

**PROGRAMMES D'APPUI
AUX ACTIONS NON GOUVERNEMENTALES
EN BOLIVIE**

**Évaluation (1994-2003)
des POD (Petites Opérations de Développement)
et des cofinancements**

Étude réalisée par
RCT

*Cette évaluation est un document interne établi à la demande du ministère des Affaires étrangères.
Les commentaires et analyses développés dans ce rapport n'engagent que leurs auteurs
et ne constituent pas une position officielle*

Tous droits d'adaptation, de traduction et de reproduction par tous procédés,
y compris la photocopie et le microfilm, réservés pour tous les pays.

Conception graphique couverture : Aurette Leroy & Anne Caminade
Photographies : Jean-Jacques GOUSSARD
© Ministère des Affaires étrangères, 2004
ISSN : 1249-4844
ISBN : 2-11-095-077-3

BOLIVIE



SOMMAIRE

Avant-propos	7
Sigles et abréviations	9
Synthèse de l'évaluation	11
Síntesis de la evaluación	31
1. INTRODUCTION	55
1.1. Objectifs de l'évaluation	56
1.2. Autres spécificités de l'évaluation	57
2. METHODOLOGIE	59
2.1. Composition de l'équipe d'évaluation	59
2.2. Cadrage général	59
2.3. Collecte et recueil des informations	60
2.4. Allocation de l'effort d'échantillonnage	61
3. DEROULEMENT DE L'EVALUATION	67
4. CONTEXTE	73
4.1. Participation populaire et décentralisation	77
4.2. Le Cadre Stratégique de Réduction de la Pauvreté	80
4.3. Organisation et structuration de la société civile	82
4.4. Une période d'incertitude	86
4.5. L'aide publique au développement en Bolivie	87
5. EVALUATION COMPARATIVE DES INSTRUMENTS	93
5.1. Modalités de mise en œuvre des instruments	93
5.1.1. Les Petites Opérations de Développement	93
5.1.2. Les Cofinancements de la MCNG aux ONG françaises	97
5.1.3. La Coopération décentralisée	102
5.2. Analyse comparative des instruments	105
5.2.1. Pertinence	105
5.2.2. Cohérence	108
5.2.3. Efficacité	111
5.2.4. Effectivité	118
5.2.5. Efficience	120
5.2.6. Impact / visibilité	122
5.2.7. Viabilité	125
5.2.8. Evaluabilité / redevabilité	128

6. QUESTIONNEMENTS EVALUATIFS	133
6.1. Bénéfices durables pour les populations pauvres	133
6.2. Capacités opérationnelles du Poste et de la MCNG	134
6.3. Justification du maintien des dispositifs	139
6.4. Concertation avec les autres acteurs	141
6.5. Perception de la coopération française	141
6.6. Renforcement de la capacité des acteurs locaux	142

7. RECOMMANDATIONS	144
7.1. Petites Opérations de Développement	145
7.2. Cofinancements des Ong françaises par la MCNG	151
7.3. Coopération décentralisée	154
7.4. Le Poste	157
7.5. La MCNG	159
7.6. La Commission mixte franco-bolivienne	160

8. CONCLUSION	161
----------------------	------------

ANNEXES

Annexe 1 :	Termes de référence
Annexe 2 :	Interlocuteurs rencontrés
Annexe 3 :	Programmes des missions 1 et 2
Annexe 4 :	Optimisation de l'échantillonnage des POD
Annexe 5 :	Fiche de collecte d'information
Annexe 6 :	Documents consultés
Annexe 7 :	Liste des membres du comité de pilotage
Annexe 8 :	Présentation des experts
Annexe 9 :	Liste des ONG françaises et européennes en Bolivie
Annexe 10 :	Synthèses des évaluations des POD et projets ONG
Annexe 11 :	Projet d'aide humanitaire d'El Alto

AVANT-PROPOS

Le Bureau des évaluations de la Direction générale de la Coopération internationale et du Développement du Ministère des Affaires étrangères a demandé au bureau d'études RCT (<http://www.rct-territoires.com>) de procéder à une évaluation des programmes français d'appui à la coopération non gouvernementale en Bolivie pour la période allant de 1994 à 2003.

Cette coopération non gouvernementale est mise en œuvre au travers de 3 instruments: les Petites Opérations de Développement, les cofinancements des ONG françaises par la Mission pour la Coopération Non Gouvernementale et la Coopération décentralisée.

L'équipe de consultants ayant réalisé cette évaluation était composée de :

- Jean-Jacques GOUSSARD, responsable et coordinateur de la mission
- Alberto MARIACA, expert national bolivien et agronome
- Urbain SEDJRO, expert régional en charge de la Coopération décentralisée

Ce rapport constitue la version définitive de l'évaluation. Il a été précédé d'une restitution des conclusions préliminaires en Bolivie à la fin de la mission principale, et d'un rapport provisoire présenté en Comité de Pilotage au Ministère des Affaires étrangères le 20 Septembre 2004.

Le Comité de Pilotage, qui a appuyé l'équipe d'évaluation tout au long du processus, a été présidé par M. Joël DINE. M. Yves YARD et Mme Bernadette CAVELIER, du Bureau de l'évaluation, en ont assuré le secrétariat.

La mission tient ici à souligner l'efficacité de l'appui fourni par l'Ambassade de France en Bolivie dans l'organisation des deux missions consécutives en Bolivie :

- Mme Françoise LE BIHAN, Ambassadrice de France en Bolivie
- Mme Anne SENEMAUD, Conseillère de Coopération et d'Action Culturelle
- Vincent BRIARD, volontaire international

Nos remerciements vont également aux membres des communautés et des associations rencontrés pour leur grande disponibilité.

EVALUATION DES PROGRAMMES D'APPUI AUX ACTIONS NON GOUVERNEMENTALES EN BOLIVIE

COMPOSITION DU COMITE DE PILOTAGE

NOM	INSTITUTION	FONCTION	MAIL
PRESIDENT			
Joël DINE	MAE Mission pour la Coopération non gouvernementale	Chef du bureau des organisations de solidarité internationale	Joel.dine@diplomatie.gouv.fr
MEMBRES			
Géraldine TARDIVEL	MAE Mission pour la Coopération non gouvernementale	Chargée de mission Bureau de la coopération décentralisée	Geraldine.tardivel@diplomatie.gouv.fr
Jean-Pierre CARMOUZE	IRD Institut de Recherche pour le Développement	Directeur de recherche	Jphs_2001@yahoo.fr
Jean Marie HATTON	HCCI Haut Conseil de la Coopération internationale	Secrétaire général	Jean-marie.hatton@diplomatie.fr
Jean-René GARCIA	IHEAL Institut des Hautes Etudes d'Amérique Latine	Chercheur	Jean-rene.garcia@univ-paris3.fr Jrgarcia100@yahoo.fr
Laurent DENIS	F3E Fonds promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations	Secrétaire technique	l.denis@f3e.asso.fr
Dominique PRADET	MAE Sous direction de la programmation, des affaires financières et de la coordination	Chargée de mission Bureau des Stratégies Pays « Solidarité »	Dominique.pradet@diplomatie.gouv.fr
Geneviève VENTURI	MAE Sous direction de la programmation, des affaires financières et de la coordination	Chargée de mission Bureau des Stratégies Pays « Solidarité »	Genevieve.venturi@diplomaite.gouv.fr
Philippe STEINMETZ	MAE Sous direction du Développement économique et de l'Environnement	Chargé de mission Bureau des politiques agricoles	Philippe.steinmetz@diplomatie.gouv.fr
Paul-Henri SCHIPPER	MAE Sous direction de la Gouvernance	Secrétaire des Affaires étrangères Bureau de la réforme administrative et de la décentralisation	Paul-henri.schipper@diplomatie.gouv.fr
Camille GROUSSELAS	MAE Sous direction du Développement humain	Chargé de mission Bureau de l'appui à la lutte contre la pauvreté et les inégalités	Camille.grousselas@diplomatie.gouv.fr
Hédi PICQUART	MAE Sous-direction Amérique du Sud	Secrétaire des Affaires étrangères	Hedi.picquart@diplomatie.gouv.fr
SECRETARIAT			
Yves YARD Bernadette CAVELIER	MAE Sous direction de la Stratégie et des Questions multilatérales	Chargés de mission Bureau de l'évaluation	Yves.yard@diplomatie.gouv.fr Bernadette.cavelier@diplomatie.gouv.fr

LISTE DES PRINCIPAUX SIGLES UTILISES

APD	Aide publique au développement
ASI	Association de Solidarité Internationale
CAD	Comité d'Aide au Développement (OCDE)
CCFD	Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement
C2D	Contrat de Désendettement et de Développement
CICDA	Centre International de Coopération pour le Développement Agricole
CIOEC	Coordinadora de Integracion de Organizaciones Economicas Campesinas
CONAMAQ	Confédération Nationale des Markas et des Ayllus du Qollasuyu
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CSTUB	Confédération Syndicale Unifiée des Travailleurs paysans de Bolivie
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EBRP	Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza
FPS	Fonds d'Investissement Productif et Social
FSD	Fonds Social de Développement
INLASA	Institut National des Laboratoires de Santé
IRCOD	Institut Régional de Coopération–Développement
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MCNG	Mission pour la Coopération Non Gouvernementale
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OECA	Organización Economica Campesina
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSI	Organisation de Solidarité Internationale
OTB	Organisation Territoriale de Base
PDM	Plano de Desarrollo Municipal
POD	Petites Opérations de Développement
PPTE	Pays pauvres très endettés
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
VIPFE	Vice Ministerio de Inversion Publica y Financiamiento Externo
VSF	Vétérinaires Sans Frontières
ZSP	Zone de Solidarité Prioritaire

SYNTHESE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation porte conjointement **sur 3 dispositifs** ou instruments de mobilisation de ressources françaises de coopération et d'aide au développement en Bolivie :

- **Le programme des Petites Opérations de Développement (POD)**, géré au travers du Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade France en Bolivie ;
- **Les cofinancements des ONG françaises** (gérés au travers de la Mission pour la Coopération Non Gouvernementale – MCNG, et des conventions d'objectifs passées entre la MCNG et certaines ONG françaises) ;
- **La coopération décentralisée** conduite à l'initiative des collectivités territoriales françaises et boliviennes, et cofinancée par la MCNG.

La période considérée par cette évaluation s'étend de 1994 à 2003. Les moyens financiers mobilisés dans cette période totalisent un **montant d'environ 1,2 M€ pour environ 110 projets financés**. Bien que ces montants financiers soient modestes dans la période, cette évaluation revêt pour le ministère des Affaires étrangères un intérêt particulier :

- Elle se déroule dans un pays qui n'est pas un pays de la « zone de solidarité prioritaire », mais à fort pourcentage de population pauvre, et qui appartient à un ensemble géographique ayant des caractéristiques communes: l'Amérique latine et, plus particulièrement, la Région andine ;
- Elle porte sur trois modes d'intervention en faveur de la société civile qui coexistent dans un même pays ;
- Les investissements mentionnés se sont avérés, comme le montre l'évaluation, **porteurs d'enjeux** dans les contextes locaux.

1. Contexte

Le 20 Avril 2004, la Bolivie commémorait **10 ans de Participation Populaire**. L'établissement de la démocratie depuis 1982¹, les réformes audacieuses engagées au travers des Lois sur le Dialogue National et la Participation Populaire, une croissance économique régulière (4,3% entre 1990 et 1998), ainsi qu'un appui soutenu de l'aide publique au développement déterminaient des conditions favorables à un redressement durable du pays.

A partir de 1999, la conjoncture se dégrade sous l'influence de différents facteurs, certains externes comme une évolution défavorable des taux de change, et la crise qui a affecté les principaux partenaires économiques voisins du pays; et d'autres internes, dont les impacts économiques des programmes d'éradication de la coca. La contraction consécutive de la demande interne, se traduit rapidement par une **diminution notable** de la croissance, qui va s'établir aux environs 1,7% en moyenne dans les années suivantes. Cette croissance semble pourtant devoir reprendre, et pourrait atteindre 4% en 2004 si les exportations de gaz ne sont pas contrariées.

¹ Depuis son indépendance, la Bolivie n'avait jamais vraiment connu de régime démocratique durable.

La Bolivie est encore considérée comme **le pays plus pauvre d'Amérique du Sud**. 63% de sa population se trouve en dessous du seuil de pauvreté, et 37% vit dans des conditions de pauvreté extrême². La pauvreté touche 50% des habitants des grands centres urbains, 65% des habitants des villes moyennes, et 90% de la population rurale (Banque Mondiale, 2000)³.

Dans les hauts plateaux, la fermeture progressive des mines dans les centres de Potosi et d'Oruro, comme les effets économiques des programmes d'éradication de la coca, **se sont traduits par une paupérisation accrue des populations rurales**, principalement indigènes. **La facture environnementale de l'exploitation minière est considérable**, et la résorption des sous-produits de l'activité extractive demandera encore des années. Pour ces populations andines, **l'activité agricole reste donc prédominante**, mais fortement entravée par les difficultés d'accès à la commercialisation (enclavement), les aléas climatiques, ainsi que la dégradation des conditions de fertilité des sols. Les systèmes agricoles sont traditionnels, basés sur l'exploitation familiale et/ou communautaire.

L'armature urbaine du pays s'organise d'abord à partir deux pôles régionaux importants qui sont bien sûr la capitale La Paz (785 000 habitants), siège du gouvernement, et Santa Cruz (767 200 habitants), important pôle de développement économique (hydrocarbures, soja) au pied du piémont andin oriental.

Dés 1991, on observe une **inflexion de la politique nationale de développement** vers une prise en compte accrue des aspects sociaux. La Stratégie Sociale Bolivienne se traduit par une augmentation de 10% de l'investissement social en 1991, qui atteint 50% en 1999, au détriment des secteurs extractifs, en partie privatisés.

Les Lois de participation populaire et de Décentralisation Administrative se traduisent par une **reconfiguration profonde de la gestion du pays**, et notamment de l'allocation des ressources financières vers les zones rurales (la proportion du budget national affectée aux communes passe de 3 % à 33 %). La structuration territoriale du pays passe de 24 communes en 1994 à 316 aujourd'hui, **dont 59 % se revendiquent indigènes**.

Si cette **décentralisation audacieuse** est aujourd'hui effective, des difficultés persistent quant au financement du développement local. La **coparticipation fiscale** fournie par l'état central doit être complétée par une fiscalité locale difficile à rendre effective. On relève de fortes carences en matière d'appui technique et de capacités de planification du développement local. **L'important espace de démocratie locale créé au niveau des communes doit encore être approprié**. Au stade actuel, **ces collectivités territoriales de niveau intermédiaire sont encore embryonnaires**.

La Bolivie a géré l'initiative PPTE (Pays Pauvres Très Endettés) avec une réelle efficacité, et a pu dépasser le point d'achèvement dès 2001. Cette initiative (dont la France est parmi les pays du G7 le principal contributeur) a débouché sur un Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté publié dès mars 2001. Ce CSLP (Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté) résulte d'une vaste consultation nationale, qui s'est développée en Août 1997 et Avril 2000.

² D'après le rapport sur l'Indice de Développement Humain de 1999, la Bolivie occupe le 112ème rang sur 174 pays, avec l'IDH le plus bas d'Amérique du Sud.

³ Banque Mondiale (2000).- Rapport sur le Développement Mondial 2000-2001. Lutte contre la Pauvreté.

2. Méthodologie et déroulement

L'évaluation a été conduite par une équipe de trois experts du **bureau d'études RCT**. Ils se sont référés aux recommandations du Guide des évaluations publié par le ministère des Affaires étrangères (version actualisée de mars 2003), et des principes pour l'évaluation du CAD⁴ (OCDE). Les travaux ont été suivis par un **Comité de Pilotage mis en place par le Bureau de l'évaluation du ministère des Affaires étrangères**.

Pour cette évaluation, il a été nécessaire de procéder par sondage⁵ sur la base d'un échantillon de projets, qui a été constitué en prenant en compte d'une part l'impératif de faisabilité (délai et déplacements) ; et d'autre part la nécessité que la structure de l'échantillon soit cohérente avec celle de l'ensemble à évaluer. L'échantillon a été présenté au Comité de Pilotage avec la note méthodologique préliminaire de la mission de terrain.

Malgré quelques difficultés liées aux mouvements sociaux en Bolivie dans la période de la mission de terrain, le programme de sondage initialement établi a pu être rempli. Vingt cinq (25) projets POD, ainsi que différents projets des ONG ont pu être effectivement visités. Les synthèses des évaluations par projet sont données en annexe 10 du rapport.

3. Questionnements évaluatifs

Les travaux d'évaluation ont permis de répondre à une série de questionnements importants sollicités par le Comité de Pilotage.

BENEFICES DURABLES POUR LES POPULATIONS PAUVRES

Les deux premiers dispositifs examinés se traduisent par des bénéfices durables pour les populations pauvres en matière de réduction de leur **vulnérabilité**. Ils n'y contribuent toutefois pas avec la même intensité, ni le même impact, ni de la même manière. Les POD s'adressant à des populations enclavées et marginalisées, et lorsque l'objectif du projet est atteint, contribuent non seulement au travers du bénéfice des réalisations fonctionnelles qui ont été financées, mais au-delà peuvent jouer un rôle important sur l'amélioration de la confiance et des capacités d'initiative des populations.

Certains des projets cofinancés des ONG françaises sont dirigés génériquement vers le **renforcement organisationnel et structurel des acteurs nationaux de la société civile** (organisations indigènes de producteurs, équipes municipales), et dans ce sens peuvent se traduire indirectement par des bénéfices durables pour les populations pauvres, en accroissant leur capacité à faire valoir leurs intérêts, et à améliorer leur représentativité. Ces bénéfices sont moins évidents, et surtout moins durables, lorsque les projets se substituent aux services publics, ou implantent des structures qui ne sont viables que dans un contexte de subvention (cas du centre de santé Los Olivos à Santa Cruz).

La coopération décentralisée menée en Bolivie ne contribue que très indirectement à procurer des bénéfices aux populations pauvres. Néanmoins, c'est surtout dans le cadre d'un renforcement de cette coopération qui répondrait au processus de décentralisation, et de la mise en place d'une **stratégie concertée** avec les municipalités partenaires, que ces effets seraient plus effectifs.

⁴ Comité d'Aide au Développement de l'OCDE.

⁵ Le délai imparti sur le terrain pour l'exercice était restreint, et il n'était matériellement pas envisageable de pouvoir visiter exhaustivement l'ensemble des projets considérés.

Le Poste : l'équipe actuelle du SCAC de l'ambassade de France⁶, quoique d'effectif restreint, montre des capacités opérationnelles réelles, essentiellement déterminées par l'ouverture, la qualité et la motivation des personnels. La trajectoire de l'activité de coopération technique de l'Ambassade de France en Bolivie dans les 10 dernières années est restée **très dépendante de l'interprétation que les personnels en Poste avaient de leur mission**. Le caractère général des dispositions des différentes Commissions mixtes, et l'absence d'un cadrage rigoureux des profils et des objectifs des instruments mis en œuvre, déterminent un espace de décision et d'action important, toutefois limité par les faibles budgets mis à disposition dans le cadre des POD. **Cette latitude ne contribue pas à stabiliser une vision univoque, partagée, et communicable aux opérateurs des objectifs et orientations de la coopération.**

Ces faibles budgets **restreignent fortement les capacités de suivi des actions** financées par le Poste, compte tenu du coût élevé des déplacements sur le terrain.

Avec la prise de fonction d'une conseillère de coopération et d'action culturelle en septembre 2002, des efforts ont été entrepris afin de **mieux intégrer** les différentes composantes de la coopération technique.

La MCNG : les orientations développées en matière de **partenariat local** ne se trouvent pas systématiquement appliquées dans les projets cofinancés en Bolivie. L'orientation concernant la recherche de partenariats entre ONG, collectivités territoriales et associations de volontaires, qui est un des rôles de la MCNG, **ne s'est pas traduite pas des résultats probants** à ce jour en Bolivie. Il existe d'importantes difficultés concernant certains décaissements des cofinancements pour les projets pluriannuels.

En matière de suivi des projets, et principalement pour les conventions programmes, l'interaction entre la MCNG et les ONG bénéficiaires semble être restée finalement très discrète. Sur le fond, on observe également un dimensionnement souvent inadéquat des objectifs des projets cofinancés (notamment pour les projets pluriannuels, et en particulier dans le cas des conventions programmes) par rapport à la durée dans laquelle s'inscrit le cofinancement.

On peut enfin s'interroger sur la pertinence de cofinancements multiples, où l'application des fonds mis à disposition par la MCNG reste totalement dépendante de la mobilisation des autres cofinancements, notamment ceux de l'Union Européenne, dont l'obtention devient de moins en moins prévisible suite à la généralisation des appels à proposition.

