriation des résultats du COSTEA n'a pas pu se matérialiser à ce stade, les rapports finaux ayant tout juste été présentés au séminaire de Montpellier organisé en novembre 2022, et le travail de synthèse étant en cours.

Comme évoqué plus haut, les résultats du COSTEA commencent tout juste à se matérialiser, les rapports finaux étant tout juste soumis au COSTEA pour la grande majorité des AS et des AC. Les MOA et experts des pays qui ont été impliqués dans les actions (notamment experts contributeurs, mais également experts individuels mobilisés sur certaines AS), ainsi que les prestataires et chercheurs mobilisés se sont bien approprié les résultats. Les échanges entre les différents pays dans le cadre des AS ont été constructifs et instructifs pour les personnes impliquées. Les ateliers

⁷⁸ Rapport de suivi-évaluation 2021, p.29.

nationaux organisés dans les pays ont également permis d'impliquer certaines personnes au niveau national et favoriser la prise de connaissance des chantiers mis en œuvre.

Mais pour la grande majorité des membres, le séminaire de Montpellier était la première opportunité de présentation des résultats des AS et des AC. Le travail de synthèse est en cours, et un travail de valorisation croisée doit maintenant être effectué. L'appropriation à une échelle plus large des résultats est donc limitée à ce stade.

Q14. Quelle valeur ajoutée du COSTEA pour ses membres ?

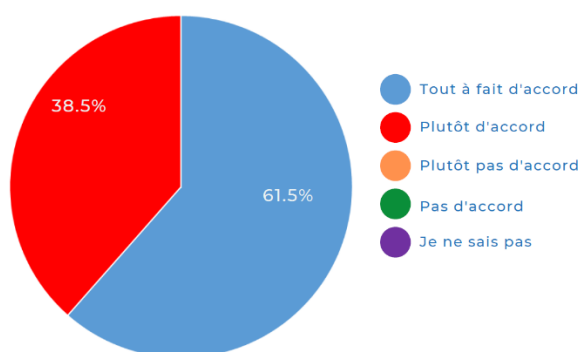
CJ 14.1 Par rapport aux initiatives similaires sur l'agriculture irriguée en France et à l'international, le COSTEA apporte une valeur ajoutée sur le plan de la mise en réseau d'acteurs et de son potentiel de plaidoyer auprès des institutions et gouvernements sur les sujets d'agriculture irriguée.

La valeur ajoutée du COSTEA porte sur la capacité d'ouverture à des enjeux et sur des sujets au-delà du périmètre de chaque organisation et de chaque individu pris individuellement. Grâce à la mise en réseau d'acteurs issus de mondes professionnels différents, le COSTEA permet de croiser les regards d'une diversité d'acteurs de l'agriculture irriguée sur des sujets de fond, en impliquant sur un même plan les institutions publiques et bailleurs de fond, chercheurs et maîtrises d'ouvrages. La valeur ajoutée du COSTEA aux activités propres des individus et des organismes membres, s'est matérialisée par la mobilisation forte des membres lors du séminaire de Montpellier. Au total, le séminaire a rassemblé environ 150 personnes, dont le tiers a exprimé un fort niveau de satisfaction lié à l'organisation thématique et logistique du séminaire.

Ainsi, d'après les personnes interrogées lors du séminaire de Montpellier, l'un des points positifs tirés de l'événement est la « bonne mise en réseau des acteurs », avec un « intérêt pour l'élargissement des points de vue et des aspects transversaux à la seule irrigation »⁷⁹, qui résume la valeur ajoutée du COSTEA à croiser les points de vue en rassemblant une diversité d'acteurs clés de l'agriculture irriguée.

Figure 18 : La mise en réseau des acteurs du COSTEA grâce au séminaire de Montpellier⁸⁰

Le séminaire a permis d'élargir/renforcer mon réseau



⁷⁹ Synthèse des réponses au questionnaire d'évaluation, Séminaire de restitution COSTEA 2, Novembre 2022.

⁸⁰ Synthèse des réponses au questionnaire d'évaluation, Séminaire de restitution COSTEA 2, Novembre 2022.

La coexistence et collaboration de ces acteurs soulèvent des questionnements sur les moyens pour alimenter la réflexion collective sur ces questions, et pour combiner les spécificités de chaque acteur tout en étant complémentaires. Si l'une des étapes clés est la production et mise en commun de connaissances pour fixer des repères communs, le COSTEA présente une grande valeur ajoutée dans son potentiel de plaidoyer et d'action sur la sphère politique. Les productions de documents de positionnement tels que les Policy brief et Policy paper constituent ainsi des instruments clé pour asseoir la légitimité du réseau dans le dialogue bilatéral ou multilatéral avec les pays concernés. Cette valeur ajoutée est d'autant plus pertinente, que l'irrigation est un sujet de société qui sous-tend les enjeux d'agriculture, de développement économique et social et environnementaux actuels.

En France, le COSTEA est une initiative novatrice et sans commune mesure afin de porter le positionnement du pays sur les enjeux d'agriculture irriguée auprès des décideurs du Sud, et ce notamment dans le cadre de la CIID. La visibilité des problématiques d'agriculture irriguée pourrait être renforcée à l'échelle nationale également (Salon de l'Agriculture, positionnement des associations environnementales).

CJ 14.2 Le COSTEA apporte une valeur ajoutée aux activités propres des individus et organismes membres du COSTEA, notamment pour les maîtrises d'ouvrage des pays d'intervention, notamment par le biais de la production de livrables spécifiques et techniques.

Les sujets et livrables produits dans le cadre du COSTEA apportent une expertise qui n'existait pas auparavant, et ouvre à l'approfondissement de certains sujets qui sont de plus en plus au cœur des enjeux de société. L'ensemble des acteurs rencontrés juge la production du COSTEA de qualité, et confirme l'intérêt de cette production dans leurs activités. Les personnes interrogées ont précisé que les productions les plus utiles sont : toutes les productions et l'ouvrage du COSTEA 1, les diagnostics SAGI, les Policy briefs et Policy Paper, la Newsletter et les productions des différents chantiers.

Cependant, comme évoqué plus haut, une partie des acteurs rencontrés (STP, AFD et prestataires) estime que le nombre de sujets traités est trop important, et que la programmation des activités a été un peu trop rigide au cours de cette seconde phase pour favoriser une réponse réactive et agile à l'évolution des contextes institutionnels.

Le retard dans la valorisation des résultats fait que les productions du COSTEA font l'objet d'une faible appropriation par les acteurs ciblés, alors que le projet présente un grand potentiel de partage et de diffusion de connaissances. La consolidation du travail de valorisation, qui passe notamment par l'organisation d'ateliers de diffusion ou encore la production de notes de positionnement, permettrait de renforcer la visibilité des productions et aux membres de mieux s'approprier les résultats des études. Parmi les pistes d'amélioration du réseau proposées par les membres du COSTEA figurent ainsi : un plus grand nombre d'échanges et de rencontres, une meilleure diffusion d'informations et un développement de travail transversal entre les actions, des collaborations avec de nouveaux partenaires⁸¹.

⁸¹ Rapport de suivi-évaluation COSTEA 2, Année 2021, p.32.

Q15. Quel est le niveau de représentativité du COSTEA et comment les résultats de ses travaux sont-ils diffusés aux non-membres de la plateforme ?

CJ 15.1 Les non-membres du COSTEA interrogés lors de cette évaluation perçoivent l'intérêt à rejoindre le COSTEA en tant que réseau international d'acteurs et experts de l'agriculture irriguée

Les acteurs de l'agriculture irriguée non-membres du réseau consultés par l'équipe d'évaluation - tels que les délégations venues d'Ouzbékistan et de Moldavie lors du séminaire de Montpellier ; mais également les bailleurs comme la KfW, perçoivent l'intérêt d'intégrer un réseau comme le COSTEA, et d'accéder à l'expertise variée et pluridisciplinaire qu'il peut apporter.

Les non-membres ont d'autant de raisons de rejoindre le COSTEA, que les contreparties ou engagements impliqués par l'adhésion sont peu contraignantes, et dès lors favorisent l'adhésion au réseau. Dans la charte du COSTEA, les contreparties qui s'appliquent aux membres du réseau sont celles de « partager et faire valoir des idées et positions dans le domaine de l'eau agricole » ou encore de « contribuer à l'identification, mise en œuvre et valorisation des actions du COSTEA » et « représenter le COSTEA vis-à-vis des tiers non-membres (réunions, conférences) ».

CJ 15.2 La barrière linguistique est un des défis principaux à l'inclusion de non-francophones parmi les membres du réseau COSTEA.

Le niveau de bilinguisme dans le COSTEA est encore peu développé, et à date de décembre 2022, le réseau reste surtout francophone. Pourtant, l'anglicisation, voire l'hispanisation du COSTEA est un enjeu important afin d'inclure un plus grand nombre de pays membres dans le réseau. Le bilinguisme pourrait jouer le rôle d'un effet levier, en multipliant les collaborations possibles avec des pays activement engagés sur les thématiques, politiques et projets d'agriculture irriguée. Le bilinguisme constitue surtout un atout au niveau du développement d'une stratégie de plaidoyer dans un plus grand nombre de pays et auprès d'instances anglophones variées, en s'enrichissant de la diversité des contextes nationaux. En termes d'échanges et de communication, un COSTEA bilingue bénéficierait également d'une plus grande visibilité à l'international, et éventuellement de nouvelles opportunités de financement. Cet enjeu d'internationalisation répond également à une dynamique interne à l'AFD, dont la couverture géographique englobe de plus en plus les pays de l'Europe de l'Est et les Balkans (Géorgie, Monténégro, Arménie, Ouzbékistan, Moldavie) et les pays de l'Afrique de l'Est (Ouganda, Kenya, Rwanda).

Le passage au bilinguisme supposerait d'ajuster également l'organisation interne du Comité en fonction du niveau de bilinguisme avec par exemple l'inclusion de membres anglophones dans les instances de gouvernance du Comité (COPIL, CST, STP). Cependant, la difficulté sera d'assurer le bilinguisme au même titre que l'inclusivité, considérant que certains membres du COSTEA ne parlent pas anglais. Un système de traduction de livrables devrait alors se mettre en place afin d'assurer l'accessibilité des productions dans les deux ou trois langues du COSTEA, a minima pour les productions les plus stratégiques (notes de positionnement, policy brief et policy paper), produits de communication (instant COSTEA, newsletter).

Le multilinguisme du COSTEA semble être un passage obligé dans le cas d'une poursuite du projet lors d'une troisième phase, avec l'enjeu central d'articuler les origines francophones du réseau avec la dimension intrinsèquement internationale du projet.

3.6. Viabilité

Q16. Quels sont les premiers enseignements tirés de l'approche déployée par le COSTEA en termes de mise en réseau, d'échanges et de partage de connaissances entre membres ? Quels facteurs seront déterminants pour assurer la durabilité de ses résultats, et son éventuelle prolongation ?

CJ 16.1 Le COSTEA a su initier une dynamique partenariale et construire un réseau des acteurs de l'agriculture irriguée des acteurs du Nord et du Sud dans les pays d'intervention de l'AFD. Néanmoins, un potentiel d'élargissement de ce réseau demeure, au niveau institutionnel, à d'autres types d'acteurs dans les pays concernés, mais également dans de nouvelles géographies.