Les collectivités locales : dans le cas des collectivités françaises, on relève surtout le **caractère très personnalisé** de l'animation de cette coopération décentralisée. Chaque projet se trouve impulsé par une ou deux personnes qui effectuent la plus grande partie des missions et des contacts dans le pays. Au stade actuel, une véritable coopération décentralisée directe entre services techniques municipaux n'est pas observée en Bolivie. Les collectivités locales boliviennes disposent également de ressources limitées. La décentralisation reste un contexte nouveau, et la capacité des communes à identifier leurs propres besoins, notamment en matière technique et organisationnelle est restreinte. Les fréquents changements d'autorité communale constituent une forte contrainte pour assurer la continuité d'une collaboration qui ne peut se construire que sur la durée (dans les limites des mandats électifs évidemment).

⁶ Le SCAC est dirigée par une conseillère de Coopération et d'Action Culturelle, assistée d'un volontaire International pour la coopération technique, tous services confondus le SCAC rassemble 7 personnes.

JUSTIFICATION DU MAINTIEN DES DISPOSITIFS

Les résultats de l'évaluation montrent que le maintien des 3 instruments est justifié

Les POD, parce que ces projets constituent un **instrument pilote**, à bas niveau d'investissement et donc de risque, qui s'est avéré dans une proportion acceptable de cas, à la fois simple, efficace, et efficient. Un recadrage des modalités de fonctionnement de l'instrument (voir chapitre recommandations) devrait permettre de réduire la proportion d'échecs. Les Petites Opérations de Développement ne doivent pas seulement porter sur des opérations concrètes utiles pour les communautés, elles doivent aussi se distinguer par un caractère pilote, une valeur ajoutée qui dépasse le simple objet de l'action. **L'effet de « levier » ou « effet starter »** doit être mis en avant en demandant au porteur de projet d'argumenter sur les suites possibles de l'action POD en termes de développement: premier pas vers la définition d'autres actions portées par la communauté, intégration de la communauté dans le projet de la municipalité, mesures d'accompagnement et de mise en valeur d'une infrastructure de développement, etc.

Les cofinancements des ONG françaises présentent une valeur ajoutée en termes de visibilité. Ils permettent également de positionner la coopération sur des thèmes clés comme le renforcement des organisations de la société civile. Il faudra probablement éviter une trop grande dispersion thématique des projets cofinancés, et privilégier objectivement toutes les formes de **partenariat responsabilisant directement des acteurs organisés du Sud** dans la mise en œuvre de ces projets. Un travail de **refondation** des relations de partenariat entre les ONG et la MCNG doit être préalablement entrepris avant la reconduction des conventions programmes, instrument au service d'une politique qui reste à redéfinir.

Au-delà des projets existants, dont les modalités doivent impérativement être revues, la coopération décentralisée doit être non seulement maintenue, mais encouragée, car elle est porteuse de réponses pertinentes par rapport aux évolutions de la décentralisation en Bolivie. Elle doit être repensée dans ses modalités, et il importe également de **l'encadrer**, et de lui fournir des **modalités d'insertion adéquates** dans le pays. Un travail préalable d'information doit être entrepris par le gouvernement central en vue de doter cet instrument d'un statut et d'une mission correspondant à ses spécificités.

CONCERTATION AVEC LES AUTRES ACTEURS

La concertation avec les autres agences de financement menée par le Poste est régulière, quoique d'intensité limitée. Elle est plus effective dans certains secteurs d'actualité comme la Santé avec la mise en place du C2D. **La concertation entre associations est insuffisante**. La relative dispersion géographique des volontaires ne la facilite pas, d'autant que peu d'informations sont disponibles et diffusées sur les projets en cours, et que le rôle d'appui à la coordination et d'information que peut jouer le Poste n'est pas intégré par les différents acteurs non gouvernementaux.

PERCEPTION DE LA COOPERATION FRANÇAISE PAR DIVERS INTERLOCUTEURS

La perception de la coopération française par les différents interlocuteurs s'organise essentiellement autour de l'action culturelle, qui constitue le domaine de concentration de la coopération française en Bolivie. En matière de coopération technique, les POD ont une influence tout à fait négligeable, pour ne pas dire inexistante, sur l'image de la coopération française en milieu rural. La situation est différente pour d'autres catégories de la population, plus urbaines, opérateurs de développement, pour lesquelles l'instrument est connu de longue date. Le caractère également **assez confidentiel** des actions menées dans le cadre de la coopération décentralisée ne contribue pas non plus à renforcer l'image de la coopération française. C'est finalement sur les ONG françaises (principalement celles qui entretiennent une représentation sur place) que repose pour le public des zones rurales, et dans le cadre de la coopération technique, l'image de la coopération française.

RENFORCEMENT DE LA CAPACITE DES ACTEURS LOCAUX

Le renforcement de la capacité des acteurs locaux constitue une « **tâche de fond** » de la **mise en œuvre des 3 instruments considérés**. Au travers des POD, la responsabilisation de la collectivité autour d'un projet simple répondant à une nécessité perçue par tous constitue un élément important du renforcement des capacités d'initiative, de planification, d'organisation et d'exécution. Dans le cadre de la coopération décentralisée Nantes-Cochabamba, ce sont les capacités de certains services municipaux qui se sont vues renforcées au travers des actions conduites. Les projets cofinancés des ONG présentent des profils différenciés en regard de la fonction de renforcement des capacités. On distingue néanmoins des stratégies d'accompagnement et de responsabilisation des acteurs nationaux, favorisant l'apprentissage volontaire, comme celles mises en place par CICDA-VSF auprès des organisations paysannes, ou encore le CCFD auprès d'UNITAS. Dans cette démarche, le renforcement des capacités est mutuel, et perçu comme tel par les acteurs boliviens.

4. Evaluation comparative des instruments

La majorité des projets mis en œuvre via les trois instruments présentent des objectifs pertinents par rapport (i) aux orientations du CSLP de Bolivie; (ii) par rapport aux Objectifs du Millénaire.

Les éléments de l'évaluation comparative sont résumés dans le tableau proposé en fin de la synthèse, page 49.

4.1. Les petites Opérations de Développement

Cet instrument est fonctionnel au niveau de l'Ambassade de France en Bolivie depuis 1985. L'instrument est employé pour le financement de micro réalisations annuelles d'un montant ne dépassant généralement pas 5000 US\$. Ces projets doivent normalement être identifiés et mis en œuvre par les communautés les plus défavorisées. Leur financement intervient sur décision de l'ambassadeur, après un processus simplifié de présélection et sélection. En l'absence d'un cadrage formel de l'instrument, l'appréciation de la pertinence des projets dépend très largement des points de vue des personnes chargées de la présélection et de la sélection. Ces modalités d'appréciation se sont avérées diverses tout au long des 10 ans de mise en œuvre du dispositif.

La pertinence⁷ des POD par rapport aux besoins des populations est **généralement satisfaisante**, lorsque les populations ont été activement impliquées dans le processus d'identification. Dans le cas contraire, l'intermédiation, parfois assez directive, des promoteurs de projet a pu limiter cette pertinence par rapport aux besoins - mal identifiés - des populations, ou à cause d'une distribution peu équitable des bénéficiaires du projet au sein de la population bénéficiaire.

La cohérence⁸ interne des projets conduits au travers des POD est généralement élevée lorsque les budgets alloués sont conformes aux montants demandés. La cohérence externe des projets financés est également satisfaisante. Ceux-ci **s'inscrivent bien dans le cadre des politiques nationales de lutte contre la pauvreté**, surtout lorsque leur mise en œuvre met à contribution, de façon transparente et responsable, les capacités d'audit et de suivi que les populations ont été amenées à développer avec la mise en place des comités de vigilance municipaux. On constate toutefois, dans plusieurs cas, qu'une attention insuffisante portée aux démarches en cours auprès d'autres guichets a pu déboucher sur la duplication des réalisations.

⁷ La pertinence examine le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et enjeux déterminés (correspondances avec les besoins des bénéficiaires, conformité avec les orientations de politique du pays et du bailleur)

⁸ La cohérence interne apprécie les rapports entre les éléments constitutifs de l'action : concordance des moyens mobilisés pour concourir à l'atteinte des objectifs. La cohérence externe se réfère à la concordance avec les actions entreprises par d'autres intervenants dans la zone ou le secteur considéré.

L'efficacité⁹ des POD est en principe élevée du fait de la simplicité structurelle des projets. On observe toutefois que cette efficacité a été parfois limitée par le surdimensionnement des objectifs en fonction des budgets effectivement alloués, qui ont pu s'avérer insuffisants. L'efficacité dépend également de la qualité du contrôle social exercé par la communauté, qui s'avère satisfaisant si celle-ci est amplement informée et responsabilisée dans la conduite des réalisations. Lorsque les objectifs sont atteints avec une implication effective de la population, les POD **se traduisent par des effets significatifs** en matière de renforcement des capacités d'initiative des communautés bénéficiaires.

L'efficience¹⁰ des POD est également **considérée comme satisfaisante**, quoique l'on constate dans certains projets une surestimation relative des coûts unitaires. Elle reste également parfois **difficile à évaluer**, dans la mesure où le détail des budgets met rarement en évidence les contributions fournies directement par les populations en matériaux et en main d'oeuvre.

L'effectivité¹¹ des petites opérations de développement est **satisfaisante**. On a néanmoins constaté dans certains cas un report des actions sur l'année suivante, en particulier pour des raisons de saisonnalité et des retards dans l'organisation du démarrage du projet. On a constaté également, dans quelques rares cas, des changements unilatéraux de l'objet du projet en dépit des procédures établies. La sous-évaluation de certains budgets a pu affecter également l'effectivité.

Les impacts¹² des réalisations financées au travers des POD restent **relativement limités** du fait des faibles montants mobilisés et de l'envergure limitée des projets. Néanmoins, dans les cas où des réalisations pertinentes (répondant à des nécessités réelles et touchant le plus grand nombre – adductions d'eau par exemple) ont été menées à terme avec une implication réelle des populations, les effets vont au-delà du résultat attendu du projet, et se traduisent également par un renforcement de l'auto estime et des capacités d'initiative de la communauté. La mission a observé dans plusieurs cas que des réalisations menées à bien **avaient permis de crédibiliser la communauté** en regard des autorités communales, et avaient débouché sur la programmation d'autres réalisations conduites cette fois sur financement du FPS¹³. Les POD ne contribuent que d'une façon tout à fait négligeable à la visibilité de l'aide apportée par la France en milieu rural. L'instrument est par contre bien connu des opérateurs nationaux de développement.

⁹ L'efficacité apprécie le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus. La cohérence externe se réfère à la concordance avec les actions entreprises par d'autres intervenants dans la zone ou le secteur considéré.

⁹ L'efficacité apprécie le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus.

¹⁰ Relation entre les coûts et les avantages

¹¹ Dans quelle mesure les actions programmées et prévues ont-elles été conduites.

¹² L'impact juge les retombées de l'action à moyen et long terme en étudiant les effets de celle-ci dans un champ plus vaste.

¹³ Fonds productif et social (guichet national)

En matière de viabilité¹⁴, et lorsque les résultats ont été atteints, ceux-ci sont généralement viables. Les conditions qui semblent déterminer le succès de l'exécution (pertinence de la réalisation, transparence et implication directe de la communauté bénéficiaire dans la gestion et la mise en oeuvre) influencent également favorablement la viabilité. Les modalités d'exécution (en particulier l'adéquation des budgets et le respect des normes techniques des ouvrages) conditionnent aussi la qualité des réalisations, qui dans plusieurs cas n'a pas été jugée satisfaisante.

4.2. Les projets cofinancés par la MCNG

Les cofinancements de la MCNG aux ONG françaises : la MCNG¹⁵ a mobilisé environ 825000 euros depuis 1990 pour le cofinancement de 59 projets conduits en Bolivie par des ONG françaises. A ceux-ci s'ajoutent les fonds mobilisés au travers des 4 conventions programme¹⁶ octroyées à CICDA (2) et VSF (2), qui incluaient des projets conduits en Bolivie, et des actions transversales (régionales) dont certaines impliquaient également la Bolivie. La contribution du Ministère des Affaires étrangères à ces conventions programmes est élaborée sur la base de la globalité des actions prévues. L'ensemble des cofinancements recouvre donc des réalités très diverses, avec des montants unitaires très hétérogènes (de 3000 euros pour les projets annuels à plusieurs centaines de milliers d'euros pour les conventions programme). Les ONGs bénéficiaires ou partenaires développent également des stratégies différenciées.

La pertinence de deux projets cofinancés par la MCNG que la mission a eu l'opportunité d'examiner est considérée comme **très bonne** : projet Nina (CCFD-UNITAS), et projet d'appui au développement durable dans 25 communautés rurales de l'Amazonie Bolivienne. Cette pertinence est plus difficile à établir dans le cas des actions de Santé Sud menées à Santa Cruz, qui ont rencontré des difficultés à s'insérer dans le système de santé national et dans le contexte local.

Dans le cas des conventions programmes, les actions de renforcement des capacités des organisations paysannes et indigènes sont pertinentes par rapport au développement du Dialogue national, à l'actualisation en cours du CSLP¹⁷, ainsi qu'aux besoins identifiés par ces organisations. Dans le contexte des objectifs assignés à ces conventions, le profil des actions mises en oeuvre est également pertinent, qu'il s'agisse des activités transversales ou des projets. Les modalités de mise en oeuvre au travers du dispositif de CICDA et VSF le sont moins, principalement en raison de **l'exécution directe** de la plupart des projets par ces associations, alors que les politiques d'intervention des conventions programmes privilégient le désengagement, et le partenariat avec les Institutions du Sud.

La cohérence interne des projets financés est **généralement satisfaisante**, hormis concernant les délais d'exécution, souvent peu réalistes. Si globalement ces actions sont effectivement cohérentes avec les politiques nationales, cette cohérence est faible quant à la recherche de synergies entre ces projets et d'autres actions encours sur les mêmes thèmes en Bolivie. Ce point est à mettre en relation avec le **faible niveau de coordination entre ONG européennes** présentes dans le pays.

¹⁴ L'action a-t-elle engendré une structure ou des pratiques capables de « vivre » et de se développer après la fin de l'intervention.

¹⁵ Mission pour la Coopération Non Gouvernementale.

¹⁶ Initialement appelées conventions d'objectifs.

¹⁷ Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté.

L'efficacité des projets cofinancés est contrastée. Elle dépend notamment de la clarté de la définition des résultats attendus et de la stratégie du projet, qui autorise ou non la mise en place d'un dispositif opérationnel efficace. Dans plusieurs cas, l'existence d'objectifs spécifiques multiples et ambivalents, ainsi que le manque de priorisation des actions contrarient fortement l'obtention de résultats concrets.

L'effectivité observée est très contrastée. Certains facteurs comme les retards de décaissements des fonds de la MCNG, où le surdimensionnement des objectifs par rapport aux délais d'exécution n'ont pas permis de mettre en œuvre toutes les activités prévues. La persistance et l'étalement des phases de diagnostic en début de projet expliquent également les retards d'exécution constatés.

Efficiace : dans la mesure où les résultats attendus ne sont pas toujours clairement définis, où ces résultats (souvent d'ordre qualitatif) ne sont pas l'objet de mesures d'impact systématiques (coût/bénéficiaire), et où la mission n'a pas eu accès à des données financières détaillées sur les réalisations entreprises, il est difficile d'évaluer l'efficiace.

L'évaluation des impacts des projets cofinancés est rendue difficile par le manque de données. Sur aucun des projets examinés il n'existe de dispositif de suivi d'impact. En matière de visibilité de la coopération technique française, les projets cofinancés jouent un rôle central. C'est en effet sur les ONG françaises maintenant un dispositif d'intervention en Bolivie dans les zones rurales et hors capitale que repose cette visibilité.

Viabilité : en l'absence de stratégies de sortie de projet définies en amont (au stade de l'instruction), la viabilité des résultats reste très faible dans les projets visités. La solution de viabilité palliative réside en fait surtout dans la recherche de « relais de financement » auprès d'autres bailleurs pour une phase suivante. Dans les cas où les projets sont exécutés par des ONG nationales crédibles (Nina et développement durable dans 25 communautés), cette viabilité est certainement accrue, d'autant que le développement du projet repose sur l'accompagnement de dynamiques endogènes existantes. En matière d'actions transversales, l'élargissement de la plate forme RURALTER¹⁸ à d'autres acteurs va également dans le sens d'une sécurisation et d'une pérennisation de ce programme, qui constitue un acquis important des conventions.

4.3. La Coopération décentralisée

Trois projets de coopération décentralisée ont été évalués. Ce n'est que dans le cas de la coopération Nantes-Cochabamba que l'on constate une action directe de la collectivité française. Les deux autres coopérations sont exécutées dans le cadre d'une délégation de la collectivité territoriale à des entités tierces.

Deux des trois projets examinés, tels que définis au stade de leur identification, apparaissent pertinents (i) de façon générique par rapport à la lutte contre la pauvreté ; (ii) par rapport aux besoins des collectivités partenaires. La pertinence des actions de la coopération « Chemins du Baroque » doit être établie hors du cadre de renforcement municipal de la coopération décentralisée, et ne peut être envisagée qu'en complémentarité avec l'ensemble de l'action culturelle menée par la France en Bolivie.

¹⁸ Plate forme de production et de diffusion de références en matière de développement rural en Amérique Latine

La cohérence interne est difficile à évaluer compte tenu du manque de définition des projets. La cohérence externe est faible, faute d'une prise en compte adéquate des politiques nationales et des autres intervenants dans les secteurs concernés.

Mis à part pour le cas de Nantes–Cochabamba, où **l'efficacité** est considérée comme relativement satisfaisante, celle-ci reste difficile à évaluer pour les autres coopérations, faute de résultats planifiés de façon tangible, et de plans pluriannuels d'exécution.

En matière d'effectivité, lorsque des programmations relativement détaillées existent en début d'année, elles sont rarement respectées, notamment du fait des difficultés rencontrées par la partie bolivienne pour mobiliser des ressources qui n'ont pas été programmées.

Dans la mesure où celle-ci a pu être appréciée, **l'efficience** des projets évalués est dans l'ensemble faible. Les montants engagés, en particulier dans le cas IRCOD-Oruro paraissent élevés en regard des résultats obtenus.

L'évaluation des impacts est ici également rendue difficile par l'absence de données, alors que dans certains cas (Nantes-Cochabamba) ces impacts sont certainement réels.

Viabilité : ce n'est que dans le cas de Nantes-Cochabamba qu'une certaine viabilité des résultats peut être observée. La faible interaction avec la municipalité d'Oruro pour l'IRCOD, et l'absence d'une politique nationale d'accompagnement dans les domaines promus par les Chemins du Baroque affectent fortement la viabilité.

REMARQUE : critères d'évaluabilité et de Redevabilité¹⁹

Ces critères ont été ajoutés à l'évaluation à la suite de la seconde mission en Bolivie qui avait permis de prendre la mesure des difficultés rencontrées dans ces deux domaines. De fait, et excepté le cas des POD, **l'évaluabilité des différents projets reste très faible**. Les obligations de redevabilité sont satisfaites partiellement dans le cas des POD, de manière plus satisfaisante, quoique contrastée, dans le cas des projets cofinancés. C'est dans le cadre de la coopération décentralisée que l'évaluabilité et la redevabilité sont les plus limitées.

¹⁹ Evaluabilité : dans quelle mesure une activité ou un programme peut être évaluée de façon fiable et crédible, les objectifs sont-ils définis de façon adéquate, les résultats sont-ils vérifiables ?
Redevabilité : capacité à rendre compte de l'activité du projet

5. Recommandations

Si le **maintien des trois instruments est recommandé**, cette disposition doit cependant s'accompagner de mesures permettant une optimisation des performances de ces dispositifs autour de deux axes principaux :

- Le renforcement de la **transparence et de la lisibilité** des interventions
- Une **structuration** accrue des **stratégies, projets, processus et relations de partenariat**

5.1. Les petites Opérations de Développement

OPTIMISER LE CHAMP D'INTERVENTION DES POD EN FONCTION DE L'EXPERIENCE ACQUISE

Ciblage des populations bénéficiaires : Il s'agit de privilégier la notion de bénéfice collectif. La priorité devrait être donnée aux populations enclavées (éloignées dans des grands axes routiers), et ne bénéficiant pas des services de base. Il s'agit donc souvent de populations rurales.

Dans ces communautés, les réalisations doivent pouvoir **bénéficier au plus grand nombre**, il s'agit donc généralement d'infrastructures ou de réalisations communautaires. Les bénéfices de l'intervention doivent être répartis de manière implicitement équitable.