Une bonne dynamique partenariale a été initiée, notamment à travers la mise en place de la charte, les réunions du CST, les consortiums d'acteurs pour répondre aux appels d'offre du COSTEA, le ROA SAGI, etc. Les ateliers organisés dans le cadre des différentes actions, ainsi que le séminaire de Montpellier ont contribué à dynamiser cette relation partenariale.

La COSTEA depuis son lancement en 2013 a également permis une bonne mise en réseau des acteurs du Nord et du Sud, qui s'est consolidée et a continué à s'élargir au cours de la seconde phase, bien qu'il soit difficile d'analyser le niveau de proactivité de l'ensemble des membres du COSTEA (voir analyse CST – efficience).

Il existe encore un fort potentiel d'élargissement de ces partenariats à d'autres acteurs institutionnels dans les pays concernés (exemple d'autres ministères ou institutions publiques qui traitent des questions d'eau agricole), **et à d'autres types d'acteurs** (organisations de producteurs, etc.), ce qui contribuerait à opérationnaliser les résultats des actions engagés, et en faciliterait l'appropriation au niveau national.

Un potentiel d'élargissement du réseau à de nouvelles géographies existe par ailleurs, dont l'intérêt à rejoindre un tel réseau a été confirmé par certains de ces acteurs présents au séminaire de novembre de 2022 de Montpellier (Ouzbékistan, Moldavie par exemple). L'élargissement du réseau pourrait s'articuler avec l'ouverture des interventions de l'AFD à ces nouvelles géographies, dont les opérations se font généralement sous la forme de lignes de crédits et de prêts de politique publique, afin d'alimenter la formulation de ces interventions et influencer les orientations stratégiques et politiques en termes d'irrigation prises par ces pays (particulièrement adapté pour les prêts de politique publique).

CJ 16.2 Les résultats, messages clés et enseignements tirés des AS et des AC réalisées au cours du COSTEA 2 n'ont pu être institutionnalisés à ce stade chez les partenaires, y compris les maîtrises d'ouvrages des pays d'intervention. Par ailleurs, en dehors du cercle des chefs de projets de la division ARB de l'AFD étroitement associés au dispositif COSTEA, le constat est identique pour les autres agents AFD qui ont été assez peu impliqués dans la mise en œuvre des actions. Un effort complémentaire en ce sens devra être réalisé, dès 2023.

Les échanges entre membres au sein des AS et des AC ont été visibles au cours de la mise en œuvre du COSTEA 2, à travers des visites échanges et la participation à des réunions et des ateliers communs. Les échanges et le partage des connaissances entre membres en dehors des AS et des AC sont plus incertains, même si le CST a joué ce rôle d'échange et de construction collective, et que le séminaire de Montpellier a permis de (re)dynamiser cet aspect.

Les livrables finaux viennent d'être soumis très récemment. Il y a peu d'évidence à ce stade d'institutionnalisation des résultats et des enseignements tirés du COSTEA 2 chez les partenaires, notamment les maitrises d'ouvrage des pays d'intervention. Il est trop tôt, ou les productions du COSTEA 2 sont arrivées un peu tard, pour arriver à cela. Cependant, un effort de vulgarisation et de diffusion des résultats et des messages clés du COSTEA 2 pourrait être fait en 2023 pour initier cette institutionnalisation des résultats.

Le constat est identique pour les agents AFD. Pour certains chefs de projets à ARB, le niveau d'appropriation est bon, notamment suite à la participation élargie de ces chefs de projets au séminaire de Montpellier. A ce titre, le COSTEA permet une transmission de connaissance en interne à la division ARB de l'AFD et facilite la cohérence des messages portés par la Division sur l'eau agricole dans le temps. En dehors de ce cercle, l'implication des autres chefs de projets et agents AFD dans les agences a été limitée. Les AS et les AC n'ont pas systématiquement impliquées les agences AFD dans les pays d'intervention, et le lien avec les opérations financées par l'AFD dans ces pays n'a pas suffisamment été réalisé. Un effort complémentaire en ce sens, dès 2023, mériterait d'être fait. Par ailleurs, la déconcentration opérée pour les chefs de projets AFD dans les régions d'intervention présente une opportunité intéressante pour le COSTEA de diffuser ses résultats et messages clés transversaux tirés des AS et des AC mises en œuvre.

CJ 16.3 Plusieurs facteurs pour assurer la durabilité des résultats et pour que les impacts se matérialisent ont été identifiés, à court terme en 2023 et au-delà.

Comme présenté à la partie efficacité, le COSTEA est en voie d'attendre les résultats et objectifs attendus pour cette seconde phase. Pour que ces résultats s'inscrivent dans la durée et pour que des impacts se matérialisent au niveau des maitrises d'ouvrage dans les pays d'intervention, des politiques publiques d'irrigation, et au-delà, au niveau des opérations et des aménagements hydro-agricoles, plusieurs facteurs ont été identifiés, à des échelles de temps différentes. Ces facteurs sont présentés à la partie recommandations.

CJ 16.4 Les conditions financières pour assurer la prolongation du COSTEA ne sont pas réunies, mais d'autres conditions se posent pour que le dispositif s'inscrive dans la durée : analyser l'opportunité de sortir d'une logique projet court-termiste avec une absence de vision stratégique pour le dispositif, assumer son identité, clarifier le fonctionnement, les rôles et prérogatives des organes de gouvernance, et inscrire l'engagement des maitrises d'ouvrage et des acteurs de l'irrigation du Sud dans la durée.