Types de réalisation : sans considérer de façon limitative les types de réalisation potentiellement éligibles, on constate néanmoins que de **bons résultats sont obtenus dans les secteurs de l'hydraulique villageoise et rurale, et des infrastructures sociales**. Certains secteurs peuvent être évités, en particulier :

- Les opérations de crédit ou de crédit rotatif, qui requièrent des capacités techniques spécialisées rarement mobilisables dans le cadre des POD.
- Les achats d'équipements en général, surtout lorsque ceux-ci sont destinés à des institutions privées (associations, établissements de santé, etc.), où un bénéfice collectif et équitable n'est pas établi.
- Les actions visant à la mise en place d'activités productives (élevage, maraîchage) qui présentent certains risques, notamment en matière de commercialisation, et où il est difficile d'établir la notion de bénéfice collectif.

Les cofinancements devraient être également évités, quoique cette disposition soit à moduler en fonction des situations. L'utilisation d'un financement POD en constitution de la contrepartie d'une communauté n'est pas non plus une option à privilégier en règle générale.

UNE INTERMEDIATION MOINS DIRECTIVE ET PLUS TRANSPARENTE DANS LE MONTAGE ET LA PROMOTION DES PROJETS

Dans tous les cas, il est essentiel de garantir une transparence accrue entre la communauté et le promoteur du projet à tous les stades de son exécution :

Instruction du projet et préparation du dossier : différents éléments permettant de justifier de l'information complète de la communauté quant au projet doivent être inclus dans les dossiers présentés. Ces éléments sont listés dans le chapitre recommandations du rapport. Les points essentiels sont résumés comme suit :

- Le budget prévisionnel doit clairement indiquer et estimer le volume des autres sources d'appuis (cofinancements, apports de la communauté).
- Il est nécessaire d'inclure de façon transparente les coûts de l'assistance technique du promoteur du projet, et les coûts de publicité permettant d'informer largement la communauté sur les réalisations.
- La localisation précise des réalisations doit être indiquée
- Un responsable local unique doit être identifié.

Le budget et le projet devront être dimensionnés de manière à permettre une estimation des coûts réaliste, tout en autorisant des travaux de qualité satisfaisante.

UN RECOURS ACCRU AUX COMPETENCES NATIONALES POUR LA PRESELECTION DES PROJETS

Il est recommandé que le SCAC puisse s'entourer d'un groupe de 2 ou 3 **experts nationaux qualifiés** et expérimentés, qui pourrait se charger d'effectuer (dans un rôle consultatif) les présélections des projets en collaboration avec le personnel junior du Poste. Ce groupe restreint aura pour mission d'évaluer la faisabilité, la pertinence, et l'éligibilité des dossiers présentés en fonction d'une **connaissance approfondie et réaliste** des communautés, mais aussi des coûts unitaires et des normes locales de génie civil et rural.

SUIVI DES PROJETS : PRIVILEGIER LE CONTROLE SOCIAL DES COMMUNAUTES, FACILITER LA MOBILISATION DES APPUIS ANNEXES DONT LE POSTE PEUT DISPOSER : BATIR UNE MEMOIRE ACCESSIBLE ET DIFFUSABLE DE L'EXPERIENCE DES POD

Le budget et les modalités d'exécution du projet doivent être rendus impérativement publics au travers d'une information élargie de la communauté.

Les appuis éventuels d'ONG françaises pour le suivi des POD doivent être contractualisés ou faire l'objet d'une convention.

La présentation du rapport de fin d'exécution doit d'abord être effectuée devant la communauté et donner lieu à un acte de réception mentionné dans le Livre des Actes communautaire.

La mise en place d'une base de données simple (de capitalisation) récapitulant les expériences concluantes, et éventuellement placée sur le site WEB de l'ambassade France, est un premier pas qui permettra de faire connaître ces réalisations, et les communautés bénéficiaires, non seulement auprès du public, mais aussi des autres bailleurs de fonds et ONG nationales et étrangères.

Un panneau illustré (photographies) pourrait être placé au niveau du SCAC de l'ambassade, récapitulant les projets menés à terme, et indiquant les coordonnées de leurs responsables, afin que ceux-ci **puissent être visités**, en particulier lorsque situés dans la même zone géographique, par les bénéficiaires des financements POD des années suivantes.

On constituerait ainsi à moindre coût une base de connaissance permettant l'échange d'expériences, et facilitant également dans une certaine mesure le suivi (non systématique bien sûr) des projets. De fait, les différents intervenants français opérant en Bolivie (chercheurs notamment) pourraient visiter ces réalisations à l'occasion de leur passage dans des communautés voisines.

RELAYER ET CONSOLIDER LES DYNAMIQUES ENCLENCHEES : UN CYCLE DE PROJET ADAPTE POUR LES PETITES OPERATIONS DE DEVELOPPEMENT

En vue de la consolidation et du renforcement des dynamiques enclenchées par les POD dans le cas des projets concluants, différentes dispositions peuvent être envisagées par le Poste :

- Mise à disposition d'un fonds d'étude limité pour la préparation d'un second projet avec appui pour la recherche de financement ;
- Mise à disposition d'un appui technique et de médiation – consultants nationaux - auprès du conseil municipal pour faire inclure d'autres réalisations au sein du Plan de développement Municipal ;
- Financement d'actions de formation.

RENFORCER L'IMPACT DE L'INSTRUMENT

La mission suggère que l'enveloppe affectée annuellement aux POD puisse être progressivement augmentée, cela de façon significative. Ce montant, qui restera limité (même avec un doublement de l'enveloppe disponible), et la nature de l'appui aux POD conduisent la mission à formuler trois propositions :

- Exiger un caractère pilote de l'action soutenue ;
- Mettre en place une capitalisation et diffusion des expériences ainsi soutenues ;
- Animer ou faciliter une mise en réseau des acteurs et partenaires.

LE CARACTERE PILOTE DES POD

Les Petites Opérations de Développement ne doivent pas seulement porter sur des opérations concrètes utiles pour les communautés, elles doivent se distinguer par un caractère pilote, une valeur ajoutée, **qui dépasse le simple objet de l'action.**

Seule une telle ambition peut justifier de consacrer autant de moyens dans la préparation, l'accompagnement et le suivi de microprojets. Elle assure par ailleurs une réelle lisibilité et crédibilité à ce type d'actions de l'ambassade dans un pays où les besoins sont considérables.

Même s'il est souhaitable que les principaux acteurs concernés précisent ensemble la définition du caractère pilote, il est possible d'en illustrer le contenu. Ces différents critères pourront être combinés ou pas:

- **"l'effet de levier" ou "effet starter"**: on pourra demander au porteur de projet d'argumenter sur les suites possibles de l'action POD en terme de développement: premier pas vers la définition d'autres actions portées par la communauté, intégration de la communauté dans le projet de la municipalité, mesures d'accompagnement et de mise en valeur d'une infrastructure de développement, etc.
- **l'innovation et l'expérimentation**: les POD pourraient être réservés à des opérations particulièrement innovantes difficilement finançables autrement. L'innovation et l'expérimentation pourraient porter sur le contenu de l'action comme sur la méthode employée pour sa mise en œuvre, surtout si un renforcement du capital social peut en découler.
- **La transférabilité de l'action**: un des critères, très liés aux précédents, peut être le caractère transférable de l'action proposée et la description de certaines modalités de ce possible transfert.
- **L'exemplarité et la lisibilité de l'action**: au delà de l'objet même d'un microprojet, les circonstances peuvent faire qu'il revêt un caractère exemplaire voire symbolique qui accroît son intérêt. L'Ambassade a également intérêt à privilégier les actions mobilisatrices les plus lisibles et visibles.

LA CAPITALISATION ET LA DIFFUSION

Il ne suffit pas que les actions soutenues soient pilotes, innovantes et/ou exemplaires, encore faut il être en mesure d'en capitaliser et d'en diffuser les enseignements et résultats. Au delà des propositions simples formulées dans ce document en matière de capitalisation, le Poste pourra réfléchir à la mise en place d'un outil de capitalisation et de suivi des POD. Cet véritable tableau de bord des actions de développement devra être accessible par l'ensemble des acteurs et partenaires du développement. Il constituera à la fois un outil de pilotage, de suivi, de communication et de promotion de l'Ambassade mais aussi une riche base d'expériences et de contacts pour l'ensemble des partenaires.

LA MISE EN RESEAU

Afin toujours d'optimiser et de valoriser les moyens (limités) affectés aux POD et autres actions de développement du Poste, il est suggéré de s'appuyer sur l'outil de capitalisation et de suivi des opérations pour **animer un réseau des acteurs de développement** impliqués.

Un tel réseau devra favoriser les échanges d'expériences et de bonnes pratiques, la réflexion sur la valorisation des actions pilotes mises en place avec les POD. Ce réseau doit être ouvert aux autres acteurs du développement bolivien. Il peut être animé par le volontaire international du Poste avec l'appui d'un expert bolivien. Dans un premier temps, les modalités de la mise en réseau peuvent se limiter à la mise en place d'une base de données communes (voir ci-avant) et l'organisation annuelle d'une rencontre entre tous les porteurs de projet et leurs partenaires... **Un tel réseau peut être élargis aux autres pays andins.**

5.2 Cofinancements des Ong françaises par la MCNG:

L'appui aux actions menées par les ONGs françaises doit être recentré vers **le renforcement du partenariat avec les institutions nationales de la société civile**. Dans ce recentrage, la poursuite de projets de renforcement des capacités est recommandée, mais également au travers de **partenariats contractualisés** avec des opérateurs nationaux crédibles. La **gestion de la qualité** dans les **interventions doit être notablement améliorée** au travers (i) de logiques opérationnelles plus lisibles, et (ii) de la mise en place de dispositifs de **suivi-évaluation** fonctionnels.

Les recommandations de la mission portent sur les points ci-dessous. Certaines d'entre elles intéressent également l'actualisation des procédures de sélection des projets par la MCNG.

AMELIORER LA TRANSPARENCE ET LA LISIBILITE DES INTERVENTIONS

Les projets financés doivent comporter **un objectif spécifique unique**, quel que soit le nombre des résultats. Ces résultats doivent être libellés clairement, de façon univoque, et dans toute la mesure du possible vérifiable. Des indicateurs simples doivent y être adjoints. Cette amélioration de la transparence passe également par une clarification des montages financiers en cofinancements, et de **l'affectation des différentes ressources aux résultats**.

Mise en place de dispositifs fonctionnels de suivi, d'évaluation et de capitalisation : le déploiement et l'instruction de ceux-ci seront facilités par la clarification des stratégies opérationnelles développées par les projets.

Une meilleure adéquation de l'objectif spécifique aux moyens et à la durée des projets : il s'agit de **dimensionner** pragmatiquement les résultats attendus aux capacités de mise en oeuvre des opérateurs dans les contextes locaux, dont les difficultés et les incertitudes ne doivent pas être sous-estimées.

Envisager, dès l'identification, des stratégies crédibles de sortie de projet: la stratégie de sortie de projet pourrait faire partie intégrante des dossiers de cofinancement, et être prise en compte dans leur grille de sélection.

Une activité de capitalisation et de production de références orientée par la demande : cette évolution nécessite (i) un renforcement des mécanismes permettant de recueillir le feedback et les demandes des utilisateurs; (ii) d'élargir également la base de la capitalisation au travers de partenariats plus nombreux et effectifs avec les ONG du Sud.

Définition et mise en place de repères communs et partagés pour la caractérisation des partenariats avec les institutions du Sud : on admet généralement, et les quelques expériences conduites en Bolivie le montrent, que des partenariats effectifs et efficaces avec les ONG nationales résultent souvent de longs **processus**. L'analyse de ces processus met en évidence quelques **étapes clés**, où le partage des responsabilités et la convergence des approches et des moyens peuvent être caractérisés. Une identification systématique de ces **profils de partenariat**, et leur reconnaissance par les ONG et leurs partenaires, permettra un meilleur balisage, et une meilleure évaluation conjointe de l'évolution de ces processus à partir d'une grille d'analyse et d'évaluation **commune**. Elle facilitera également la mise en place de **contractualisations** ou de **conventions** sécurisantes et adaptées aux différentes étapes, attitudes, et niveaux de responsabilités.

5.3. Coopération décentralisée

Les résultats globalement peu significatifs des trois expériences de coopération décentralisée évaluées par la mission ne sont pas représentatifs des **potentialités importantes** de cet instrument dans le contexte bolivien actuel.

En effet, les approches et démarches territoriales sont au centre des préoccupations du Dialogue National, de la décentralisation, ou encore des organisations de producteurs et des organisations indigènes. Cette situation détermine un réel potentiel pour le développement d'une coopération décentralisée innovante. C'est donc en particulier **en matière de développement territorial que l'expérience acquise par les communes et les communautés de communes en France est tout à pertinente compte tenu de l'émergence actuelle et prochaine (2005) d'entités territoriales intercommunales au niveau départemental**. Les défis à relever dans ce cadre ne sont pas sans présenter certaines similarités avec ceux auxquels sont actuellement confrontés les Pays en France.

DEFINIR LES DOMAINES DE SUBSIDIARITE DE LA COOPERATION DECENTRALISEE, ET AMELIORER LA MISE EN RELATION DES ACTEURS

Un développement accru de la coopération décentralisée en Bolivie passe d'abord par une **reconnaissance officielle** des spécificités de celle-ci par le Ministère de la Participation Populaire, et **une information élargie des communes sur cet instrument encore mal connu**, et souvent confondu avec les autres formes de coopération existantes.

Parallèlement, la mise en relation des acteurs de la coopération décentralisée peut s'appuyer en amont sur le rôle d'animateur que peuvent jouer Cités-Unies France et l'Union Mondiale des Collectivités Locales (FMCU - récente fusion de FMCU et de l'Union Internationale des Autorités Locales - UILA).

Par rapport à ces deux axes, **le Poste peut jouer un rôle important** d'interlocution tant auprès du Ministère de la Participation Populaire, que de la mobilisation des instances citées ci-dessus. Des efforts sont également à développer au niveau de l'animation en France, afin de permettre la mise en place d'un **programme pays structuré**.

AMELIORER LA FORMALISATION DES ENGAGEMENTS MUTUELS

Les processus d'identification des initiatives de coopération décentralisée doivent répondre à une **demande officielle** de la collectivité locale bénéficiaire, d'un groupe de collectivités locales, ou bien du gouvernement central pour le compte des collectivités bénéficiaires. **L'appui politique des autorités dûment mandatées doit être présent au départ du processus**, ce qui garantira les actions futures. Il est important à ce stade d'identification de bien prendre en compte la capacité de gestion technique de la collectivité bénéficiaire.

La demande de coopération doit donc provenir des collectivités locales, **et être accompagné d'un plan pluriannuel et d'un descriptif du dispositif mis en place**, tant par la collectivité française que la ville bénéficiaire, pour un meilleur suivi des opérations. Ce dispositif implique :

- le compromis de la part de la collectivité française de mettre en place un dispositif efficace pour le suivi des actions ;
- le compromis du ou des partenaire(s) d'adopter une organisation similaire, et **l'inscription des moyens correspondants** au budget communal, afin d'éviter une coopération inachevée faute de ressources ;
- la diffusion et l'information des bailleurs de fonds quant à l'initiative en cours. Cette diffusion peut mobiliser les instances du gouvernement central et le Poste.

UN MEILLEUR SUIVI BASE SUR UNE CIRCULATION SYSTEMATIQUE ET ELARGIE DE L'INFORMATION

La nécessité de disposer de données de suivi pour ces coopérations doit être prise en compte au même titre que dans le cas des cofinancements ONG, cela d'autant que les montages financiers souvent complexes de la coopération décentralisées ne permettent pas une mise en relation claire des moyens mobilisés et des résultats.

La mise en place **de comités de pilotage élargis** est également nécessaire, tant au niveau de la collectivité française que des partenaires boliviens. Les deux comités doivent faire indiquer les missions prévues et leurs thèmes, les objectifs et les observations de manière régulière.

Ces informations doivent être communiquées au moment opportun au Poste en Bolivie, lequel peut avoir un droit de regard et de suggestion pour une meilleure orientation, ou de meilleures synergies avec d'autres actions en cours. En effet, le Poste doit être en mesure de diffuser et d'informer les organismes multilatéraux, les bailleurs de fonds, et le gouvernement central des actions en cours.

Des actions doivent être également prévues pour **informer le public** de l'avancement du programme, et donner la visibilité nécessaire à la relation entre les deux collectivités. La communication autour des réalisations effectives est importante en vue de conférer une meilleure reconnaissance de cet instrument nouveau dans ses spécificités.

CONCERNANT LES PROJETS EVALUES

Les deux coopérations « Chemins du Baroque » de la ville de Sarrebourg et IRCOD/Oruro doivent être nécessairement et profondément revues en fonction des observations ci-dessus, et avec l'objectif de restructurer et de formaliser le partenariat avec les collectivités boliviennes (laquelle n'est pas clairement identifiée dans le cas des Chemins du Baroque).

La poursuite de la coopération Nantes-Cochabamba devrait s'inscrire dans le cadre d'un programme pluriannuel mobilisant de manière plus élargie les services techniques des deux collectivités. Ce programme devrait être élaboré en prenant en compte les recommandations éventuelles du Poste.

5.4. Le Poste

VERS UNE MEMOIRE PLUS SYSTEMATIQUE, ACCESSIBLE ET TRANSFERABLE DES ACTIONS DE COOPERATION

Compte tenu des rotations régulières de personnel et des moyens limités qui affectent la capacité de suivi du Poste, **une meilleure capitalisation de la mémoire des actions permettrait probablement de multiplier les opportunités de visites de terrain effectuées à l'occasion de déplacements des différents acteurs proches de l'ambassade de France**, ainsi bien sûr que du personnel du SCAC lorsque les moyens sont disponibles.

La mise en place de réunions semestrielles et/ou annuelles **de suivi de l'exécution des recommandations de la Commission mixte** franco-bolivienne permettra une meilleure implication de la partie nationale en fonction des **évolutions rapides** qui caractérisent le pays, et une meilleure appropriation et reconnaissance de cette coopération avant tout non gouvernementale.

UNE POLITIQUE CLAIRE CONCERNANT LES SYNERGIES ACCEPTABLES ENTRE ACTIVITES PRIVEES DES INTERVENANTS FRANÇAIS ET AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT

Les orientations actuelles de la coopération vers l'appui aux secteurs productifs et le développement des opportunités économiques tendent à réduire la distance entre (i) des activités de coopération menées sur fonds publics, et (ii) des activités commerciales relevant de démarches strictement privées. Dans ce contexte où l'appui aux activités génératrices de revenu devient de plus en plus fréquent, il est nécessaire d'identifier préalablement jusqu'où vont les synergies acceptables (ou même souhaitables) entre l'activité privée et l'activité de coopération menée sur fonds publics. Le balisage de ces champs d'activité nécessite que les relations entre le Poste et la Mission économique soient mieux formalisées et définies, cela d'autant que la coopération décentralisée est **un élément rassembleur de la Mission économique et de la coopération technique**.

RENFORCER LE ROLE ET LA RECONNAISSANCE DU POSTE POUR L'INFORMATION ET LA COORDINATION DES ACTEURS ET INTERVENANTS

Le Poste doit jouer un rôle plus actif dans l'appui à la coordination de l'ensemble des actions développées au travers des 3 instruments. Cela suppose (i) que les différents acteurs intervenant en Bolivie, avec l'appui de la MCNG, **lui reconnaissent ce rôle**; (ii) qu'il dispose de l'information nécessaire pour cette fonction; (iii) d'organiser la mise en contact de ces acteurs au travers éventuellement d'une « journée annuelle des associations » qui permettrait de développer des synergies entre projets, mais aussi avec les autres composantes de la présence française, **et notamment la recherche**. Une extension éventuelle de cette journée aux autres ONG européennes intervenant en Bolivie est souhaitable.

5.5. La MCNG

ACCROITRE LE ROLE CATALYSEUR DE LA MCNG DANS L'AMELIORATION DES PERFORMANCES

En premier lieu, les exigences doivent être renforcées quant à l'évaluabilité et la viabilité des projets cofinancés à partir de critères simples, dont la clarté de la **stratégie d'intervention présentée**, ou encore la pertinence des **stratégies de sortie de projet**, qui devraient être décrites au stade de l'instruction des dossiers de financement.

Cette démarche doit s'accompagner **du développement d'une interaction renforcée entre les différents opérateurs et la MCNG**. La présentation et l'analyse des rapports annuels en comité de pilotage constituent déjà une opportunité de dialogue privilégiée, qui devrait voir se développer les dimensions techniques et stratégiques des débats, au-delà des questions administratives et purement opérationnelles examinées.

Les relations entre la MCNG et le Poste doivent être également consolidées en vue d'une prise en compte objective des avis de ce dernier sur les cofinancements à l'instruction, cet avis étant important dans la recherche de synergie et de cohérence du dispositif dans le pays, et pour éviter des duplications d'actions. Pour la coopération décentralisée, l'existence d'un programme pays permettrait déjà de faciliter la convergence des points de vue. La MCNG doit également veiller à la légitimité de certaines coopérations dites décentralisées en faisant appel à la loi et aux circulaires qui déterminent les règles à suivre pour cette coopération.