Les conditions financières pour assurer une prolongation du COSTEA ne sont pas réunies à la date de réalisation de cette évaluation, l'opportunité de financement d'une 3^{ème} phase par l'AFD étant incertaine. Au-delà de ces conditions financières, les principales conditions pour que le dispositif COSTEA, en tant que dispositif des acteurs de l'irrigation au Sud et au Nord, s'inscrive dans la durée sont les suivantes :

1. **Assumer son identité pour assurer sa durabilité**, et sortir d'une logique projet avec une vision court-termiste et une absence de vision stratégique pour le dispositif. L'identité de la plateforme, du réseau des acteurs de l'agriculture irriguée devrait s'affirmer pour renforcer l'adhésion des membres, qu'ils puissent s'identifier à travers cette identité commune et se positionnent en tant qu'acteurs du dispositif, y compris les maitrises d'ouvrage et autres acteurs du Sud.

2. A court terme que **les organes de gouvernance s'inscrivent dans le temps**, et sortent eux aussi de la logique projet, et que leur fonctionnement, rôles et prérogatives soient clarifiés.

Le COSTEA ne vivra que si l'engagement des maitrises d'ouvrage et des acteurs de l'irrigation du Sud se renforce et s'inscrit dans la durée. Le COSTEA est historiquement né d'une volonté de l'AFD, il a ensuite été porté et animé essentiellement par les acteurs du Nord en y associant les acteurs du Sud (COSTEA 1). L'implication et l'engagement de ces derniers se sont matérialisés dans une certaine mesure au cours du COSTEA 2. Cet engagement durable des acteurs du Sud apparaît aujourd'hui comme une condition prioritaire pour assurer la durabilité du dispositif. Les acteurs du Sud doivent (aussi) s'identifier au dispositif et en apprécier les bénéfices qu'ils peuvent retirer du réseau.

4. CONCLUSIONS

Sur la base des constats de l'analyse évaluative par critère de jugement ci-dessus, l'équipe d'évaluation émet les conclusions suivantes.

Pertinence

Bien que la formulation de cette seconde phase ait été incomplète, sans analyse suffisante des problèmes que le dispositif vise à résoudre, ni de la faisabilité technique, organisationnelle et institutionnelle, des risques associés, et sans qu'une stratégie d'intervention ait été construite en amont en conséquence, les enjeux adressés par le COSTEA sont pertinents.

Les objectifs du COSTEA 2 et ses actions sont alignés avec les stratégies nationales d'agriculture et d'agriculture irriguée des pays d'intervention, ainsi qu'avec les priorités stratégiques de l'AFD définies dans le Cadre d'Intervention Sectoriel (CIS) 2022 de la division ARB, ainsi que dans une certaine mesure, dans celles des zones d'intervention en matière d'agriculture irriguée.

Les objectifs et actions du COSTEA2 contribuent dans une certaine mesure à la mise en œuvre des ODD, même si cette contribution n'est que peu formalisée, et que les dimensions changement climatique, réduction de la pauvreté et genre ont été peu traités / intégrés dans les actions de cette seconde phase.

D'un point de vue cohérence des moyens, instruments et organes de gestion mobilisés, les moyens financiers ont été, en règle générale, adéquats vis-à-vis des objectifs et résultats attendus, bien que ceux-ci n'étaient pas clairement établis au démarrage de cette seconde phase. Par ailleurs, bien que les moyens humains alloués au COSTEA 2 aient été renforcés par rapport à la première phase, les moyens humains initialement programmés se sont avérés insuffisants vis-à-vis de l'ambition du dispositif, du montant du concours octroyé et des objectifs poursuivis et résultats attendus. Ils ont dû être revus à la hausse dès le démarrage de la seconde phase.

Le financement du COSTEA 2 s'inscrit dans la continuité des initiatives précédentes (AFD et autres PTF) dans le domaine de l'agriculture irriguée, et présente des synergies et complémentarités avec d'autres PTF, des initiatives du MEAE français, et d'autres plateformes et réseaux à l'échelle locale, régionale ou nationale ou d'autres acteurs de l'irrigation.

Efficacité

Le COSTEA 2 est en voie d'atteindre ses objectifs.

La mise en œuvre des Actions Structurantes a été très progressive, avec un démarrage lent et une nette accélération au cours des 2-3 dernières années. Cependant, malgré un retard important au lancement, cette seconde phase du COSTEA a globalement atteint ses objectifs de mise en œuvre des Actions Structurantes. Le nombre de livrables produits est conforme aux attentes et les productions issues des AS sont appréciées, même si quelques critiques ont été relevées (telles que le nombre trop important de chantiers - en lien avec l'adéquation moyens et budget disponible, et le manque de participation des producteurs et parfois de certaines maîtrises d'ouvrage).

Concernant les Actions Collaboratives, malgré un lancement tardif et une vitesse de mise en œuvre hétérogène, le COSTEA 2 a atteint ses objectifs concernant les AC. Les attentes en termes de nombre de livrables sont respectées, et vont même au-delà des objectifs pour certaines. Les

actions et leur valorisation en divers policy brief, policy paper, articles, guide et autres valorisations sont bien appréciées.

Les groupes consultatifs et de travail ont globalement bien fonctionné (même en période de crise sanitaire grâce au travail en distanciel) et ont atteint leurs objectifs : de nombreux acteurs, de zones géographiques et d'origines professionnelles variées, ont contribué collectivement à la mise en œuvre des 7 AS et 5 AC planifiées. Cependant, la dynamique de réflexion collective est jugée hétérogène d'une action à l'autre, et questionnée par certains (principalement en termes de production de contenu pour les GC et en termes de niveau de participation pour les GT).

Bien que le renforcement de capacités ne soit pas défini comme un objectif du COSTEA 2 et n'est pas mesuré dans son cadre logique, le dispositif d'expert contributeur a contribué à renforcer les capacités des acteurs impliqués dans le dispositif. Les capacités renforcées sont multiples (techniques et organisationnelles) à travers des moyens formels et informels. Il a tout de même posé certaines difficultés de mise en œuvre, qu'il est important de prendre en compte dans la perspective de réplcation par d'autres partenaires et/ou d'un COSTEA 3.