Une évolution est également souhaitable concernant des **outils de gestion de l'information fonctionnels au niveau de la MCNG** afin de renforcer la capacité de ceux-ci en matière de capitalisation et de suivi opérationnel permanent par pays, secteurs et opérateurs.

Concernant la redéfinition de l'outil convention-programme, il est établi qu'un dialogue doit s'instaurer avec les ONG concernées. Les performances en matière de captage de fonds à partir d'autres sources des ONG CICDA et VSF intervenant en Bolivie autorisent le développement de cette réflexion conjointe à un rythme compatible avec la recherche de solutions de partenariat réellement durables. La pertinence de ce dialogue et des conclusions qui en découleront dépendent aussi largement de la capacité des différents interlocuteurs à **clarifier leurs positions et leurs objectifs**. Une **évaluation préalable de l'instrument convention** permettrait opportunément d'accompagner et de faciliter ce travail au travers d'une médiation externe objective.

5.6. La Commission mixte franco-bolivienne

AMELIORER LES INSTRUMENTS DE SUIVI DES ACTIONS

Quoique la coopération technique ne fasse pas partie des axes prioritaires retenus par la Commission mixte, celle-ci pourrait jouer un rôle plus important dans la définition des orientations stratégiques de cette coopération, ainsi que dans son suivi. La mise en place d'un **comité de suivi annuel plus systématique**, où quelques opérateurs pourraient présenter un rapide bilan intermédiaire de leurs opérations serait de nature à sensibiliser ceux-ci à la nécessité de reporting, tout en impliquant mieux la partie bolivienne par rapport aux réalités d'une coopération non gouvernementale encore perçue au niveau gouvernemental comme diffuse et peu lisible.

SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se refiere a **3 dispositivos** o instrumentos de movilización de recursos franceses de cooperación y ayuda al desarrollo en Bolivia:

- **El programa de Pequeñas Operaciones de Desarrollo (POD)**, administrado a través del Servicio de Cooperación y Acción Cultural de la Embajada de Francia en Bolivia
- **Los cofinanciamientos de las ONGs francesas**, administrados a través de la Misión para la Cooperación No Gubernamental (MCNG) y de convenios de objetivos celebrados entre la MCNG y algunas ONGs francesas
- **La cooperación descentralizada** realizada a iniciativa de las administraciones territoriales francesas y bolivianas, y cofinanciada por la MCNG

El período considerado en esta evaluación se extiende entre 1994 y 2003. Los recursos financieros movilizados en este período ascienden a un **monto aproximado de 1,2 M EUR para unos 110 proyectos financiados.** Aunque estos montos sean modestos, la presente evaluación reviste un interés especial para el Ministerio francés de Relaciones Exteriores:

- Se ha llevado a cabo en un país que no pertenece a la «zona de solidaridad prioritaria», pero que registra un alto porcentaje de población pobre y forma parte de un conjunto geográfico con características comunes: Latinoamérica, y más concretamente, la Región Andina.
- Se refiere a tres modos de intervención a favor de la sociedad civil, que coexisten en un mismo país.
- Como lo demuestra la evaluación, las mencionadas inversiones han resultado **relevantes** en los contextos locales.

1. Contexto

El 20 de abril de 2004, Bolivia conmemoró sus **10 años de Participación Popular**. La instauración de la democracia desde 1982¹, las importantes reformas iniciadas por las leyes sobre el Diálogo Nacional y la Participación Popular, el crecimiento económico estable (4,3% entre 1990 y 1998) y el apoyo permanente de la ayuda pública al desarrollo establecían condiciones favorables para la recuperación sostenible del país.

A partir de 1999, la coyuntura económica se deterioró bajo la influencia de diferentes factores, algunos externos como la evolución desfavorable de los tipos de cambio y la crisis que afectó a los principales socios económicos vecinos del país, y otros internos, como los impactos económicos de los programas de erradicación de la coca. La reducción consecutiva de la demanda interna pronto se tradujo en una **notable disminución** del crecimiento, que se establecería en un promedio del 1,7% en los años siguientes. Sin embargo, el crecimiento parece ahora reanudarse y podría alcanzar un 4% en 2004 si no bajan las exportaciones de gas.

¹ Desde la independencia, Bolivia nunca había conocido realmente un régimen democrático duradero.

Se sigue considerando a **Bolivia** como **el país más pobre de Sudamérica**. El 63% de la población se encuentra bajo el umbral de pobreza y el 37% vive en condiciones de pobreza extrema². La pobreza afecta al 50% de los habitantes de los grandes centros urbanos, al 65% de los habitantes de ciudades medias y al 90% de la población rural (Banco Mundial, 2000)³.

En los altiplanos el cierre progresivo de las minas de los centros de Potosí y Oruro, así como los efectos económicos de los programas de erradicación de la coca **se han traducido en una mayor pauperización de las poblaciones rurales**, principalmente indígenas. **La factura ambiental de la explotación minera es considerable** y la eliminación de los subproductos de la actividad extractiva necesitará muchos años. Para estas poblaciones andinas, **la actividad agrícola sigue siendo predominante**, pero considerablemente obstaculizada por las dificultades de acceso a la comercialización (aislamiento), los riesgos climáticos y la degradación de las condiciones de fertilidad del suelo. Los sistemas agrícolas son tradicionales, basados en la explotación familiar y/o comunitaria.

La estructura urbana del país se articula primero en torno a dos centros regionales importantes, es decir, la capital La Paz (785 000 habitantes), sede del Gobierno, y Santa Cruz (767 200 habitantes), importante centro de desarrollo económico (hidrocarburos, soja) al pie de la Cordillera Andina Oriental.

A partir de 1991, se observó una **inflexión de la política nacional de desarrollo** hacia una mejor toma en cuenta de los aspectos sociales. La Estrategia Social Boliviana se tradujo en un aumento del 10% de la inversión social en 1991, que alcanzó el 50% en 1999, en detrimento de los sectores extractivos, parcialmente privatizados.

Las Leyes de Participación Popular y Descentralización Administrativa se tradujeron en una **remodelación profunda de la administración del país**, y especialmente de la asignación de recursos financieros a las zonas rurales (la proporción del presupuesto nacional destinado a los municipios pasó del 3% al 33%). La estructuración territorial del país pasó de 24 municipios en 1994 a 316 en la actualidad, **de los que un 59% se reivindican como indígenas**.

Si bien esta **descentralización novedosa** es hoy efectiva, persisten dificultades relativas al financiamiento del desarrollo local. La **coparticipación fiscal** proporcionada por el Estado central debe complementarse con una fiscalidad local difícil de llevar a cabo. Se observan importantes carencias en materia de apoyo técnico y capacidades de planificación del desarrollo local. **No se ha ocupado aún el amplio espacio de democracia local abierto a nivel de los municipios**. En la actualidad, **estas administraciones territoriales de nivel intermedio siguen siendo embrionarias**.

Bolivia ha manejado la iniciativa PPME (Países Pobres Muy Endeudados) con gran eficacia y pudo alcanzar el punto de culminación desde 2001. Esta iniciativa (en la que Francia es uno de los primeros contribuyentes entre los países del G7) ha desembocado en un Marco Estratégico de Lucha contra la Pobreza (MELP), publicado en marzo de 2001. El MELP es el resultado de una amplia consulta nacional, llevada a cabo entre agosto de 1997 y abril del 2000.

² Según el informe sobre el Índice de Desarrollo Humano de 1999, Bolivia ocupa el 112° puesto entre 174 países, con el IDH más bajo de Sudamérica.

³ Banco Mundial (2000).- Informe sobre el Desarrollo Mundial 2000-2001. Lucha contra la Pobreza.

2. Metodología y procedimiento

La evaluación ha sido realizada por un equipo de tres expertos de la **oficina de proyectos RCT**, que se han referido a las recomendaciones de la Guía de Evaluaciones publicada por el Ministerio francés de Relaciones Exteriores (versión actualizada de marzo de 2003) y a los principios de evaluación del CAD⁴ (OCDE). Los trabajos han sido controlados por un **Comité directivo creado por la Oficina de Evaluación del Ministerio francés de Relaciones Exteriores**.

Ha sido necesario proceder a dicha evaluación mediante sondeo⁵ a partir de un muestreo de proyectos, cuya elaboración tomó en cuenta, por una parte, el criterio de factibilidad (tiempo y viajes), y por otra, la necesidad de que la estructura del muestreo fuese coherente con la del conjunto por evaluar. El muestreo se presentó al Comité directivo con la nota metodológica preliminar de la misión de campo.

A pesar de algunas dificultades relacionadas con los movimientos sociales que se produjeron en Bolivia durante el tiempo de la misión de campo, se pudo cumplir con el programa de sondeo previamente establecido. Se pudieron visitar veinticinco (25) proyectos de POD, así como diferentes proyectos de ONGs. Las síntesis de las evaluaciones por proyectos figuran en el anexo 10 del presente informe.

⁴ Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE.

⁵ El plazo concedido para el ejercicio de campo era limitado y no había ninguna posibilidad concreta de visitar la totalidad de los proyectos considerados.

3. Cuestiones evaluativas

Los trabajos de evaluación han permitido responder a una serie de cuestiones importantes, planteadas por el Comité directivo.

BENEFICIOS DURADEROS PARA LAS POBLACIONES POBRES

Los dos primeros dispositivos estudiados se traducen en beneficios duraderos para las poblaciones pobres en términos de reducción de su **vulnerabilidad**. Sin embargo, no contribuyen a dicha reducción con la misma intensidad, el mismo impacto, ni del mismo modo. Cuando se cumple con el objetivo del proyecto, las POD destinadas a las poblaciones aisladas y marginalizadas aportan el beneficio de las realizaciones funcionales financiadas y pueden desempeñar un papel importante en la mejora de la confianza y las capacidades de iniciativa de las poblaciones.

Algunos de los proyectos cofinanciados de las ONGs francesas están dirigidos genéricamente al refuerzo organizacional y estructural de los actores nacionales de la sociedad civil (organizaciones indígenas de productores, equipos municipales). En este sentido, pueden traducirse indirectamente en beneficios duraderos para las poblaciones pobres, al incrementar su capacidad para hacer valer sus intereses y mejorar su representatividad. Estos beneficios son menos evidentes y, sobre todo, menos duraderos cuando los proyectos se sustituyen a los servicios públicos o implementan estructuras que sólo son viables en un contexto de subsidios (tal es el caso del centro de salud Los Olivos en Santa Cruz).

La cooperación descentralizada llevada a cabo en Bolivia sólo contribuye de manera muy indirecta a proporcionar beneficios para las poblaciones pobres. No obstante, estos resultados serían más efectivos en el marco de un refuerzo de dicha cooperación, que respondiese al proceso de descentralización, y de la implementación de una **estrategia concertada** con las municipalidades socias.

CAPACIDADES OPERATIVAS DEL PUESTO, LA MCNG Y LAS ADMINISTRACIONES LOCALES

El Puesto: aunque cuenta con una plantilla reducida, el equipo actual del SCAC de la Embajada de Francia⁶ demuestra capacidades operativas reales, determinadas principalmente por la apertura, la calidad y la motivación del personal. La trayectoria de la actividad de cooperación técnica de la Embajada de Francia en Bolivia en los últimos 10 años ha seguido **dependiendo mucho de la interpretación que el personal del Puesto se hacía de su propia misión**. El carácter general de las disposiciones de las diferentes comisiones mixtas y la falta de definición precisa de los perfiles y objetivos de los instrumentos implementados han creado un espacio de decisión y acción importante, aunque limitado por los escasos presupuestos disponibles en el marco de las POD. **Este margen de imprecisión no ayuda a definir una visión unívoca, compartida y comunicable a los operadores, sobre los objetivos y las orientaciones de la cooperación.**

Estos escasos presupuestos **limitan considerablemente las capacidades de seguimiento de las acciones** financiadas por el Puesto, habida cuenta del costo elevado de las misiones de campo.

⁶ El SCAC está dirigido por una asesora de Cooperación y Acción Cultural, asistida por un voluntario internacional para la cooperación técnica. El conjunto de los servicios está integrado por 7 personas.

Tras la contratación de una asesora de cooperación y acción cultural en septiembre de 2002, se han hecho esfuerzos para **integrar mejor** los diferentes componentes de la cooperación técnica.

La MCNG: las orientaciones desarrolladas en materia de **colaboración local** no se aplican sistemáticamente a los proyectos cofinanciados en Bolivia. La orientación hacia la búsqueda de colaboraciones entre ONGs, administraciones territoriales y asociaciones de voluntarios, la cual constituye una de las funciones de la MCNG, **no ha dado resultados positivos** hasta ahora en Bolivia. Existen importantes dificultades relativas a algunos desembolsos de cofinanciamientos para los proyectos plurianuales.

En lo que respecta al seguimiento de los proyectos y, especialmente, de los convenios programas, parece que la interacción entre la MCNG y las ONGs beneficiarias ha sido finalmente bastante reducida. Sobre el fondo, se nota además que en muchos casos el dimensionamiento de los objetivos de los proyectos cofinanciados (sobre todo los proyectos plurianuales y, en particular, los convenios programas) es inadecuado respecto al período de cofinanciamiento.

Por último, podemos interrogarnos sobre la relevancia de cofinanciamientos múltiples, en los que la aplicación de los fondos proporcionados por la MCNG sigue dependiendo totalmente de la movilización de los demás cofinanciamientos, en particular los de la Unión Europea, cuya obtención resulta cada vez menos previsible a consecuencia de la generalización de las convocatorias de propuestas.

Las administraciones locales: en el caso de las administraciones francesas, se nota sobre todo el **carácter muy personalizado** de la animación de esta cooperación descentralizada. Cada proyecto es impulsado por una o dos personas que realizan la mayor parte de las misiones y contactos en el país. Actualmente no se observa en Bolivia una verdadera cooperación descentralizada directa entre servicios técnicos municipales. Asimismo, las administraciones locales bolivianas disponen de recursos limitados. La descentralización sigue siendo un contexto nuevo y la capacidad de los municipios para identificar sus propias necesidades, especialmente en el campo técnico y organizacional, es limitada. Los frecuentes cambios de autoridad comunal limitan significativamente la continuación de una colaboración que sólo puede construirse con el tiempo (dentro de los límites de los mandatos electivos, por supuesto).

Los resultados de la evaluación demuestran que el mantenimiento de los 3 instrumentos está justificado

Las POD se justifican, pues estos proyectos constituyen un **instrumento piloto** con bajo nivel de inversiones, y por tanto de riesgo, que en una proporción aceptable de casos ha resultado sencillo, eficaz y eficiente. Una redefinición de las modalidades de funcionamiento del instrumento (véase capítulo sobre recomendaciones) permitiría reducir la proporción de fracasos. Las Pequeñas Operaciones de Desarrollo no sólo deben referirse a operaciones concretas y útiles para las comunidades, sino que deben destacar por su carácter piloto, un valor añadido que supera el objeto de la operación. Se debe resaltar el **«efecto palanca» o «efecto starter»** pidiendo al titular del proyecto que argumente sobre las posibles consecuencias de la POD en términos de desarrollo: primer paso hacia la definición de otras acciones presentadas por la comunidad, integración de la comunidad en el proyecto de la municipalidad, medidas de acompañamiento y valorización de una infraestructura de desarrollo, etc.

Los cofinanciamientos de las ONGs francesas ofrecen un valor añadido en términos de visibilidad. También permiten posicionar la cooperación en ámbitos clave como el refuerzo de las organizaciones de la sociedad civil. Probablemente haya que evitar una dispersión temática demasiado grande de los proyectos cofinanciados y privilegiar objetivamente todas las formas **de colaboración que involucren directamente a los actores organizados del Sur** en la realización de dichos proyectos. Es necesario emprender un trabajo de **refundación** de las relaciones de colaboración entre las ONGs y la MCNG antes de reconducir los convenios programas, instrumentos de una política que queda por redefinir.

Más allá de los proyectos existentes cuyas modalidades deberán reexaminarse, la cooperación descentralizada se debe mantener e incluso favorecer, ya que ofrece respuestas pertinentes respecto a las evoluciones de la descentralización en Bolivia. Hay que repensar sus modalidades y, asimismo, **enmarcarla** y darle **formas de inserción adecuadas** en el país. El Gobierno Central debe emprender un trabajo previo de información con el fin de dotar este instrumento de un estatuto y una misión que correspondan a sus características específicas.

CONCERTACIÓN CON LOS DEMÁS ACTORES

La concertación con las demás agencias de financiamiento llevada a cabo por el Puesto es permanente, aunque limitada. Resulta más efectiva en algunos sectores de actualidad como la salud, mediante la implementación del C2D. **La concertación entre asociaciones es insuficiente.** La relativa dispersión geográfica de los voluntarios no la facilita, más aún cuando existe poca información disponible y publicada sobre los proyectos en curso y la función de información y apoyo a la coordinación que el Puesto puede desempeñar no está integrada por los diferentes actores no gubernamentales.

PERCEPCIÓN DE LA COOPERACIÓN FRANCESA POR PARTE DE DIFERENTES INTERLOCUTORES

La percepción de la cooperación francesa por parte de los diferentes interlocutores se articula principalmente en torno a la acción cultural, que constituye el ámbito en el que se centra la cooperación francesa en Bolivia. En materia de cooperación técnica, las POD tienen una influencia muy reducida, por no decir inexistente, sobre la imagen de la cooperación francesa en el medio rural. La situación es diferente para otras categorías de la población, más urbanas, operadoras del desarrollo, que ya conocen este instrumento desde hace mucho. El carácter **bastante confidencial** de las acciones llevadas a cabo en el marco de la cooperación descentralizada tampoco contribuye a fortalecer la imagen de la cooperación francesa. Finalmente, para el público de las zonas rurales y en el marco de la cooperación técnica, la imagen de la cooperación francesa se apoya en las ONGs francesas, principalmente las que mantienen una representación local.

REFUERZO DE LA CAPACIDAD DE LOS ACTORES LOCALES

El refuerzo de la capacidad de los actores locales actúa como una «**tarea de fondo**» en la **implementación de los 3 dispositivos considerados**. A través de las POD, la responsabilización de la comunidad por un proyecto simple que responde a una necesidad sentida por todos constituye un elemento importante de refuerzo de las capacidades de iniciativa, planificación, organización y ejecución. En el marco de la cooperación descentralizada Nantes-Cochabamba, las acciones llevadas a cabo han reforzado las capacidades de algunos servicios municipales. Los proyectos cofinanciados de las ONGs presentan perfiles diferentes respecto a la función de capacitación. No obstante, destacan las estrategias de acompañamiento y responsabilización de los actores nacionales, que favorecen el aprendizaje voluntario, tales como las acciones implementadas por CICDA-VSF en las organizaciones campesinas o las del CCFD con UNITAS. En este planteamiento, la capacitación es mutua y percibida como tal por los actores bolivianos.

4. Evaluación comparativa de los instrumentos

La mayoría de los proyectos implementados mediante los tres instrumentos presentan objetivos pertinentes respecto a (i) las orientaciones del MELP de Bolivia; (ii) los Objetivos del Milenio.

Los elementos de la evaluación comparativa están resumidos en el cuadro propuesto al final de la síntesis.

4.1. Pequeñas Operaciones de Desarrollo

Este instrumento está operativo en la Embajada de Francia en Bolivia desde 1985. Se emplea para el financiamiento de microrrealizaciones anuales por un monto que no suele superar los 5 000 USD. Normalmente estos proyectos deben ser identificados e implementados por las comunidades más pobres. Su financiamiento se realiza con el acuerdo del embajador, tras un proceso simplificado de preselección y selección. A falta de una definición formal del instrumento, la apreciación de la relevancia de los proyectos depende en gran parte de los puntos de vista de las personas encargadas de la preselección y la selección. Estas modalidades de apreciación han sido diversas a lo largo de los 10 años de implementación del dispositivo.

La relevancia⁷ de las POD respecto a las necesidades de las poblaciones **suele ser satisfactoria** cuando las poblaciones han estado activamente involucradas en el proceso de identificación. En el caso contrario, la intermediación, a veces bastante directiva, de los promotores del proyecto pudo limitar dicha relevancia respecto a las necesidades –mal identificadas– de las poblaciones o debido a una distribución poco equitativa de los beneficios del proyecto en la población beneficiaria.

La coherencia⁸ interna de los proyectos llevados a cabo mediante las POD suele ser alta cuando los presupuestos asignados son conformes a los montos solicitados. La coherencia externa de los proyectos financiados también es satisfactoria. Estos proyectos **se inscriben bien en el marco de las políticas nacionales de lucha contra la pobreza**, sobre todo cuando su implementación requiere el recurso, de modo transparente y responsable, a las capacidades de auditoría y seguimiento que las poblaciones han tenido que desarrollar con el establecimiento de los comités municipales de vigilancia. Sin embargo, se observa en varios casos que la falta de atención por los trámites en curso en otras ventanillas puede ocasionar una duplicación de acciones.