Le projet est en voie de produire des connaissances et de valoriser les résultats issus de ses travaux. Malgré des critiques faites sur l'opérationnalité des actions et leur dimensionnement (adéquation moyens/attentes), la stratégie de production/capitalisation de connaissances du COSTEA 2 via la mise en œuvre des AS et des AC est dans l'ensemble jugée bonne. Elle a permis de produire un volume de connaissances considérable et d'atteindre les objectifs attendus, et même au-delà (selon les attentes inscrites dans le cadre logique). La satisfaction à la fois du réseau et de l'AFD lors du séminaire de restitution en atteste.

D'un point de vue communication, jusque-là la stratégie de communication s'est mise en œuvre en fonction des besoins principalement axés sur la production/capitalisation de connaissances. Les objectifs en termes de communication et d'animation du réseau sont en voie d'être atteints mais ne le sont pas encore tout à fait. Il est difficile de prévoir quelle sera la situation en mars 2023 mais les attentes pour atteindre les objectifs sont encore grandes. Il faut maintenant favoriser la diffusion et l'appropriation des résultats. Compte tenu des évolutions à la fois internes au COSTEA et du contexte, une mise à jour de la stratégie de communication (et d'animation) mériterait d'être faite.

Le niveau d'atteinte des effets est jugé satisfaisant. Trois des cinq effets attendus mesurés sont atteints (*Disposer d'une structure interne organisée et efficace, Partager des connaissances entre les zones d'intervention de l'AFD, Partage de connaissances entre les types d'acteurs intervenant dans le domaine de l'irrigation*) et deux sont en bonne voie de l'être (*développer le réseau et partager/valoriser les connaissances correctement*). La crise du COVID-19 a perturbé la mise en œuvre du COSTEA 2, mais grâce à une gestion adaptative efficace de toutes les parties prenantes les effets négatifs sur les résultats attendus sont relativement négligeables et la crise a contre toute attente eu plusieurs avantages.

Efficiencie

Malgré l'augmentation des coûts de gestion, de fonctionnement et d'animation en cours de mise en œuvre de cette seconde phase, les ressources financières allouées au COSTEA 2, notamment pour les Actions Structurantes et aux Actions Collaboratives, ont été engagées et utilisées de manière efficiente, et au moindre coût.

Bien qu'ils correspondent à un plus du double du budget prévu initialement, ces coûts de gestion, de fonctionnement et d'animation sont compréhensibles étant donnés les spécificités du dispositif et le niveau de gestion imposé par le nombre d'acteurs impliqués, de chantiers initiés, et de

livrables produits. L'évolution de ce budget dans le temps traduit d'une part la faiblesse de la planification budgétaire réalisée initialement, et la forte ambition des actions engagées et des moyens mobilisés pour en assurer la gestion et la coordination.

Concernant les organes de gouvernance et de gestion, leur composition et opérationnalisation ont été repensées avec pertinence au cours du COSTEA 2, au regard des objectifs fixés en termes de mobilisation des parties prenantes et de définition des orientations stratégiques. Les enseignements de l'évaluation de la première phase ont notamment été globalement pris en compte en cours de mise en œuvre de la seconde phase, ce qui a contribué à la professionnalisation et une meilleure structuration du Comité. Le dispositif s'est adapté aux changements liés au contexte d'intervention et s'est rapproché des contextes nationaux, afin de mieux représenter les acteurs des Sud dans les instances de pilotage et de mieux les impliquer dans les études réalisées.

Le dispositif de gouvernance et de pilotage, revu et adapté en cours de mise en œuvre en termes de composition de ses organes (COFIL et CST) ainsi que de leurs prérogatives, fonctionne de manière satisfaisante. Dans l'optique de la pérennisation du dispositif, le rôle, les prérogatives et le fonctionnement des organes mériteraient cependant d'être mieux précisés et détaillés à termes.

L'AFEID, en tant que maîtrise d'ouvrage du COSTEA, s'est par ailleurs dotée au fur et à mesure de la mise en œuvre du COSTEA 2, et après des échanges tendus au cours des 2 premières années de mise en œuvre, d'un organe de gestion, de coordination et d'animation adapté et performant, ainsi que de procédures administratives, contractuelles et financières alignées sur le code français de la commande publique et les dispositions de la convention de financement de l'AFD. La structure de coordination et d'animation fonctionne bien aujourd'hui et dispose des outils de gestion adaptés. Après 5 années de mise en œuvre et avec les adaptations apportées au dispositif et les résultats atteints, le rapport coût/efficacité associé à la coordination du COSTEA 2 est jugé comme satisfaisant.

L'AFEID apporte une valeur ajoutée sur la mise en réseau et le travail en commun des acteurs de l'irrigation, la durabilité institutionnelle de l'association et son positionnement neutre. D'un point de vue procédures, l'AFEID a été en mesure d'élaborer puis de mettre en œuvre un manuel des procédures malgré les difficultés rencontrées au cours de son élaboration. Les risques de conflits d'intérêt ont été encadrés par les procédures contractuelles, administratives et financières mises en place à travers le guide de procédures, ainsi que la recomposition et l'évolution du rôle des organes de gouvernance (COFIL et CST).