La eficacia⁹ de las POD es en principio elevada debido a la simplicidad estructural de los proyectos. Sin embargo, se observa que esta eficacia ha sido a veces limitada por el sobredimensionamiento de los objetivos respecto a los presupuestos efectivamente asignados, que han podido resultar insuficientes. La eficacia también depende del control social ejercido por la comunidad, que resulta satisfactorio si todos están debidamente informados y

⁷ La relevancia se refiere a la pertinencia de la acción con respecto a los objetivos y metas planteados (correspondencia con las necesidades de los beneficiarios, conformidad con las orientaciones de política del país y del socio capitalista).

⁸ La coherencia interna se refiere a las relaciones entre los elementos constitutivos de la acción: concordancia de los recursos movilizados para alcanzar conjuntamente los objetivos. La coherencia externa se refiere a la concordancia con las acciones emprendidas por otros actores en la zona o el sector considerado.

⁹ La eficacia estudia el grado de realización de los objetivos de la acción así como sus posibles efectos imprevistos.

responsabilizados durante las realizaciones. Cuando se alcanzan los objetivos con la implicación efectiva de la población, las POD **tienen efectos significativos** en materia de refuerzo de las capacidades de iniciativa de las comunidades beneficiarias.

La eficiencia¹⁰ de las POD también se considera como satisfactoria, si bien se observa en algunos proyectos una sobreestimación relativa de los costos unitarios. En algunas ocasiones sigue siendo **difícil de evaluar** en la medida en que el detalle de los presupuestos rara vez evidencia las contribuciones en material y mano de obra proporcionadas directamente por las poblaciones.

La efectividad¹¹ de las pequeñas operaciones de desarrollo es satisfactoria. No obstante, se constata en algunos casos un aplazamiento de las acciones al año siguiente, sobre todo por razones de estacionalidad y retrasos en la organización del inicio del proyecto. Asimismo, en algunos casos raros se han observado cambios unilaterales del objeto del proyecto a pesar de los procedimientos establecidos. La subestimación de algunos presupuestos también ha podido influir en la efectividad.

Los impactos¹² de las realizaciones financiadas a través de las POD siguen siendo bastante limitados debido a los escasos montos movilizados y las reducidas dimensiones de los proyectos. Sin embargo, cuando se llevan a cabo realizaciones pertinentes (que responden a necesidades reales y alcanzan a la mayoría de la población, como es el caso de las aducciones de agua), con una implicación real de las comunidades, los efectos superan los resultados previstos del proyecto y se traducen en un refuerzo de la autoestima y las capacidades de iniciativa de la comunidad. La misión ha observado en varios casos que las realizaciones llevadas a cabo **permitieron dar credibilidad a la comunidad** frente a las autoridades comunales y desembocaron en la programación de otras realizaciones, esta vez con el financiamiento del FPS¹³. Las POD sólo contribuyen de manera reducida a la visibilidad de la ayuda facilitada por Francia en el medio rural. En cambio, el instrumento es bien conocido por los operadores nacionales de desarrollo.

En materia de viabilidad¹⁴ y cuando los objetivos se han alcanzado, los resultados suelen ser viables. Las condiciones que parecen determinar el éxito de la ejecución (pertinencia de la realización, transparencia e implicación directa de la comunidad beneficiaria en la gestión y la implementación) también influyen favorablemente en la viabilidad. Asimismo, las modalidades de ejecución (en especial la adecuación de los presupuestos y el cumplimiento de las normas técnicas de las obras) condicionan la calidad de las realizaciones que, en algunos casos, no se ha estimado satisfactoria.

4.2. Proyectos cofinanciados por la MCNG

Cofinanciamientos de la MCNG a las ONGs francesas: la MCNG¹⁵ ha movilizado unos 825 000 EUR desde 1990 para el cofinanciamiento de 59 proyectos conducidos en Bolivia por ONGs francesas. A ellos se añaden los fondos movilizados a través de los 4 convenios

¹⁰ Relación entre costes y ventajas.

¹¹ Grado hasta el cual se han llevado a cabo las acciones programadas y previstas.

¹² El impacto determina las consecuencias de la acción a medio y largo plazo al estudiar sus posibles efectos en un ámbito más amplio.

¹³ Fondo productivo y social (ventanilla nacional).

¹⁴ Cuando la acción ha generado una estructura o prácticas capaces de «vivir» y desarrollarse una vez terminada la intervención.

¹⁵ Misión para la Cooperación No Gubernamental.

programas¹⁶ otorgados al CICDA (2) y VSF (2), que incluían proyectos conducidos en Bolivia y acciones transversales (regionales) en algunas de las cuales participaba Bolivia. La contribución del Ministerio francés de Relaciones Exteriores a estos convenios programas se elabora tomando en cuenta la globalidad de las acciones previstas. El conjunto de los cofinanciamientos cubre realidades muy diferentes, con montos unitarios muy heterogéneos (desde 3 000 EUR para los proyectos anuales hasta cientos de miles de euros para los convenios programas). Las ONGs beneficiarias o socias también desarrollan estrategias diferenciadas.

La **relevancia** de dos proyectos cofinanciados por la MCNG, que la misión ha tenido la oportunidad de examinar se considera como **muy buena**: proyecto Nina (CCFD–UNITAS) y proyecto de apoyo al desarrollo sostenible en 25 comunidades rurales de la Amazonia Boliviana. Esta relevancia es más difícil de determinar en el caso de las acciones de Salud Sur llevadas a cabo en Santa Cruz, que han sido difíciles de insertar en el sistema de salud nacional y el contexto local.

En el caso de los convenios programas, las acciones de capacitación de las organizaciones campesinas e indígenas son relevantes con respecto al desarrollo del Diálogo Nacional, la actualización en curso del MELP¹⁷ y las necesidades identificadas por dichas organizaciones. En el contexto de los objetivos asignados a estos convenios, el perfil de las acciones llevadas a cabo también es relevante, trátase de las actividades transversales o de los proyectos. Las modalidades de implementación mediante el dispositivo del CICDA y VSF no lo son tanto, debido principalmente a la **ejecución directa** de la mayoría de los proyectos por estas asociaciones, cuando las políticas de intervención de los convenios programas privilegian al contrario la liberación de los compromisos y la colaboración con las instituciones del Sur.

La **coherencia** interna de los proyectos financiados **suele ser satisfactoria** salvo en lo relativo a los plazos de ejecución, que muchas veces no son realistas. Si bien de forma global estas acciones son efectivamente coherentes con las políticas nacionales, dicha coherencia es limitada en lo que se refiere a la búsqueda de sinergias entre estos proyectos y otras acciones en curso sobre los mismos temas en Bolivia. Este punto debe relacionarse con el **reducido nivel de coordinación entre las ONGs europeas** presentes en el país.

La **eficacia** de los proyectos cofinanciados es variable. **Depende en particular de la claridad con que se han definido los resultados esperados y la estrategia del proyecto**, la cual permite o no el establecimiento de un dispositivo funcional y eficaz. En varios casos, la existencia de objetivos específicos múltiples y ambivalentes, así como la falta de priorización de las acciones dificultan considerablemente la obtención de resultados concretos.

La **efectividad** observada es muy variable. Algunos factores como los **retrasos en el desembolso** de los fondos de la MCNG o el **sobredimensionamiento de los objetivos** con respecto a los plazos de ejecución no han permitido la implementación de todas las actividades previstas. La persistencia y el escalonamiento de las fases de diagnóstico al principio del proyecto también explican los retrasos observados en su ejecución.

La **eficiencia es difícil de evaluar** en la medida en que los resultados esperados no siempre se han definido con claridad, estos resultados (de orden cualitativo en la mayoría de los casos)

¹⁶ Llamados inicialmente Convenios de objetivos.

¹⁷ Marco Estratégico de Lucha contra la Pobreza.

no son objeto de mediciones sistemáticas de impacto (costo/beneficiario) y la misión no ha tenido acceso a datos financieros detallados sobre las realizaciones emprendidas.

La **evaluación de los impactos** de los proyectos cofinanciados resulta **difícil debido a la falta de datos**. En ninguno de los proyectos examinados existe un dispositivo de seguimiento de impacto. En materia de visibilidad de la cooperación técnica francesa, los proyectos cofinanciados **desempeñan un papel central**. Efectivamente, dicha visibilidad depende de las ONGs francesas que mantienen un dispositivo de intervención en Bolivia en las zonas rurales y fuera de la capital.

Viabilidad: cuando **no existen estrategias de salida de proyecto** definidas previamente (durante la tramitación), la viabilidad de los resultados en los proyectos visitados sigue siendo muy reducida. En realidad, la solución de viabilidad paliativa reside en la búsqueda de «financiamientos de relevo» con otros socios capitalistas para la fase siguiente. Cuando los proyectos son ejecutados por ONGs nacionales creíbles (Nina y desarrollo sostenible en 25 municipios), esta viabilidad aumenta, más aún cuando el desarrollo del proyecto se apoya en el acompañamiento de dinámicas endógenas existentes. En materia de acciones transversales, la ampliación de la plataforma RURALTEC¹⁸ a otros actores también se orienta hacia la securitización y la sostenibilidad de este programa, que constituye un importante logro de los convenios.

4.3. Cooperación descentralizada

Se han evaluado tres proyectos de cooperación descentralizada. Sólo en el caso de la cooperación Nantes-Cochabamba se observa una acción directa de la comunidad francesa. Las otras dos cooperaciones se realizan en el marco de una delegación de la administración territorial a otras entidades.

Dos de los tres proyectos examinados, **tales como definidos en la fase de identificación**, parecen relevantes (i) de manera genérica con respecto a la lucha contra la pobreza (ii) y con respecto a las necesidades de las comunidades socias. La relevancia de las acciones de la cooperación «Caminos del Barroco» debe establecerse fuera del marco de refuerzo municipal de la cooperación descentralizada y sólo puede contemplarse como complemento al conjunto de la acción cultural llevada a cabo por Francia en Bolivia.

La **coherencia** interna es difícil de evaluar porque no se han definido los proyectos. La coherencia externa es escasa porque no se han tomado en cuenta de manera adecuada las políticas nacionales y los otros interlocutores de los sectores interesados.

Con excepción del caso de Nantes–Cochabamba, en el que la **eficacia** se considera como bastante satisfactoria, ésta sigue siendo difícil de evaluar en las demás cooperaciones, por la falta de resultados planificados de manera concreta y de planes plurianuales de ejecución.

En materia de efectividad, cuando existen programaciones relativamente detalladas a principios de año, se cumplen raramente debido sobre todo a las dificultades que experimenta la parte boliviana para movilizar recursos que no han sido programados.

¹⁸ Plataforma de producción y difusión de referencias en materia de desarrollo rural en Latinoamérica.

En la medida en que pueda estimarse, la **eficiencia** de los proyectos evaluados es reducida en su conjunto. Los montos involucrados, especialmente en el caso de IRCOD-Oruro, parecen elevados respecto a lo resultados obtenidos.

Aquí también la **evaluación de los impactos** se encuentra dificultada por la ausencia de datos, aunque en algunos casos (Nantes-Cochabamba), estos impactos son ciertamente reales.

Viabilidad: sólo en el caso de Nantes-Cochabamba se puede observar cierta viabilidad de los resultados. La escasa interacción entre el municipio de Oruro y el IRCOD, así como la ausencia de una política nacional de acompañamiento en los ámbitos promovidos por los Caminos del Barroco influyen considerablemente en su viabilidad.

NOTA: Criterios de evaluabilidad y rendición de cuentas¹⁹

Estos criterios se han añadido a la evaluación tras la segunda misión en Bolivia, que permitió evaluar las dificultades encontradas en estos dos campos. De hecho, salvo en lo que refiere a las POD, **la evaluabilidad de los diferentes proyectos sigue siendo muy reducida**. Las obligaciones de rendir cuentas se cumplen parcialmente en el caso de las POD, y de manera más satisfactoria, aunque variable, en el caso de los proyectos cofinanciados. La evaluabilidad y la rendición de cuentas se encuentran más limitadas en el marco de la cooperación descentralizada.

¹⁹ Evaluabilidad: grado hasta el cual se puede evaluar una actividad o un programa de manera fiable y creíble, se definen los objetivos de manera apropiada y se pueden comprobar los resultados.
Rendición de cuentas: capacidad de dar cuenta de la actividad del proyecto.

5. Recomendaciones

Si bien se recomienda **mantener los tres instrumentos**, esta decisión debe acompañarse de medidas que permitan una optimización de las prestaciones de los dispositivos en torno a tres principales ejes:

- El refuerzo de la **transparencia y la legibilidad** de las intervenciones
- Una mayor **estructuración** de las **estrategias**, proyectos, **procesos y relaciones de colaboración**

5.1. Pequeñas Operaciones de Desarrollo

OPTIMIZAR EL CAMPO DE INTERVENCIÓN DE LAS POD EN FUNCIÓN DE LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA

Definición de las poblaciones beneficiarias: Se trata de privilegiar la noción de beneficio colectivo. Se debe dar prioridad a las poblaciones aisladas (alejadas de los grandes ejes viales), que no tienen acceso a los servicios básicos. Por tanto, suelen ser poblaciones rurales.

En estas comunidades, las realizaciones deben **beneficiar al mayor número de personas**: se trata generalmente de infraestructuras o realizaciones comunitarias. Los beneficios de la intervención deben distribuirse de manera implícitamente equitativa.

Tipos de realizaciones: sin considerar de manera limitativa los tipos de realizaciones potencialmente elegibles, se puede comprobar que **los resultados son buenos en los sectores de la hidráulica aldeana y rural, así como de las infraestructuras sociales**. Se pueden evitar algunos sectores, especialmente:

- Las operaciones de crédito o crédito rotativo, que requieren capacidades técnicas especializadas raramente disponibles en el marco de las POD.
- Las compras de material en general, sobre todo cuando se destinan a instituciones privadas (asociaciones, establecimientos de salud, etc.), cuyo beneficio colectivo y equitativo no se ha determinado.
- Las acciones encaminadas a la implementación de actividades productivas (ganadería, horticultura), que presentan algunos riesgos, sobre todo en materia de comercialización, y para las que es difícil determinar una noción de beneficio colectivo.

Los cofinanciamientos también deberían evitarse, aunque esta decisión debe adaptarse según las situaciones. De manera general, el uso de un financiamiento de POD para la constitución de la contrapartida de una comunidad tampoco debe privilegiarse.

ESTABLECER UNA INTERMEDIACIÓN MENOS DIRECTIVA Y MÁS TRANSPARENTE EN EL MONTAJE Y LA PROMOCIÓN DE LOS PROYECTOS

En todos los casos, es esencial garantizar una mayor transparencia entre la comunidad y el promotor del proyecto en todas las etapas de su ejecución:

Tramitación del proyecto y preparación del expediente: se deben incluir en el expediente diferentes elementos que permitan acreditar que la comunidad está perfectamente informada acerca del proyecto. Dichos elementos figuran en el capítulo del informe sobre recomendaciones. Los puntos principales pueden resumirse de la siguiente manera:

- El presupuesto provisional debe indicar y evaluar claramente el volumen de las demás fuentes de apoyo (cofinanciamientos, aportaciones de la comunidad).
- Es necesario incluir de manera transparente los costos de la asistencia técnica del promotor del proyecto y los costos publicitarios que permitan informar ampliamente a la comunidad sobre los resultados conseguidos.
- Se debe indicar con precisión la ubicación de las realizaciones.
- Se debe identificar a un responsable local único.

Se deberán dimensionar el presupuesto y el proyecto para permitir una evaluación realista de los costos y posibilitar trabajos de calidad satisfactoria.

RECURRIR MÁS A MENUDO A LAS COMPETENCIAS NACIONALES PARA LA PRESELECCIÓN DE LOS PROYECTOS

Se recomienda que el SCAC pueda apoyarse en un grupo de 2 ó 3 **expertos nacionales calificados** y experimentados que se encarguen –ejerciendo una función consultiva– de las preselecciones de los proyectos en colaboración con el personal júnior del Puesto. Este grupo reducido tendrá como misión evaluar la factibilidad, la relevancia y la elegibilidad de los expedientes presentados en función de un **conocimiento profundo y realista** de las comunidades, así como de los costos unitarios y las normas locales de ingeniería civil y rural.

PRIVILEGIAR EL CONTROL SOCIAL DE LAS COMUNIDADES, FACILITAR LA MOVILIZACIÓN DE LOS DEMÁS APOYOS DISPONIBLES PARA EL PUESTO Y CONSTRUIR UNA MEMORIA DE LA EXPERIENCIA DE LAS POD QUE SEA ACCESIBLE Y COMUNICABLE PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS

El presupuesto y las modalidades de ejecución del proyecto deben obligatoriamente hacerse públicos mediante una amplia información a la comunidad.

Los posibles apoyos de las ONGs francesas para el seguimiento de las POD deben contractualizarse o ser objeto de un convenio.

El informe de ejecución debe presentarse primero ante la comunidad y generar un acta de recepción mencionada en el Libro de Actas comunitario.

El establecimiento de una base de datos sencilla (de capitalización) que recapitule las experiencias fructíferas y se incluya, si puede ser, en el sitio WEB de la Embajada de Francia, será un primer paso para dar a conocer estas realizaciones y a las comunidades beneficiarias no sólo al público, sino también a los demás socios capitalistas y ONGs nacionales y extranjeras.

Se podría fijar una tabla ilustrada (con fotografías) en el SCAC de la Embajada, que recapitulase los proyectos llevados a cabo y indicase los datos de contacto de sus responsables, para que los beneficiarios de los financiamientos de las POD de los años siguientes **puedan visitarlos**, en particular cuando estén situados en la misma zona geográfica.

De este modo, se constituiría por un costo reducido una base de conocimientos que permitiría el intercambio de experiencias y facilitaría en cierta medida el seguimiento (no sistemático, claro está) de los proyectos. De hecho, los diferentes interlocutores franceses que operan en Bolivia (sobre todo investigadores) podrían visitar las obras realizadas durante sus viajes a las comunidades vecinas.

RELEVAR Y CONSOLIDAR LAS DINÁMICAS INICIADAS: UN CICLO DE PROYECTO ADAPTADO A LAS PEQUEÑAS OPERACIONES DE DESARROLLO

Con miras a la consolidación y el refuerzo de las dinámicas iniciadas por las POD en el caso de los proyectos fructíferos, el Puesto puede contemplar varias medidas:

- Puesta a disposición de un fondo de estudio limitado para la preparación de un segundo proyecto incluyendo el apoyo a la búsqueda de financiamiento
- Puesta a disposición de un apoyo técnico y ayuda para la mediación –asesores nacionales– ante el concejo municipal para que se incluyan otras realizaciones dentro del Plan de Desarrollo Municipal
- Financiamiento de acciones de formación.

REFORZAR EL IMPACTO DEL INSTRUMENTO

La misión sugiere que el presupuesto anual asignado a las POD se pueda aumentar gradualmente y de manera significativa. Este monto, que seguirá siendo limitado (aunque se duplique el presupuesto disponible), y la naturaleza del apoyo a las POD llevan a formular tres propuestas:

- Requerir el carácter piloto de la acción apoyada
- Establecer la capitalización y la difusión de las experiencias apoyadas
- Coordinar o facilitar la creación de una red de actores y socios

Carácter piloto de las POD

Las Pequeñas Operaciones de Desarrollo no sólo deben referirse a operaciones concretas y útiles para las comunidades, sino que deben destacar por su carácter piloto, un valor añadido **que supera el objeto de la operación.**

Sólo un objetivo de esta índole puede justificar que se dediquen tantos recursos para la preparación, el acompañamiento y el seguimiento de microproyectos. Además garantiza una legibilidad y una credibilidad real a este tipo de acciones de la Embajada en un país donde las necesidades son considerables.

Aunque es recomendable que los principales actores interesados definan juntos el carácter de acción piloto, es posible ilustrar el contenido de este concepto. Los diferentes criterios podrán o no combinarse:

- **«Efecto palanca» o «efecto starter»:** se podrá pedir al titular del proyecto que argumente sobre las posibles consecuencias de la POD en términos de desarrollo: primer paso hacia la definición de otras acciones presentadas por la comunidad, integración de la comunidad en el proyecto de la municipalidad, medidas de acompañamiento y valorización de una infraestructura de desarrollo, etc.

- **Innovación y experimentación:** las POD podrían reservarse a operaciones particularmente innovadoras que fuesen difíciles de financiar de otra manera. La innovación y la experimentación podrían referirse al contenido de la acción así como al método empleado para su implementación, sobre todo si permiten un refuerzo del capital social.
- **Transferibilidad de la acción:** uno de los criterios, muy relacionado con los anteriores, podría ser el carácter transferible de la acción propuesta y la descripción de algunas modalidades de esta posible transferencia.
- **Ejemplaridad y legibilidad de la acción:** más allá de su objeto, un microproyecto puede por las circunstancias revestir un carácter ejemplar o incluso simbólico que incremente su valor. La Embajada también tiene interés en privilegiar las acciones movilizadoras más legibles y visibles.