La lenteur au démarrage opérationnel de la deuxième phase du COSTEA est en partie imputée aux longs échanges qui ont eu lieu entre l'AFEID et l'AFD au cours des 2 premières années pour clarifier les procédures administratives, financières et de passation de marchés, ainsi que la restructuration du dispositif et des organes de gouvernance, de pilotage et de gestion. Au cours de cette période, beaucoup de membres du COSTEA ont été cependant impliqués activement dans la rédaction de l'ouvrage collectif « quelles agricultures irriguées demain » issu des travaux de la première phase du COSTEA, ce qui a donc créé un chevauchement entre les deux phases. La mise en œuvre des activités du COSTEA 2 aura finalement connu près de 18 mois de retard par rapport à la planification initiale, mais les décisions prises au cours de cette période, notamment sur les organes de gouvernance et de pilotage et les procédures, ont permis de rétablir un climat de travail plus serein, rigoureux et efficient.

Les outils de planification et de gestion technique et financière élaborés en cours de mise en œuvre, ainsi que l'analyse des risques réalisée en 2020, ont été efficaces. Une analyse des risques

ex-ante aurait cependant été bénéfique. Les missions de supervision annuelles de l'AFD initiées en 2018 ont permis d'instaurer un dialogue constructif avec l'AFEID, et les recommandations émises ont contribué activement à l'atteinte des résultats.

Impacts

L'intérêt pour le COSTEA et son utilité sont indéniables. Néanmoins, il n'est pour l'instant pas aisé d'identifier les retombées raisonnablement attribuables à l'action.

Le système de suivi-évaluation est robuste pour mesurer les réalisations et résultats, mais il est nécessaire de le faire évoluer car il présente plusieurs incohérences : le lien entre les résultats globaux et la finalité n'est pas évidente, le système n'intègre pas d'indicateurs d'impacts, et le nombre élevé d'indicateurs de réalisations et de résultats ne facilite pas l'analyse des données.

Perception / valeur ajoutée

L'ensemble des membres du COSTEA exprime un intérêt marqué à collaborer avec le COSTEA et se positionne en faveur d'une continuité du dispositif de mise en réseau et de travail collectif, avec une orientation sur la valorisation et la diffusion des résultats du COSTEA partagée par la grande majorité des membres rencontrés.

Les partenaires impliqués dans les AS et les AC (représentants des MOA, experts contributeurs, experts individuels, prestataires, chercheurs) se sont appropriés les résultats propres aux AS et AC dans lesquels ils ont été impliqués. Mais pour la majorité des membres, l'appropriation des résultats n'a pas pu se matérialiser à ce stade, les rapports finaux ayant tout juste été présentés au séminaire de Montpellier organisé en novembre 2022, et le travail de synthèse étant en cours.

Le COSTEA amène une valeur ajoutée par rapport aux initiatives similaires, et apporte une valeur ajoutée aux activités propres des individus et organismes membres du COSTEA, notamment pour les maîtrises d'ouvrage des pays d'intervention. Les non-membres rencontrés expriment un intérêt à rejoindre le Comité.

Viabilité

Le COSTEA a su initier une dynamique partenariale et construire un réseau des acteurs de l'agriculture irriguée des acteurs du Nord et du Sud dans les pays d'intervention de l'AFD. Néanmoins, un potentiel d'élargissement de ce réseau demeure, au niveau institutionnel à d'autres types d'acteurs dans les pays concernés, mais également dans de nouvelles géographies.

Les résultats, messages clés et enseignements tirés des AS et des AC réalisées au cours du COSTEA 2 n'ont pu être institutionnalisés à ce stade chez les partenaires, y compris les maîtrises d'ouvrages des pays d'intervention. Par ailleurs, en dehors du cercle des chefs de projets de la division ARB de l'AFD étroitement associés au dispositif COSTEA, le constat est identique pour les autres agents AFD qui ont été assez peu impliqués dans la mise en œuvre des actions. Un effort complémentaire en ce sens devra être réalisé, dès 2023.

Plusieurs facteurs pour assurer la durabilité des résultats et pour que les impacts se matérialisent ont été identifiés, à court terme en 2023 et au-delà. Ils sont repris dans les recommandations ci-dessous.

Les conditions financières pour assurer la prolongation du COSTEA ne sont pas réunies, mais d'autres conditions se posent pour que le dispositif s'inscrive dans la durée : analyser l'opportunité de sortir d'une logique projet et assumer son identité, mieux clarifier le fonctionnement, les rôles et

prérogatives des organes de gouvernance, et inscrire l'engagement des maitrises d'ouvrage et des acteurs de l'irrigation du Sud dans la durée.

5. RECOMMANDATIONS

Dans une logique de pérennisation du dispositif, pour lequel l'ensemble des personnes rencontrées lors de l'évaluation a marqué un fort intérêt et une volonté de continuité, mais dans un contexte où les conditions financières pour assurer une prolongation du COSTEA ne sont pas réunies à la date de réalisation de cette évaluation, l'équipe d'évaluation émet les recommandations suivantes à deux horizons différents, court terme (2023) et moyen terme (éventuelle 3^{ème} phase dans l'optique de la mobilisation de financements additionnels).

A court terme, en 2023 :

- R1. Eviter une période de discontinuité dans le dispositif** après l'arrêt du financement AFD de la seconde phase du COSTEA qui serait préjudiciable au réseau et à l'approche partenariale multi-acteurs Nord-Sud – identifier des moyens minimums pour assurer un minimum de présence et d'actions en 2023, dont les actions suivantes ;
- R2. Mettre en œuvre la stratégie de communication (et d'animation), à travers :**
 - Sa mise à jour dans un premier temps, compte tenu des évolutions à la fois internes au COSTEA et du contexte, pour favoriser la diffusion et l'appropriation ;
 - Puis la restitution et diffusion des messages clés transversaux issus des AS et des AC aux maîtrises d'ouvrage, autres acteurs institutionnels nationaux, au sein de l'AFD et des ambassades de France dans les pays d'intervention ainsi qu'après des autres bailleurs de fonds et autres types d'acteurs dans les pays d'intervention, à travers l'organisation d'ateliers nationaux de restitution et la diffusion des notes de positionnement rédigées par le STP par exemple. Les messages clés devront être contextualisés et adaptés aux contextes national et local ;
- R3. Explorer de nouveaux partenariats** pour réfléchir à une stratégie de financement durable, faciliter l'institutionnalisation et l'appropriation des résultats, notamment avec l'ICID, mais également avec d'autres bailleurs de fonds dont la KfW qui a manifesté un intérêt au Sahel pour s'impliquer davantage dans une phase ultérieure du COSTEA ;
- R4. Poursuivre le renforcement de l'engagement des acteurs du Sud dans le dispositif, notamment à travers une revue des conditions de participation au COPIL et dynamiser le COPIL**, en dehors du financement AFD, pour faciliter la diffusion et l'appropriation des résultats. Le COSTEA ne vivra que si l'engagement des maîtrises d'ouvrage et des acteurs de l'irrigation du Sud se renforce et s'inscrit dans la durée. L'engagement durable des acteurs du Sud apparaît aujourd'hui comme une condition prioritaire pour assurer la durabilité du dispositif. Les acteurs du Sud doivent (aussi) s'identifier au dispositif et en apprécier les bénéfices qu'ils peuvent retirer du réseau ;

A moyen terme, dans une perspective de pérennisation du COSTEA :

- R5. Assumer l'identité du dispositif pour assurer sa durabilité**, et analyser l'opportunité de sortir d'une logique projet. L'identité de la plateforme, du réseau des acteurs de l'agriculture irriguée devrait s'affirmer pour renforcer l'adhésion des membres, qu'ils puissent s'identifier à travers cette identité commune et se positionner en tant qu'acteurs du dispositif, y compris les maîtrises d'ouvrage et autres acteurs du Sud. A ce titre il

pourrait être utile de revoir, et surtout de rediffuser la charte pour réaffirmer l'engagement des membres au dispositif ;

- R6. Cet engagement pourrait passer par une institutionnalisation du réseau (avec un ancrage juridique et administratif pour porter le réseau), dont les étapes et le processus légal et administratif pourraient faire l'objet d'une 3^{ème} phase sous maîtrise d'ouvrage AFEID avec un STP conservé.** L'équipe d'évaluation estime que cette institutionnalisation constitue un gage de pérennité pour le réseau, son appropriation par les acteurs de l'irrigation du Sud mais également du Nord, une gouvernance inclusive et représentative, et un fonctionnement et une identité qui lui sera propre. Cette institutionnalisation pourrait également faciliter la capacité de lever des fonds pour le dispositif, ainsi que sa capacité à (mieux) répondre aux besoins de ses membres, et notamment aux besoins opérationnels des pays. La charte du COSTEA a en quelque sorte été une première étape à cette institutionnalisation, qui doit maintenant se poursuivre. **Les aspects genre et changements climatiques devront par ailleurs être mieux pris en compte dans cette institutionnalisation du réseau ;**
- R7. Identifier les enjeux pour lesquels la production de connaissance doit se poursuivre et ceux pour lesquels la connaissance est jugée aujourd'hui suffisante.** La grande majorité des personnes rencontrées s'accorde sur la nécessité de poursuivre la production de connaissance sur quelques sujets stratégiques qui permettront d'orienter les politiques d'irrigation et les projets d'aménagement hydro-agricoles ;
- R8. Par ailleurs, aller vers une plus grande appropriation, institutionnalisation et opérationnalisation des productions du COSTEA.** La grande majorité des personnes rencontrées s'accorde également sur la nécessité, pour assurer la durabilité du dispositif dans le temps, de renforcer à moyen terme les liens avec des projets sur le terrain, en cours ou planifiés, financés par ailleurs ou à travers des projets pilotes ;

A moyen terme, dans l'optique de l'instruction d'une potentielle 3^{ème} phase :

- R9. Renforcer le dispositif de suivi-évaluation pour une 3^{ème} phase,** à travers d'une part l'élaboration d'une théorie du changement lors de l'instruction qui englobe le panorama de l'irrigation dans les pays d'intervention et identifie le changement recherché ainsi que le positionnement du COSTEA en son sein, et d'autre part l'élaboration d'un cadre de S&E avec des indicateurs d'impacts permettant de démontrer les impacts des actions du COSTEA sur les politiques publiques sur la base d'objectifs mieux ajustés à la réalité des résultats possibles et en fonction des thématiques. Pour cela les ressources AFD en termes de suivi-évaluation⁸² pourraient être utilisées.
- R10. Être au service des MOA des pays d'intervention, repenser ces services et prévoir une ligne budgétaire pour des actions à leur demande.** Le COSTEA devra être plus agile, plus flexible et réactif dans la programmation des actions et les réponses aux demandes des MOA, ceci passerait par des actions de durée plus courte et plus ciblées, à travers des missions plus courtes (ou études phasées), mobilisant des équipes plus

⁸² [https://www.afd.fr/fr/ressources/quattendre-de-la-recherche-pour-eclairer-l'action-publique?origin=/fr/ressources-accueil?query=%2A&sort=publication_date%2Cdesc&size=10&filter\[0\]=source_k=afd&filter\[1\]=type_k=resource&filter\[2\]=collection_k=Papiers%20de%2](https://www.afd.fr/fr/ressources/quattendre-de-la-recherche-pour-eclairer-l'action-publique?origin=/fr/ressources-accueil?query=%2A&sort=publication_date%2Cdesc&size=10&filter[0]=source_k=afd&filter[1]=type_k=resource&filter[2]=collection_k=Papiers%20de%2)

restreintes, notamment. Une ligne budgétaire pourrait par ailleurs être mobilisée pour financer des actions à la demande des pays d'intervention, et faciliter ainsi la réactivité du dispositif à l'évolution des contextes et à l'accompagnement à l'identification et le développement de projets plus opérationnels financés par ailleurs.