Capitalización y difusión

No basta con que las acciones apoyadas sean piloto, innovadoras y/o ejemplares, además hay que poder capitalizar y difundir sus lecciones y resultados. Más allá de las simples propuestas formuladas en este documento en materia de capitalización, el Puesto podrá pensar en la implementación de un instrumento de capitalización y seguimiento de las POD. Este auténtico cuadro de mando de las acciones de desarrollo deberá ser accesible al conjunto de los actores y socios de desarrollo. Constituirá a la vez una herramienta de dirección, seguimiento, comunicación y promoción de la Embajada y una amplia base de experiencias y contactos para el conjunto de los socios.

Creación de una red

Para seguir optimizando y valorizando los recursos (limitados) asignados a las POD y demás acciones de desarrollo del Puesto, es recomendable apoyarse en la herramienta de capitalización y seguimiento de las operaciones para **animar una red de actores de desarrollo** comprometidos.

Dicha red deberá facilitar los intercambios de experiencias y buenas prácticas, así como la reflexión sobre la valorización de las acciones piloto establecidas con las POD. Deberá estar abierta a los demás actores del desarrollo boliviano. Podrá animarla el voluntario internacional del Puesto con el apoyo de un experto boliviano. En una primera etapa, las modalidades de creación de la red podrán limitarse a la implementación de una base de datos común (véase más adelante) y la organización anual de un encuentro entre todos los titulares de proyectos y sus socios... **Esta red podrá ampliarse a los demás países andinos.**

5.2 Cofinanciamientos de las ONGs francesas por parte de la MCNG

El apoyo a las acciones llevadas a cabo por las ONGs francesas debe centrarse más en **el refuerzo de la colaboración con las instituciones nacionales de la sociedad civil**. Durante esta operación se recomienda la continuación de los proyectos de capacitación a través de **colaboraciones contractualizadas** con operadores nacionales creíbles. La **gestión de la calidad** de las **intervenciones debe mejorarse sustancialmente** mediante (i) lógicas operativas más legibles (ii) y el establecimiento de dispositivos funcionales de **seguimiento y evaluación**.

Las recomendaciones de la misión se refieren a los puntos que figuran a continuación. Algunas también están relacionadas con la actualización de los procedimientos de selección de los proyectos por parte de la MCNG.

MEJORAR LA TRANSPARENCIA Y LA LEGIBILIDAD DE LAS INTERVENCIONES

Los proyectos financiados deben incluir **un objetivo específico y único**, sea cual sea la cantidad de resultados, que se deben describir de manera clara, unívoca y, dentro de lo posible, comprobable. Se deben añadir indicadores simples. El aumento de la transparencia también requiere un esclarecimiento de los montajes financieros en cofinanciamientos y de **la asignación de los diferentes recursos a los resultados**.

Establecimiento de dispositivos funcionales de seguimiento, evaluación y capitalización: el esclarecimiento de las estrategias operativas desarrolladas por los proyectos facilitará la instalación y el desarrollo de estos dispositivos.

Mejor adecuación del objetivo específico a los recursos y la duración de los proyectos: se trata de **dimensionar** pragmáticamente los resultados esperados según las capacidades de implementación de los operadores en los contextos locales cuyas dificultades y incertidumbres no deben subestimarse.

Diseño de estrategias creíbles de salida de proyecto, desde la fase de identificación: la estrategia de salida de proyecto podría formar parte integrante de los expedientes de financiamiento y tomarse en cuenta en los criterios de selección.

Actividad de capitalización y análisis de referencias orientada por la demanda: esta evolución requiere (i) un refuerzo de los mecanismos que permitan recoger el feed-back y las solicitudes de los usuarios; (ii) una ampliación de la base de capitalización a través de colaboraciones más numerosas y efectivas con las ONGs del Sur.

Definición y establecimiento de referencias comunes y compartidas para la caracterización de las colaboraciones con las instituciones del Sur: se admite generalmente –y las experiencias llevadas a cabo en Bolivia lo demuestran–, que las colaboraciones efectivas y eficaces con las ONGs nacionales suelen ser el resultado de **procesos** largos. El análisis de estos procesos muestra algunas **etapas clave** en las que el reparto de las responsabilidades y la convergencia de los enfoques y los medios pueden caracterizarse. Una identificación sistemática de estos **perfiles de colaboración**, así como su reconocimiento por parte de las ONGs y sus socios permitirán una mejor definición y evaluación conjunta de la evolución de estos procesos a partir de una rejilla de análisis y evaluación **común**. Asimismo facilitará el establecimiento de **contractualizaciones** o **convenios** que ofrezcan garantías y se adapten a las diferentes etapas, actitudes y niveles de responsabilidad.

5.3. Cooperación descentralizada

Los resultados globalmente poco significativos de las tres experiencias de cooperación descentralizada evaluadas por la misión no son representativos de los **importantes potenciales** de este instrumento en el contexto boliviano actual.

Efectivamente, los enfoques y planteamientos territoriales constituyen el centro de las preocupaciones del Diálogo Nacional, la descentralización, las asociaciones de productores y

las organizaciones indígenas. Esta situación genera un potencial real para el desarrollo de una cooperación descentralizada innovadora. Por lo tanto, **en materia de desarrollo territorial, la experiencia adquirida por los municipios y las comunidades de municipios en Francia es particularmente relevante habida cuenta de la emergencia actual y próxima (2005) de entidades territoriales intercomunales a nivel departamental.** Los desafíos que se inscriben en este marco presentan ciertamente algunas similitudes con los desafíos a los que se enfrentan los «países» en Francia.

DEFINIR LOS CAMPOS DE SUBSIDIARIEDAD DE LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA Y MEJORAR LA PUESTA EN RELACION ENTRE ACTORES

El desarrollo de la cooperación descentralizada en Bolivia requiere primero el **reconocimiento oficial** de sus particularidades por parte del Ministerio de Participación Popular y **una mayor información de los municipios sobre este instrumento aún poco conocido** y muchas veces confundido con las demás formas de cooperación existentes.

Paralelamente, los contactos entre actores de la cooperación descentralizada pueden apoyarse previamente en la función de animador de Ciudades Unidas Francia y de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, producto reciente de la fusión entre la Federación Mundial de Ciudades Unidas (FMCU) y la Unión Internacional de Autoridades Locales (UILA).

Respecto a estos dos ejes, **el Puesto puede desempeñar un papel importante** de interlocutor ante el Ministerio de Participación Popular y de movilizador de las instancias ya mencionadas. También se deben realizar esfuerzos respecto a la animación en Francia, con objeto de posibilitar el establecimiento de un **programa de país estructurado.**

MEJORAR LA FORMALIZACIÓN DE LOS COMPROMISOS MUTUOS

Los procesos de identificación de las iniciativas de cooperación descentralizada deben responder a una **solicitud oficial** de la comunidad local beneficiaria, un grupo de comunidades locales o el Gobierno Central en representación de las comunidades beneficiarias. **El apoyo político de las autoridades debidamente delegadas debe facilitarse desde el inicio del proceso**, lo cual garantizará las acciones futuras. Es importante que en la fase de identificación se tome bien en cuenta la capacidad de gestión técnica de la comunidad beneficiaria.

Por tanto, la solicitud de cooperación debe provenir de las comunidades locales e **ir acompañada de un plan plurianual y una descripción del dispositivo implementado**, tanto por la comunidad francesa como por la ciudad beneficiaria, para mejorar el seguimiento de las operaciones. Este dispositivo implica:

- El compromiso por parte de la comunidad francesa de establecer un dispositivo eficaz para el seguimiento de las acciones.
- El compromiso por parte de los socios de adoptar una organización similar y **la inscripción de los recursos correspondientes** en el presupuesto comunal, a fin de evitar una cooperación inacabada por falta de recursos.
- La difusión de datos y la información a los socios capitalistas sobre la iniciativa en curso. Esta difusión puede movilizar las instancias del Gobierno Central y el Puesto.

MEJORAR EL SEGUIMIENTO BASADO EN LA CIRCULACIÓN SISTEMÁTICA Y AMPLIADA DE LA INFORMACIÓN

La necesidad de disponer de datos de seguimiento debe tomarse en cuenta para estas cooperaciones al igual que para los cofinanciamientos de las ONGs. Además, los montajes financieros de la cooperación descentralizada suelen ser complejos y no permiten relacionar claramente los recursos movilizados con los resultados.

El establecimiento **de comités directivos ampliados** también es necesario, tanto en la comunidad francesa como entre los socios bolivianos. Ambos comités deben pedir información periódica sobre las misiones previstas, sus temas, los objetivos y las observaciones formuladas.

Estos datos deben comunicarse en tiempo oportuno al Puesto en Bolivia, el cual puede tener un derecho de control y sugerencia para una mejor orientación o mayores sinergias con otras acciones en curso. Efectivamente, el Puesto debe estar en condiciones de difundir datos e informar a los organismos multilaterales, los socios capitalistas y el Gobierno Central sobre las acciones en curso.

Asimismo hay que prever **acciones de información al público** sobre el avance del programa y dar la visibilidad necesaria a la relación entre ambas comunidades. La comunicación acerca de las realizaciones efectivas es importante para conferir un mejor reconocimiento a este instrumento nuevo y sus particularidades.

PROYECTOS EVALUADOS

Las dos cooperaciones «Caminos del Barroco» de la ciudad de Sarrebourg e IRCOD/Oruro deben reexaminarse atentamente en función de las observaciones ya formuladas, con el fin de reestructurar y formalizar la colaboración con las comunidades bolivianas (que no está claramente definida en el caso de los Caminos del Barroco).

La continuación de la cooperación Nantes-Cochabamba debería inscribirse en el marco de un programa plurianual que movilice de manera más amplia los servicios técnicos de ambas comunidades. Este programa debería elaborarse tomando en cuenta las posibles recomendaciones del Puesto.

5.4. Puesto

HACIA UNA MEMORIA MÁS SISTEMÁTICA, ACCESIBLE Y COMUNICABLE DE LAS ACCIONES DE COOPERACIÓN

Habida cuenta de las rotaciones periódicas de personal y los recursos limitados que influyen en la capacidad de seguimiento del Puesto, **una mejor capitalización de la memoria de las acciones probablemente permita multiplicar las oportunidades de visitas de campo realizadas durante los viajes de los diferentes actores cercanos a la Embajada de Francia** y, por supuesto, del personal del SCAC cuando existan medios disponibles.

El establecimiento de reuniones semestrales y/o anuales **para controlar la ejecución de las recomendaciones de la Comisión mixta** franco-boliviana permitirá una mejor implicación de la parte nacional en función de las **rápidas evoluciones** que caracterizan al país, así como una mejor apropiación y reconocimiento de esta cooperación, por lo esencial no gubernamental.

UNA POLÍTICA CLARA SOBRE LAS SINERGIAS ACEPTABLES ENTRE LAS ACTIVIDADES PRIVADAS DE LOS INTERLOCUTORES FRANCESES Y LA AYUDA PÚBLICA AL DESARROLLO

Las orientaciones actuales de la cooperación hacia el apoyo a los sectores productivos y el desarrollo de las oportunidades económicas tienden a reducir la distancia entre (i) las actividades de cooperación realizadas con fondos públicos (ii) y las actividades comerciales que dependen de actuaciones estrictamente privadas. En un contexto en el que el apoyo a las actividades generadoras de ingresos se vuelve cada vez más frecuente, es necesario identificar previamente el alcance de las sinergias aceptables (o incluso deseables) entre la actividad privada y la actividad de cooperación realizada con fondos públicos. Para delimitar estos campos de actividad, hay que formalizar y definir mejor las relaciones entre el Puesto y la Misión Económica. Además la cooperación descentralizada constituye **un factor unificador de la Misión Económica y la cooperación técnica**.

REFUERZO DEL PAPEL Y RECONOCIMIENTO DEL PUESTO PARA LA INFORMACIÓN Y LA COORDINACIÓN DE LOS ACTORES E INTERLOCUTORES

El Puesto debe desempeñar un papel más activo en el apoyo a la coordinación del conjunto de las acciones desarrolladas a través de los 3 instrumentos. Esto supone que (i) los diferentes actores que intervienen en Bolivia con el apoyo de la MCNG **le reconozcan este papel**; (ii) el Puesto disponga de la información necesaria para esta función; (iii) se organicen contactos entre estos actores posiblemente por medio de una «Jornada Anual de las Asociaciones» que permita desarrollar sinergias entre proyectos y con los demás componentes de la presencia francesa, **principalmente los investigadores**. Una posible extensión de esta jornada a las demás ONGs europeas que intervienen en Bolivia es deseable.

5.5. MCNG

AUMENTAR EL PAPEL CATALIZADOR DE LA MCNG EN LA MEJORA DE LOS RESULTADOS

En primer lugar, hay que reforzar las exigencias respecto a la evaluabilidad y la viabilidad de los proyectos cofinanciados a partir de criterios sencillos, como la claridad de la **estrategia de intervención presentada** o la relevancia de las **estrategias de salida de proyecto**, que deberían describirse en la fase de tramitación de los expedientes de financiamiento.

Este planteamiento debe ir acompañado **del desarrollo de una mayor interacción entre los diferentes operadores y la MCNG**. La presentación y el análisis de los informes anuales en el comité directivo constituyen una primera oportunidad de diálogo privilegiada, que debería ampliar las dimensiones técnicas y estratégicas de los debates, más allá de las cuestiones examinadas de orden administrativo y puramente operativo.

Asimismo se deberían consolidar las relaciones entre la MCNG y el Puesto para la toma en cuenta objetiva de la opinión del Puesto sobre los cofinanciamientos durante la tramitación. Efectivamente, esta opinión es importante para conseguir la sinergia y la coherencia del dispositivo en el país y evitar la duplicación de acciones. En lo que se refiere a la cooperación descentralizada, la existencia de un programa de país facilitaría ya la convergencia de los puntos de vista. La MCNG también debe velar por la legitimidad de algunas cooperaciones que se dicen descentralizadas, amparándose en la ley y las circulares que determinan las normas relativas a dicha cooperación.

También es deseable una evolución de los instrumentos funcionales de gestión de la información utilizados por la MCNG, con el fin de fortalecer su capacidad en materia de capitalización y seguimiento operativo permanente por países, sectores y operadores.

En lo que se refiere a la redefinición del instrumento de convenio-programa, está claro que un diálogo debe establecerse con las ONGs interesadas. Los resultados en materia de captación de fondos a partir de otras fuentes de ONGs, CICDA y VSF que intervienen en Bolivia permiten el desarrollo de esta reflexión conjunta a un ritmo compatible con las búsqueda de soluciones de colaboración realmente sostenibles. La relevancia de este diálogo y sus conclusiones también dependen en gran parte de la capacidad de los diferentes interlocutores **para clarificar sus posiciones y objetivos**. Una **evaluación previa del instrumento de convenio** permitiría oportunamente acompañar y facilitar este trabajo gracias a una mediación externa objetiva.

5.6. Comisión mixta franco-boliviana

MEJORAR LOS INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

Aunque la cooperación técnica no forma parte de los ejes prioritarios seleccionados por la Comisión Mixta, podría desempeñar un papel más importante en la definición y el seguimiento de las orientaciones estratégicas de dicha cooperación. El establecimiento de un **comité de seguimiento anual más sistemático**, en el que algunos operadores podrían presentar un breve balance intermedio de sus operaciones, sería capaz de concienciar a los operadores sobre la necesidad de reporting e implicar mejor a la parte boliviana respecto a las realidades de una cooperación no gubernamental, aún percibida a nivel gubernamental como difusa y poco legible.

EVALUATION COMPARATIVE DES INSTRUMENTS : TABLEAU DE SYNTHÈSE

Critères	Petites Opérations de Développement	Cofinancement des ONG françaises – projets pluriannuels	Cofinancements des ONG françaises – Conventions programmes	Coopération décentralisée
Pertinence	<p>Pertinence généralement élevée lorsque les projets sont identifiés à l'initiative des communautés</p> <p>Cohérence interne satisfaisante. Cohérence externe satisfaisante avec les politiques nationales, plus contrastée avec les autres projets : duplications de certaines réalisations</p>	<p>Pertinence contrastée, faible dans le cas des projets du secteur Santé où le système national n'a pas été suffisamment pris en compte</p> <p>Moyens généralement concordants avec les objectifs. Des déficits de coordination avec les autres ONG affectant la cohérence notamment au niveau de la définition des contreparties demandées aux populations</p>	<p>Pertinence élevée, notamment avec les dispositions du cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté et les réformes en cours dans le cadre du Dialogue National.</p>	<p>Faible pertinence, notamment en l'absence d'une véritable demande formalisée et lisible de la part des collectivités locales boliviennes partenaires identifiées.</p> <p>Cohérence interne difficile à évaluer car objectifs peu définis. Cohérence externe faible faute d'une prise en compte adéquate des politiques nationales et des autres intervenants.</p>
Cohérence	<p>Efficacité généralement élevée, mais parfois contrariée par des objectifs trop ambitieux et des budgets inadéquats</p>	<p>Efficacité satisfaisante pour les projets pluriannuels, parfois contrariée par des déficits en matière de contractualisation avec les partenaires locaux</p>	<p>Bonne efficacité s'agissant du renforcement structurel des ONG bénéficiaires. En matière opérationnelle, efficacité fortement limitée par l'ambivalence d'objectifs multiples et non priorités</p>	<p>Efficacité faible due à des déficits dans l'identification des objectifs, et des déficits dans l'engagement et la détermination des collectivités partenaires boliviennes</p>
Effectivité	<p>Effectivité généralement satisfaisante. Dans quelques cas, report des actions d'une année sur l'autre. Quelques cas de modification unilatérale de l'objet du projet</p>	<p>Effectivité généralement satisfaisante toutefois contrariée dans certains cas par différents facteurs, dont notamment les retards de décaissement des fonds de la MONG et le surdimensionnement des objectifs de certains projets inadaptés au contexte</p>	<p>Effectivité généralement satisfaisante toutefois contrariée dans certains cas par différents facteurs, dont notamment les retards de décaissement des fonds de la MONG et le surdimensionnement des objectifs de certains projets inadaptés au contexte</p>	<p>Effectivité généralement faible en partie due au manque d'engagement et de moyens de la partie bolivienne</p>
Efficience	<p>Efficience satisfaisante car faible coût administratif de gestion des POD, et de l'affectation des moyens à des projets simples souvent bien définis. Des difficultés de prise en compte des cofinancements et contributions directes des populations</p>	<p>Évaluation de l'efficience contrariée par l'absence de désagrégation claire des coûts structurels et opérationnels des ONG à partir des documents disponibles. Difficultés réelles dans le cas des cofinancements où l'affectation des financements respectifs ne sont pas clairement accessibles. Enfin, caractère assez diffus des stratégies mises en oeuvre n'autorisant pas une affectation claire des moyens aux résultats.</p>	<p>Évaluation de l'efficience contrariée par l'absence de désagrégation claire des coûts structurels et opérationnels des ONG à partir des documents disponibles. Difficultés réelles dans le cas des cofinancements où l'affectation des financements respectifs ne sont pas clairement accessibles. Enfin, caractère assez diffus des stratégies mises en oeuvre n'autorisant pas une affectation claire des moyens aux résultats.</p>	<p>Faible niveau de définition des objectifs et résultats ne permettant pas une évaluation fine de l'efficience.</p>
Impact	<p>Impacts réduits compte tenu des faibles niveaux d'investissement canalisés au travers de cet outil.</p> <p>Visibilité élevée pour certaines catégories de public, notamment techniciens et ONG nationales, mais très faible en milieu rural</p>	<p>Faute de dispositifs formalisés et fonctionnels de suivi d'impact, impacts difficiles à évaluer. Effets généralement appréhendés de manière qualitative. Populations cible correctement dimensionnées par rapport aux moyens mobilisés. Visibilité de la coopération technique en milieu rural basée essentiellement sur les ONG</p>	<p>Faute de dispositifs formalisés et fonctionnels de suivi d'impact, impacts difficiles à évaluer. Effets généralement appréhendés de manière qualitative. Populations cible correctement dimensionnées par rapport aux moyens mobilisés. Visibilité de la coopération technique en milieu rural basée essentiellement sur les ONG</p>	<p>Impossible d'évaluer l'impact des actions menées. Même quand des résultats ont été enregistrés, ceux-ci n'ont pas été l'objet d'une diffusion adéquate. Visibilité des Chemins du Baroque contribuant à renforcer l'image de l'action culturelle (non technique) française</p>
Visibilité	<p>Quand conduite des actions avec implication effective des populations, visibilité élevée, toutefois pondérée par faible qualité technique des ouvrages réalisés</p>	<p>Visibilité faible et souvent limitée à la recherche de relais de financement. Absence de stratégies effectives de sortie de projet, et déficits de partenariat avec des opérateurs locaux lorsque projets exécutés directement par les ONG françaises. Une initiative intéressante dans le cadre des conventions programmes : l'élargissement de la plate forme RURALTER à d'autres opérateurs présents en Bolivie.</p>	<p>Visibilité faible et souvent limitée à la recherche de relais de financement. Absence de stratégies effectives de sortie de projet, et déficits de partenariat avec des opérateurs locaux lorsque projets exécutés directement par les ONG françaises. Une initiative intéressante dans le cadre des conventions programmes : l'élargissement de la plate forme RURALTER à d'autres opérateurs présents en Bolivie.</p>	<p>Visibilité très faible dans le cas des coopérations IRCOD/Oruro et Chemins du Baroque. Appropriation par les services techniques de la ville de Cochabamba des acquis de la coopération avec la ville de Nantes détermine des perspectives de visibilité.</p>

1. INTRODUCTION

"Sur proposition du Poste, le comité des évaluations du Ministère des Affaires étrangères, qui s'est réuni le 27 mai 2003 sous la présidence du Directeur général de la coopération internationale et du développement, a décidé d'inscrire dans son programme 2004 l'évaluation du programme des P.O.D (Petites Opérations de Développement). La MCNG (Mission pour la Coopération Non Gouvernementale) a souhaité pouvoir également étendre cette évaluation aux cofinancements ONG ainsi qu'à la coopération décentralisée."