Les services du COSTEA pour servir les MOA devraient par ailleurs être repensés, à travers l'organisation de formations par exemple, la mise en place de partenariats avec les universités au Sud, etc.

- A ce titre, il conviendrait de :
 - **Bien prendre en compte le retour d'expérience du COSTEA 2 sur le dispositif d'expert contributeur** dans la perspective de réplication par les partenaires (CLISS/PARIIS) et d'un COSTEA 3. L'expérience a en effet montré : i) que son succès dépend fortement des experts contributeurs choisis et de leur disponibilité, ii) que plus de moyens doivent être associés au dispositif, notamment pour le renforcement des capacités, et iii) que les mécanismes de contractualisation/rémunération doivent être clairs et indépendants des prestataires à qui le dispositif est imposé ;
 - **Elargir la dimension renforcement des capacités dans une potentielle 3^{ème} phase** à des cursus de formations par exemple à travers le Campus AFD (y compris des cadres des maîtrises d'ouvrage), et éventuellement à des partenariats avec des universités au Sud pour permettre de diffuser les résultats et messages du COSTEA dans les cursus universitaires, notamment.

R11. Analyser la faisabilité de poursuivre et d'étendre la mise en réseau, son extension, et le travail collectif entre institutionnels, prestataires et chercheurs ; c'est ce qui constitue la force et la plus-value du COSTEA à ce jour. Bien que certaines contraintes subsistent, notamment institutionnelles, pour animer le réseau et mobiliser de nouveaux acteurs de l'agriculture irriguée (comme le défaut de circulation de l'information entre les membres du COPIL et leurs équipes/hierarchies (y compris au niveau des SAGI), des relations inter-pays difficiles dans certaines géographies (ex : Maroc et Algérie au Maghreb), des difficultés à intégrer le ROPPA dans la mise en œuvre et restitution des chantiers), **il s'avère nécessaire d'analyser la faisabilité d'étendre le réseau i) à d'autres acteurs institutionnels et d'autres acteurs de l'irrigation dans les pays d'intervention historiques** qui permettrait de renforcer la diffusion des messages et des productions du COSTEA ; et **ii) à de nouvelles géographies** qui permettrait de s'articuler avec l'ouverture des interventions de l'AFD à ces nouvelles géographies (comme par exemple les Balkans de l'Ouest et l'Asie Centrale), d'internationaliser plus le COSTEA et d'identifier des opportunités de financement éventuelles complémentaires. Dans ces géographies, les opérations de l'AFD se font généralement sous la forme de lignes de crédits et de prêts de politique publique, un accompagnement du COSTEA permettrait **par ailleurs d'alimenter la formulation de ces interventions et d'influencer les orientations stratégiques et politiques en termes d'irrigation prises par ces pays** (particulièrement adapté pour les prêts de politique publique) ;

R12. Cette extension du réseau devra passer **par un renforcement du bilinguisme voir du trilinguisme du COSTEA**, avec plusieurs niveaux possibles : i) la traduction systématique des productions ; ii) l'ouverture des organes de gouvernance et de pilotage à des membres et personnels anglophones et/ou hispanophones ; et iii) la systématisation de la mise en place de mécanismes de traduction simultanée lors des

réunions du COPIL et du CST, ainsi que lors des ateliers nationaux, sous régionaux et internationaux, ce qui aura un coût non-négligeable ;

- R13. Renforcer la prise en compte transversale et via des actions spécifiques des enjeux i) de genre ; ii) de changements climatiques ; et iii) de conservation de la biodiversité**, au sens agricole et plus large, tout en conservant le focus sur l'agriculture irriguée en abordant ces enjeux globaux ;
- R14. Poursuivre la régionalisation du STP** avec plus de moyens consentis au rayonnement et à l'animation régionale, et renforcer l'expertise communication et valorisation des résultats dans le STP pour faciliter l'opérationnalisation des productions du COSTEA ;
- R15. Repenser le dimensionnement des Groupes Consultatifs et des Groupes de Travail en fonction des sujets portés et monitorer leur mise en œuvre (fréquence des réunions organisées, implication et participation des membres, etc.)**. Ces deux processus consultatifs et participatifs étant basés sur le volontariat, leur animation n'est pas aisée car les membres ne sont pas rémunérés. Leur dimensionnement devra être repensé pour s'assurer d'être approprié avec le temps disponible au niveau des différentes parties prenantes ;
- R16. Renforcer le lien avec les agences AFD pour assurer un lien avec les opérations financées**, surtout dans le contexte de déconcentration opéré à l'AFD, à travers : i) un rapprochement des coordonnateurs géographiques du COSTEA et des agents AFD sur le terrain ; et ii) une systématisation des visites / présentations des prestataires lors des missions.
- R17. Analyser les modalités d'accompagnement du ROA-SAGI en vue de ses évolutions.**

6. ANNEXES

Voir fichier annexe



Baastel

30 ans de promotion
du développement durable

Bureau nord-américain

Le Groupe-conseil Baastel ltée
92, rue Montcalm
Gatineau (Québec)
Canada, J8X2L7

T: +1 819 595 1421
F: +1 819 595 8586

Bureau européen

Le Groupe-conseil Baastel srl
Rue de la Loi, 28
B-1000 Bruxelles
Belgique

T: +32 (0)2 893 0032
F: +32 (0)2 503 3183

Représentation France

Olivier Beucher & Gaetan Quesne
T: +33 7 82 92 44 98
E: olivier.beucher@baastel.com
gaetan.quesne@baastel.com

Représentation Jamaïque

Curline Beckford
T: +1 876 298 6545
E: curline.beckford@baastel.com