3 instruments de coopération non-gouvernementale

L'évaluation porte conjointement **sur 3 dispositifs** ou instruments¹ de mobilisation de ressources françaises de coopération et d'aide au développement en Bolivie :

- Le programme des Petites Opérations de Développement géré par l'Ambassade France en Bolivie ;
- La coopération au travers des ONG² françaises (gérée au travers de la Mission pour la Coopération Non Gouvernementale – MCNG, et des conventions d'objectifs passées entre le Ministère et certaines ONG françaises) ;
- La coopération décentralisée conduite sur l'initiative des collectivités territoriales.

Si certains de ces programmes sont relativement anciens (les POD sont mis en œuvre en Bolivie depuis 1985, la MNCG cofinance des actions conduites par les ONG depuis 1990), **la période considérée par cette évaluation s'étend de 1994 à 2003.**

1,2 millions d'euros Mobilisés en 10 ans

D'après les éléments fournis dans les Termes de Référence, les moyens financiers mobilisés au travers de ces différents dispositifs totalisent sur la période **un montant d'environ 1,2 M€ correspondant à 110 projets** distribués dans différentes régions du pays, avec des modalités de mise en œuvre diverses, et touchant différents secteurs. A ces ressources s'ajoutent celles des autres acteurs français présents en Bolivie (notamment ONG françaises, et/ou actions de coopération décentralisée mobilisant d'autres financements).

¹ A chacun des instruments correspond un dispositif de mise en œuvre

² Plusieurs acronymes étant employés pour désigner ces associations (ASI, OSI, ONG), nous avons retenu ce dernier pour la rédaction du rapport.

1.1. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Au-delà de l'exercice formel exécuté dans le cadre des procédures de gestion de la qualité mises en œuvre par le ministère des Affaires étrangères, cette mission d'évaluation s'inscrit aussi dans une **perspective stratégique et prospective** par rapport à l'accroissement de l'efficacité de l'aide mobilisée par la France hors ZSP³.

Une actualisation des dispositifs attendue par la Commission mixte franco-bolivienne

Dans le contexte bolivien, **des propositions permettant l'actualisation de ces dispositifs d'intervention** sont attendues par la **Commission mixte franco-bolivienne** pour la coopération culturelle, scientifique et technique⁴. Les résultats de l'évaluation doivent également contribuer à alimenter et à documenter les réflexions conduites :

- sur la pertinence de ces instruments et approches ;
- sur leurs impacts dans la perspective d'éventuelles applications dans d'autres pays de profil proche, notamment ando-amazoniens, comme l'Equateur; et plus généralement dans les PED n'appartenant pas à la ZSP.

Il s'agit donc globalement de caractériser **la valeur ajoutée** éventuelle de ce type de coopération, et de formuler des recommandations et des propositions en vue d'une actualisation de ces instruments et de leurs procédures. Pour cette actualisation, les évolutions actuelles du contexte, des objectifs, et des priorités doivent être prises en compte.

Les questions posées dans les Termes de Référence (voir annexe 1) sous-tendent plusieurs axes de travail, qui doivent être intégrés, sinon hiérarchisés :

Une évaluation factuelle, comparative, rétrospective, sectorielle et stratégique

- L'évaluation (factuelle) des projets et réalisations mis en œuvre grâce à l'appui de ces instruments ;
- L'évaluation des modalités de fonctionnement, des effets, et impacts de chacun des trois dispositifs de mise en œuvre ;
- L'analyse comparative des 3 instruments, à conduire notamment en fonction des 7 critères fournis par les termes de référence ;
- Une mise en perspective globale des performances, des contraintes, et des limites de cette approche de coopération directe, diversifiée, et de coût limité (micro-projets et société civile) par rapport aux objectifs de réduction de la pauvreté, et à la visibilité de l'intervention française en Bolivie ;
- L'interaction des instruments évalués avec les évolutions du contexte, qui constitue un axe central de l'évaluation des politiques publiques⁵.

³ Zone de Solidarité Prioritaire.

⁴ Cette Commission mixte a été instituée par un accord de 1966 et un avenant de 1994. Sa dernière réunion a eu lieu à La Paz les 29 et 30 mai 2003.

⁵ Perret. B. 2001. - **L'Évaluation des politiques publiques**. Coll. Repères, La Découverte.

Compléter et actualiser les évaluations existantes

En fonction de ces éléments, cette évaluation a donc été en partie conçue comme une **évaluation rétrospective**. Elle ne constitue pas un évènement isolé, mais un apport **extérieur et indépendant**, qui doit s'inscrire de manière complémentaire avec d'autres démarches évaluatives, notamment la mission de suivi et d'évaluation mise en œuvre en 2001 par la MCNG, mais aussi les différentes évaluations citées en annexe 6 des TDR, dont celles réalisées avec l'appui du F3E.

D'autres démarches évaluatives, portant sur des instruments aux profils similaires, mais appliqués dans des contextes différents, ont été également prises en compte :

- Evaluation des dotations au partenariat (réalisée en 2003 par l'IRAM, et dont le rapport a pu être obtenu) ;
- Evaluation du Fonds Social de Développement (FSD) réalisée en 2003 par le bureau EVALUA.

1.2. AUTRES SPECIFICITES DE L'EVALUATION

Décloisonner les instruments

DIVERSITE DES ACTEURS IMPLIQUES, DES GROUPES D'INTERET, DES ENJEUX ET DES APPROCHES

Une première évaluation pour les POD

Les multiples acteurs concernés tant en France (collectivités territoriales, ONGs, MAE), que sur place (ONGs locales, collectivités et communautés locales, entrepreneurs, décideurs locaux et autorités nationales), forment un ensemble inévitablement **très hétérogène** quant à leur culture et interprétation de l'évaluation. Par ailleurs, les **POD n'ont encore jamais été évalués**, et les batteries d'indicateurs qui permettraient une mise en place rapide de repères communs ne semblent pas, à ce stade, clairement définies. Il importe donc, au travers du travail spécifique de l'évaluation, de mettre en évidence des critères et un langage communs et transparents, afin de permettre aux différentes parties prenantes une **appropriation** satisfaisante des résultats, **mais aussi une meilleure connaissance mutuelle des objectifs et perceptions de leurs différents partenaires**.

UN CONTEXTE POLITIQUE NATIONAL DYNAMIQUE, DE NOUVEAUX CADRES DE CONVERGENCE

**Politiques sectorielles :
Un renforcement de la dimension sociale**

Depuis une dizaine d'années les politiques sectorielles en Bolivie ont **attaché une importance croissante aux aspects sociaux du développement**, à la lutte contre la pauvreté, et à la participation de la société civile dans le choix des options selon une approche décentralisée. Les instruments politiques se sont doublés d'instruments législatifs comme la Loi sur le Dialogue Social.

**Un nouveau cadre de convergence :
Le CSLP**

Plus récemment, l'élaboration et l'adoption **du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté** (initiative PPTTE) fournissent un cadre intersectoriel de référence, certes qui n'est pas tout à fait consensuel, mais dont la fonction reste d'orienter les politiques de développement, et de créer les conditions d'une **convergence** des appuis de sources diverses.

L'évaluation doit permettre, au travers d'une prise en compte approfondie du contexte, et des évolutions passées et en cours, de positionner les actions soutenues par les 3 instruments de coopération par rapport à ce nouveau cadre de référence, et d'envisager, au titre des recommandations, les mesures à adopter en vue de **renforcer l'efficacité de ces instruments** au service de l'atteinte des objectifs fixés par la stratégie nationale, et de leur cohérence avec celle-ci.

DISPERSION GEOGRAPHIQUE DES ACTIONS, ECHELONNEMENT DANS LE TEMPS

La durée restreinte impartie pour les travaux impliquait de procéder par sondage

La durée pouvant être raisonnablement impartie à une évaluation de ce type, de même que l'échelonnement dans le temps des réalisations (de celles terminées de longue date à celles en cours) dans la période considérée (1994-2003), ne permettent certainement pas une évaluation exhaustive des actions. **Un échantillonnage des projets à visiter par la mission devait être réalisé préalablement** (*cf* chapitre suivant méthodologie).

Ces aspects impliquent également **une mise en situation** des actions les plus anciennes dans le contexte de la période à laquelle elles ont été mises en oeuvre. Cette dimension diachronique de l'évaluation doit également autoriser une évaluation réaliste de la viabilité.

2. METHODOLOGIE

2.1. COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION

Une équipe de
3 experts du
bureau
RCT

La mission d'évaluation du Bureau d'études RCT se composait de 3 experts:

- M. **Jean-Jacques GOUSSARD**, expert international, chef de mission ;
- M. **Urbain SEDJRO**, expert régional, spécialiste de la coopération décentralisée ;
- M. **Alberto MARIACA**, expert national.

Cette équipe a bénéficié de l'appui technique de **Jean Christ YONGA** et de **Laurent DELCAYROU**, consultants basés au siège de RCT ayant procédé au suivi de la mission et à la relecture des documents produits.

Une rapide présentation de ces experts est fournie en annexe 8 du rapport. La distribution des durées d'intervention de chacun des experts est indiquée au chapitre 3 sur le déroulement de la mission.

2.2. CADRAGE GENERAL

Repères
et références

L'évaluation a été conduite en fonction d'une prise en compte rigoureuse :

- des orientations fournies par le Guide actualisé des évaluations publié par le Ministère des Affaires étrangères (version actualisée de Mars 2003),
- des principes pour l'évaluation du CAD⁶ (OCDE) ;
- des recommandations les plus récentes, lorsque pertinentes et conformes aux orientations du Ministère des Affaires étrangères, des différents réseaux existants (Réseau de l'évaluation du développement du CAD, Evaluation Cooperation Group, et United Nations Inter Agency Working Group on Evaluation) ;
- des recommandations de la charte de la Société Française d'Evaluation ;
- des recommandations issues de l'atelier international tenu en Mars 2003 à Paris⁷.

⁶ Comité d'Aide au Développement de l'OCDE

⁷ **Partenaires en évaluation du développement: Apprendre et Rendre compte.** 25-26 mars 2003, organisé par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie..

2.3. COLLECTE ET RECUEIL DES INFORMATIONS

Plus de 150
interlocuteurs
rencontrés

PRINCIPAUX PARTENAIRES DE L'EVALUATION

La mission d'évaluation a eu l'opportunité de travailler avec différentes catégories d'acteurs (voir liste des interlocuteurs rencontrés en annexe 2) :

En France :

- Le Comité de Pilotage de l'évaluation mis en place par le ministère des Affaires étrangères (la composition du Comité de Pilotage figure en annexe 5) ;
- Les représentants des principales ONGs françaises et collectivités territoriales intervenant, ou étant intervenues en Bolivie.

Un certain nombre de contacts n'ont pu être pris que par voie électronique, compte tenu du temps limité dont disposait la mission.

En Bolivie :

- Les autorités locales des communautés identifiées dans l'échantillonnage des projets ;
- Les autorités gouvernementales des départements ministériels concernés, qui ont été identifiés conjointement lors des travaux préparatoires, avec l'appui du SCAC en Bolivie ;
- Les délégations et missions résidentes des principaux bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux présents en Bolivie ;
- Les équipes opérationnelles (volontaires) des ONG françaises et des collectivités territoriales intervenant dans le pays (une liste des ONG françaises et européennes obtenue avec le concours du SCAC en Bolivie est fournie en annexe 9) ;
- Les collectivités locales, ONG nationales (en particulier leurs coordinations), groupes d'intérêt, acteurs et bénéficiaires des différents projets financés par les 3 dispositifs.

COLLECTE DES INFORMATIONS

Des sources
d'information
diversifiées

Les informations exploitées par la mission ont été collectées suivant différentes méthodes en fonction des situations, du nombre et de la nature des acteurs, et du type d'information recherché :

- **Etude documentaire:** De nombreux documents ont pu être consultés par la mission, soit confiés par les différents interlocuteurs, soit provenant des archives de l'Ambassade de France en Bolivie. Une partie de la documentation a pu être recueillie sous forme électronique ;
- **Entretiens non dirigés ;**
- **Entretiens dirigés** permettant de compléter la fiche d'évaluation donnée en annexe 5 ;

- Utilisation des **Indicateurs Qualitatifs de Réalisation** 8 ;
- **Groupe d'expression** (avec utilisation d'un guide d'entretien basé sur la fiche d'évaluation de projets donnée en annexe 1) dans certaines des communautés rurales visitées ;
- **Observation directe** (principalement pour les réalisations physiques).

La fiche d'évaluation de projets donnée en annexe 5 a été traduite en espagnol, complétée et validée en Bolivie lors de la première mission.

2.4. ALLOCATION DE L'EFFORT D'ECHANTILLONNAGE

**L'échantillon :
entre faisabilité et
fidélité, des choix
importants**

Le délai imparti sur le terrain pour l'exercice d'évaluation était restreint, et il n'était pas matériellement envisageable de pouvoir visiter exhaustivement l'ensemble des projets considérés. Il a donc été nécessaire de procéder par sondage sur la base d'un échantillon, qui a été constitué en prenant en compte d'une part l'impératif de faisabilité (délai et déplacements); et d'autre part la nécessité de s'assurer que la structure de l'échantillon retenu était cohérente avec celle de l'ensemble à évaluer⁹. Cette remarque est particulièrement valable pour les POD, dans une moindre mesure pour les projets d'ONG cofinancés; et ne concerne pas les actions de coopération décentralisée, qui sont au nombre de trois (3).

LES PETITES OPERATIONS DE DEVELOPPEMENT

**Les POD :
Une première
évaluation**

Les POD n'avaient jamais été évalués avant le présent exercice. La conformation de l'échantillon des POD a été réalisée en suivant la procédure indiquée dans la note méthodologique préliminaire publiée au début de la mission. Une AFC¹⁰ conduite préalablement à partir du tableau des POD, et malgré le test de différentes modalités de codage et de transformation des données, n'a pas fourni de résultat interprétable à ce stade¹¹.

Sur ces bases, il a été initialement considéré que l'échantillon des POD devrait s'inscrire dans un intervalle compris entre 21 et 30. Deux échantillons conformes à ces scénarios ont été déterminés et décrits dans la note méthodologique préliminaire. Après examen sur place avec le Poste lors de la première mission en Bolivie, l'échantillon définitivement retenu comptait 28 projets (voir annexe 4 – Optimisation de l'échantillonnage des POD).

⁸ Méthodologie d'Intégration Numérique du Suivi Opérationnel – INSOP.

⁹ Nous n'emploierons pas ici le terme « représentatif », qui supposerait une démarche statistique au sens strict du terme, la nature et l'hétérogénéité des données n'autorisant pas celle-ci dans le cas en objet.

¹⁰ Analyse factorielle des correspondances

¹¹ 2 axes ont été mis en évidence, exprimant au mieux 22% de la variance totale des données.

Par rapport à cet échantillon, il faut signaler les points suivants :

POD 6 et 51 : situés dans les yungas, n'ont pu être atteints à cause des blocages de route à Caranavi.

POD 61 : situé à Umala (la Paz) n'a pu être atteint à cause du blocage de la route à Caracollo le jour prévu de la visite.

POD 35 : A cause des blocages de route, la mission est arrivée sur place à la nuit, et n'a pu s'entretenir qu'avec quelques personnes de la communauté, qui par ailleurs n'avaient pas connaissance de la réalisation recherchée.

POD 25 et 49: finalement non visités, car trop éloignés de l'itinéraire principal de la mission déjà retardée par les mouvements sociaux.

Ceux-ci ont été remplacés par les suivants: **POD 41, 58, 26, 15 et 12** plus accessibles par rapport au trajet principal suivi par la mission. Pour les **POD 47 et 10**, bien que rendue sur place, la mission n'a pu trouver les localisations (y compris l'adresse à la Paz indiquée pour le POD 10).



Localisation approximative des projets visités par la mission

**Cofinancements :
un ensemble
très hétérogène :**

LES PROJETS DES ONG SUR COFINANCEMENT DE LA MCNG

La première particularité de ces projets est que leur exécution s'étend généralement sur une programmation pluriannuelle. Par ailleurs, les montants engagés s'avèrent beaucoup plus hétérogènes que dans le cas des POD. On distinguera :

Les réalisations pluriannuelles de + de 20 000 euros

Tableau I - Récapitulatif des projets pluriannuels cofinancés de plus de 20 000 euros (seuls figurent les projets visités)

Année	ONG Nord	Durée	Localités	Dép.	Partenaire local	Intitulé	estimation MAE En K euros
2001 ONG2	CCFD	3 ans	Diverses régions	Siège La Paz	Très nombreux partenaires locaux	Programme Nina : Formation et Apprentissage collectif de dirigeants et paysans indigènes	107,8
2000 ONG3	FDH	2 ans	Carmen Pampa, San Julian	Cocha Bamba	Organisation paysanne CORACA-PROTAL	Projet de renforcement de l'organisation Coraca/Protal	28,7
2000	FDH					Projet de renforcement de l'organisation Coraca/Protal	11,9
2002	FDH					Projet de renforcement de l'organisation Coraca/Protal : entreprises paysannes et communautés rurales	16,8
1994 ONG5	Santé SUD	4 ans ?	Barrio "Los Olivos"	Santa Cruz	?	2 projets	167,3
1994	Santé SUD					Création d'un centre de santé communautaire pour le quartier de « los Olivos » de la ville de Santa Cruz de la Sierra	38,1
1995	Santé SUD					Création d'un centre de santé communautaire pour le quartier de « los Olivos » de la ville de Santa Cruz de la Sierra	30,4
1996	Santé SUD					Création d'un centre de santé communautaire pour le quartier de « los Olivos » de la ville de Santa Cruz de la Sierra	30,4
1999	Santé SUD					Création d'un centre de santé communautaire pour le quartier "los Olivos" de la ville de Santa Cruz de la Sierra	22,8
1996	Santé SUD					Programme éducatif et sanitaire	22,8
1998	Santé SUD					Programme éducatif et sanitaire	22,8
2003 ONG6	CARIT AS	2 ans	Madre de Dios et Vaca Diez	Pando et Beni	Nombreux partenaires locaux	Développement durable dans 25 communautés rurales	79,9

Les réalisations ponctuelles annuelles, de montant limité, et pouvant présenter certaines analogies avec les POD, avec cette différence qu'elles sont préparées et mises en œuvre à l'initiative d'ONG du Nord (tableau II). Parmi ces réalisations, l'échantillon proposé par tirage de 3 projets regroupe :

Tableau II - Récapitulatif des actions annuelles cofinancées de moins de 20 000 euros visitées par la mission

Année	Association	Localité	Département	Intitulé	Contribution MAE
2002 ONG7	ATD	La Paz, El Alto, Coroico	La Paz	Partager la musique avec des populations très défavorisées en Bolivie	3 800
2001 ONG10	Guilde Européenne du Raid + Solidarité avec les indiens de Potosi	Potosi	Potosi	Automatisation d'un atelier de tissage traditionnel pour les familles indiennes de Potosi	3 811
2002 ONG11	Guilde Européenne du Raid + AYNi	Sucre	Sucre	Bibliothèques et Bibliobus à Sucre	3 700

Conventions Programmes : déjà évaluées en 2003

Les projets et actions de coopération conduits dans le cadre des conventions programmes, qui concernent exclusivement les ONG CICDA et VSF. Ces conventions programmes ont été récemment évaluées en 2003. De fait, les volumes de financement et d'actions considérés **écartaient toute possibilité de conduire une nouvelle évaluation factuelle détaillée** de l'ensemble des réalisations, qui n'aurait pas été en rapport avec les moyens et ressources dont disposait la mission, d'autant qu'elle avait déjà été conduite en 2003.

Néanmoins, la nécessité d'une revue des performances de ces différents projets et de ce cadre de coopération est pertinente à plusieurs titres. D'une part en fonction de la réflexion en cours concernant la définition de nouvelles modalités de partenariat avec les ONG. D'autre part en fonction de l'évolution des interactions ONG/politiques publiques qui, spécifiquement dans le cas de la Bolivie, s'exprime déjà au travers de la prise en compte du CSLP et de l'initiative PPTE (dans laquelle s'inscrit d'ailleurs la proposition de financement de transition pour 2004 produite conjointement par CICDA et VSF). Enfin, du fait que les montants engagés sont les plus importants.

Dans l'examen des réalisations conduites dans le cadre des conventions, la mission s'est particulièrement attachée aux points suivants :

- Consolidation des partenariats avec les institutions nationales
- Renforcement des capacités nationales
- Gestion de la qualité des projets
- Aspects fonctionnels et relationnels, notamment avec le Poste
- Relations avec les ONG nationales partenaires (concept d'opérateur tuteur ou d'ONG faitière)
- Renforcement de l'image de l'action française
- Efficacité et efficience des dispositifs mis en place
- Viabilité des résultats obtenus

Ces aspects ont été évalués au travers d'entretiens conduits avec la coordination à La Paz de CICDA/VSF, avec le personnel du projet Intersalar (qui a été l'objet d'une visite de terrain), avec les principaux interlocuteurs nationaux de CICDA – VSF, en particulier la FECAFEB et la CONAMAQ (actions transversales des conventions programmes), et sur la base des documents transmis à la mission.

LA COOPERATION DECENTRALISEE

Ici également il s'agit de projets pluriannuels, qui sont au nombre de trois :

- La coopération Nantes – Cochabamba (environ 95 000 euros depuis 1995)
- La coopération « les Chemins du Baroque en Bolivie » menée par la ville de Sarrebourg
- La coopération entre les collectivités locales alsaciennes membres de l'IRCOD (Institut Régional de Coopération Développement) et la ville d'Oruro, sur la base d'une convention de partenariat signée en mars 2001.

Ces projets ont pu être inclus parmi les projets à évaluer, même si les durées de visite et les contacts ont été relativement restreints du fait du temps limité.

3. DEROULEMENT DE L'EVALUATION

Un déroulement séquentiel ponctué par des documents d'étape

Conformément aux dispositions des termes de référence, l'évaluation s'est déroulée en plusieurs étapes successives :

3.1. PREMIERS CONTACTS ET TRAVAUX PRELIMINAIRES

Ces premiers contacts établis avec les membres du Comité de Pilotage et le Poste en Bolivie à partir de février 2004, ainsi que l'exploitation de la documentation recueillie, ont débouché sur la production d'une note méthodologique préliminaire, et d'une présentation Powerpoint des options retenues.

3.2. PRESENTATION DE LA NOTE METHODOLOGIQUE PRELIMINAIRE AU COMITE DE PILOTAGE

Cette présentation a été effectuée au MAE le 29 Mars 2004.

3.3. PREMIERE MISSION EN BOLIVIE

Cette mission d'une durée de 7 jours conduite entre le 25 Avril 2004 et le 2 mai 2004 a permis : (i) de conduire les premiers entretiens sur place, (ii) de préparer la mission principale; (iii) de vérifier la faisabilité de l'échantillon initial théorique des POD, ainsi (iv) que de tester la validité de la fiche d'évaluation. Le programme de cette mission est fourni en annexe 3.

3.4. PRESENTATION DE LA NOTE METHODOLOGIQUE DEFINITIVE.

3.5. REALISATION DE LA MISSION PRINCIPALE

Le programme de la mission est fourni en annexe 3. Cette mission a mobilisé successivement les 3 experts de l'équipe mise en place par RCT.

3.6. PRESENTATION DU RAPPORT PROVISoire AU COMITE DE PILOTAGE

Le rapport provisoire remis au Ministère des Affaires étrangères en fin Juillet 2004 a été présenté et discuté en Comité de Pilotage le 20 Septembre 2004.

3.7. RAPPORT DEFINITIF

Le rapport définitif remis le 15 Octobre 2004 sera publié dans la collection Evaluations du Ministère des Affaires étrangères.

DEROULEMENT DE LA MISSION ET DIFFICULTES RENCONTREES

Un programme établi contrarié par les mouvements sociaux

Les principales difficultés rencontrées ont été liées aux mouvements sociaux, récurrents en Bolivie dans la période considérée par la mission. Ceux-ci se sont notamment traduits par différents blocages de route (emprunt d'itinéraires alternatifs plus longs). Ce programme de visite était également assez chargé, impliquant de longues distances à parcourir par la route. Dans certains cas (POD des yungas notamment), l'accès a n'a pas été possible.



Activités saisonnières : des difficultés pour localiser les populations

La mission s'est déroulée à l'époque de la fin des récoltes dans l'altiplano, et pour des raisons d'enclavement et d'absence de moyens de communication, les personnes responsables concernées des différents POD visités n'ont pas pu être prévenues avec anticipation du passage de l'arrivée des experts.

Dans certains cas, et surtout pour les projets les plus anciens, il a été difficile de retrouver sur place les personnes clés impliquées dans les réalisations.



A la saison durant laquelle s'est déroulée la mission, il peut être difficile de rencontrer dans la journée les populations occupées aux travaux agricoles..

La grande connaissance du milieu et de nombreux villages de l'altiplano par l'expert national a néanmoins permis de pallier en grande partie à cette difficulté.

Ces conditions particulières ont permis à la mission de prendre la mesure des difficultés souvent rencontrées par les opérateurs sur le terrain.

COMPLEMENTS APPORTES A LA METHODOLOGIE

Une revue plus exhaustive des dossiers s'ajoutant à l'échantillon: un autre angle de lecture

Une réflexion conjointe menée par l'ensemble de l'équipe a conduit à considérer que le seul examen de l'échantillon de 28 POD, finalement adopté et présenté dans la note méthodologique définitive, **ne permettrait pas d'avoir une vue globale et complète** des conditions de préparation et de sélection de l'ensemble de ces projets. La mission a donc entrepris, s'ajoutant aux visites de terrain prévues, une revue élargie des dossiers des POD conservés au niveau du SCAC. 46 dossiers ont pu être ainsi revus sur les 65 mentionnés dans les TDR.



Entretiens à la nuit tombée avec les autorités traditionnelles

Critères additionnels

Lors de l'exploitation des résultats, les difficultés observées dans ces domaines particuliers ont amené la mission à ajouter à l'analyse comparative des instruments deux critères traités conjointement qui sont **l'évaluabilité** (dans quelle mesure une activité peut être évaluée de façon fiable et crédible, les objectifs sont-ils définis de façon adéquate et les résultats sont-ils vérifiables ?), et la **redevabilité** (qualité du compte-rendu et de l'information opérationnelle).

RESULTATS OBTENUS

La plupart des objectifs fixés ont été globalement atteints.

Petites Opérations de Développement

25 POD ont été visités effectivement sur le terrain. De la liste initiale proposée, certains sites mentionnés plus haut n'ont pas pu être atteints: Dans pratiquement tous les cas, les réalisations physiques ont pu être effectivement visitées sur place. Certaines situations particulières ont été l'objet de recherches d'informations complémentaires, en rencontrant à la Paz, Oruro ou Potosi les promoteurs des projets.

Les synthèses des évaluations par projet sont données en annexe 10 du rapport.

Projets des ONG hors conventions programmes :

Les deux projets conduits par Santé Sud à Santa Cruz ont été visités, ainsi que le projet de bibliothèques conduit par AYNi à Sucre. Des entretiens approfondis ont pu avoir lieu avec les responsables des projets plus récents du CCFD (projet Nina), et du Secours Catholique (développement durable dans 25 communautés rurales du Pando et du Béni).

S'y ajoutent les séances de travail qui ont pu être conduites avec les responsables en Bolivie de l'ONG Terre des Hommes (qui avait conduit le projet CORACA-PROTAL Cochabamba – évalué en 1996), et ATD Quart Monde.

Deux projets de l'échantillon n'ont pu être visités, aucun contact n'ayant pu être établi avec les personnes responsables. De fait, sur ces deux projets, on ne dispose toujours pas du minimum d'information :

- ONG 4 – 1994 - GARD - Création d'un fonds de crédits pour petits projets productifs
- ONG 1 – EPM – 1998 - Centre de développement pour la petite enfance

Projets des ONGs CICDA et VSF (conventions programmes):

Ces deux conventions programmes avaient déjà été évaluées en 2003, et comme indiqué plus haut, l'envergure et la diversité des réalisations conduites dans le cadre de chacune des deux conventions-programmes (renouvelées en 2001, et couvrant donc chacune une période deux fois 3 ans) ne permettaient pas d'envisager une évaluation factuelle détaillée de l'ensemble de ces réalisations dans le cadre de la mission.

L'équipe s'est donc attachée à compléter et à approfondir les aspects qui ne semblaient pas suffisamment documentés dans les évaluations de 2003, et qui méritaient une attention particulière, compte tenu de l'échéance des conventions programmes en cours.

Une journée d'entretien avec l'ex-coordonateur national CICDA en Bolivie et son nouveau remplaçant (CICDA-VSF) a été conduite à la Paz. Ces travaux ont été complétés par la visite de terrain du projet Intersalar conduit en consortium par CICDA-VSF sur un cofinancement Union Européenne - Ministère des Affaires étrangères.

La mission a eu l'opportunité de conduire sur place les entretiens avec le coordonnateur du projet, mais aussi en présence du coordonnateur régional de CICDA-VSF basé en Equateur, et de l'expert de l'IRAM qui se trouvaient sur place pour une mission d'évaluation à mi-parcours du projet.

Des entretiens ont également été conduits avec les villageois dans quelques-unes des communautés rurales concernées par le projet.



Zone d'intervention du projet INTERSALAR (CICDAVVSF)

Coopération décentralisée

Les entretiens conduits à Cochabamba par l'expert « coopération décentralisée » avec les autorités municipales se sont avérés complets et satisfaisants.



La vallée de Cochabamba

Concernant la coopération de la ville de Sarrebourg, « Les Chemins du Baroque », des informations complémentaires ont pu être recueillies auprès du formateur qui se trouvait en Bolivie pour une mission d'appui.

Différents éléments concernant la coopération de la région Alsace avec la ville d'Oruro ont pu être recueillis auprès du responsable ayant assuré la coordination de cette coopération auprès de la municipalité d'Oruro, ceci à deux reprises: lors des entretiens conduits à l'Ambassade de France, et lors d'un entretien téléphonique complémentaire.

4. CONTEXTE

Le 20 Avril 2004, la Bolivie commémorait **10 ans de Participation Populaire**.

L'établissement de la démocratie depuis 1982¹², les réformes audacieuses engagées au travers des Lois sur le Dialogue National et la Participation Populaire, une croissance économique régulière (4,3% entre 1990 et 1998), ainsi qu'un appui soutenu de l'aide publique au développement déterminaient des conditions favorables à un redressement durable du pays.

Indicateur	1999	2002	2003
Population	8,3 M	8,8 M	9M
Croissance population	2,3	2,2	1,9
% pauvreté	67,2%		
Espérance de vie	62,1	63,6	
Mortalité infantile (p 1000)		5,8	
Surface en Millions km ²			1,1
PIB / habitant US\$	990	910	890
PNB (Milliards US \$)	8,3	7,8	8
Croissance PNB (% ann.)	0,4	2,8	2,5
APD / habitant en US \$	69	77,3	
APD en millions US\$		681	915
Rang IDH (sur 174 pays)		112	

Source : Banque Mondiale – 2004

Une évolution économique récente défavorable

A partir de 1999, la conjoncture se dégrade sous l'influence de différents facteurs, certains externes comme une évolution défavorable des taux de change, et la crise qui a affecté les principaux partenaires économiques voisins du pays; et d'autres internes, dont les impacts économiques des programmes d'éradication de la coca. La contraction consécutive de la demande interne, se traduit rapidement par une **diminution notable** de la croissance, qui va s'établir aux environs 1,7% en moyenne dans les années suivantes. Cette croissance semble pourtant devoir reprendre, et pourrait atteindre 4% en 2004 si les exportations de gaz ne sont pas contrariées.

Contrastes géographiques

On admet volontiers que la Bolivie est une terre de contrastes. Sur le plan orographique, le pays est partagé entre les **hauts plateaux andins** (28% du territoire) et les **basses terres amazoniennes** (59% de la surface du pays). L'étage intermédiaire, et les vallées étroites et profondes des yungas (le piémont andin couvre environ 13% de la surface du pays), constituent un ensemble d'écosystèmes de transition.

Deux cordillères délimitent la région des hauts plateaux situés à environ 4000 m d'altitude, avec des **contrastes pluviométriques importants** entre la cordillère occidentale plus sèche, et la cordillère orientale exposée aux précipitations et à l'humidité issues du bassin amazonien. La distribution des ressources en eau est un autre élément structurant de la géographie bolivienne.

¹² Depuis son indépendance, la Bolivie n'avait jamais vraiment connu de régime démocratique durable.

Ces conditions écoclimatiques très particulières déterminent souvent une forte sensibilité des milieux naturels à l'intervention humaine, et à l'artificialisation; ainsi que de **fortes contraintes limitant les potentialités des agricoles des écosystèmes d'altitude** malgré l'adaptation des cultivars locaux.



Dans certaines zones de l'altiplano occidental, la sécheresse se conjugue avec une importante érosion d'origine éolienne

Comme tous les pays andins, la variété des conditions écoclimatiques actuelles, et les événements climatiques passés du Pléistocène, se traduisent par une diversité biologique élevée (15 à 20 000 espèces végétales, 325 espèces de mammifères, 1380 espèces d'oiseaux). Si préservée, c'est un potentiel important pour le futur, qui est déjà traditionnellement valorisé par les populations indigènes (2 850 espèces médicinales sont identifiées, auxquelles s'ajoutent les nombreux cultivars andins). La richesse patrimoniale du pays, la diversité et l'originalité des paysages des hauts plateaux, constituent un potentiel également important pour le tourisme d'aventure, de découverte, et de vision, qui est encore mal valorisé.

Contrastes économiques

Les contrastes régionaux sont flagrants en matière économique. Les principales exportations (gaz, soja) proviennent de Tarija et des terres basses



Le retrait, déjà observé, des glaciers andins soumis au changement climatique pourrait aggraver à moyen terme une disponibilité en eau déjà très limitée dans certaines zones.

de l'Est bolivien, principalement de la région de Santa Cruz, où **les formations forestières naturelles ont reculé de manière spectaculaire**, voyant s'installer un modèle de production agricole « consommateur d'espace » à l'image des grands fronts pionniers du Brésil voisin.

**Une économie
fortement
dépendante
Des cours
mondiaux**

L'économie reste néanmoins agricole (14% du PIB et 40% des emplois). Si l'activité industrielle est peu développée (16% du PIB), les activités extractives connaissent une croissance rapide grâce aux hydrocarbures, malgré le ralentissement de l'activité minière. Les grandes options liées à la valorisation des ressources en gaz (notamment au travers d'une alternative d'exportation vers les USA via le Chili) font actuellement l'objet d'un débat politique important. La forte dépendance des exportations boliviennes (matières premières) par rapport aux cours internationaux **contrarie notablement les capacités prospectives du pays** en matière macro-économique.



Terrils des mines de Potosi. Plusieurs siècles d'activité minière se traduisent aujourd'hui par la nécessité d'un important effort de réhabilitation environnementale.

**Reconversion
minière :
un défi social,
économique et
environnemental**

Dans les hauts plateaux, la fermeture progressive des mines dans les centres de Potosi et d'Oruro, comme les effets économiques des programmes d'éradication de la coca, **se sont traduits par une paupérisation accrue des populations rurales**, principalement indigènes. **La facture environnementale de l'exploitation minière est considérable**, et la résorption des sous-produits de l'activité extractive demandera encore des années. Pour ces populations andines, **l'activité agricole reste donc prédominante**, mais fortement entravée par les difficultés d'accès à la commercialisation (enclavement), les aléas climatiques, ainsi que la dégradation des conditions de fertilité des sols. Les systèmes agricoles sont traditionnels, basés sur l'exploitation familiale et/ou communautaire.



L'enclavement reste un obstacle majeur à la commercialisation

Les communautés paysannes andines de la cordillère orientale continuent à pratiquer traditionnellement le **contrôle vertical** de la complémentarité écologique¹³. Là aussi la diversification des productions issues de la mise en valeur d'étages aux conditions écologiques moins contraignantes se heurte à des problèmes d'enclavement extrême, qui limitent fortement la viabilité économique des exploitations¹⁴.

La Bolivie est encore considérée comme **le pays plus pauvre d'Amérique du Sud**. 63% de sa population se trouve en dessous du seuil de pauvreté, et 37% vit dans des conditions de pauvreté extrême¹⁵. La pauvreté touche 50% des habitants des grands centres urbains, 65% des habitants des villes moyennes, et 90% de la population rurale (Banque Mondiale, 2000)¹⁶. Les femmes et les populations indigènes sont particulièrement touchées : le revenu moyen des ménages parlant quechua est de 13% inférieur à la moyenne nationale; cette proportion s'établissant à 32% pour la population Aymara. Le taux d'analphabétisme réel et fonctionnel va de 45% dans les centres urbains, à 75% en milieu rural, touchant une majorité de femmes.

**Une distribution
hétérogène
mais
dynamique
de la population**

Cette population reste globalement peu nombreuse, avec 8,3 millions d'habitants (8 274 000¹⁷) **mal répartis** au travers des 1,1 millions de km² (1 098 581 km²) du pays. La densité moyenne de 8 habitants par km² ne rend pas compte des disparités régionales et départementales, avec des densités variant de 1 à 20 habitants / km². Si l'on considère que 60% de cette population habite en ville¹⁸, on comprend rapidement les difficultés d'enclavement que peuvent rencontrer les populations rurales qui ne sont pas établies sur les grands axes et dans les grandes vallées. En effet, la justification économique de la maintenance du réseau routier dans de telles conditions de topographie et de climat, avec une occupation de l'espace aussi hétérogène tend à reléguer au second plan ce qui constitue pourtant une priorité.

L'armature urbaine du pays s'organise d'abord à partir deux pôles régionaux importants qui sont bien sûr la capitale La Paz (785 000 habitants), siège du gouvernement, et Santa Cruz (767 200 habitants), important pôle de développement économique (hydrocarbures, soja) au pied du piémont andin oriental. On observe également un ensemble de villes secondaires andines dont l'activité économique s'est fortement réduite avec la fermeture des mines. Parmi ces pôles régionaux, la ville de Sucre (capitale constitutionnelle – 144 000 habitants) conserve une activité touristique importante.

¹³ Etagement en altitude des spéculations agricoles sur le versant oriental des Andes (Murra, 1972)

¹⁴ Pour les produits agricoles dont la valeur sur le marché est bien inférieure à celle de la coca

¹⁵ D'après le rapport sur l'Indice de Développement Humain de 1999, la Bolivie occupe le 112ème rang sur 174 pays, avec l'IDH le plus bas d'Amérique du Sud.

¹⁶ Banque Mondiale (2000).- Rapport sur le Développement Mondial 2000-2001. Lutte contre la Pauvreté.

¹⁷ Institut National des Statistiques, 2003

¹⁸ Le taux de croissance urbain est 4 fois supérieur au rural : 4,4 % contre 0,8%

Le développement urbain rapide de la Paz est particulièrement préoccupant, tant au plan environnemental que social. La configuration en cuvette de l'étroite vallée dans laquelle s'étend la capitale bâtie sur un substrat sédimentaire meuble est génératrice d'importants risques naturels. La **ségrégation sociale** de l'espace urbain est fortement marquée avec le développement horizontal de l'agglomération d'El Alto, surplombant sur l'altiplano à 4000m la vallée de La Paz, et qui concentre d'importants flux de populations rurales défavorisées. **Véritable laboratoire de la démocratie locale bolivienne**, El Alto est aussi à l'avant garde des révoltes sociales et indigènes, sur un fond d'organisation sociale et de solidarité qui mêle stratégies syndicales des anciens mineurs, et mécanisme traditionnels de réciprocité. L'économie y est en grande partie parallèle.

4.1. PARTICIPATION POPULAIRE ET DECENTRALISATION : A LA RENCONTRE DES REVENDICATIONS INDIGENES

Gouvernance participative : Identité et Territoire

Dés 1991, on observe une inflexion de la politique nationale de développement vers une prise en compte accrue des aspects sociaux. La Stratégie Sociale Bolivienne se traduit par une augmentation de 10% de l'investissement social en 1991, qui atteint 50% en 1999, au détriment des secteurs extractifs, en partie privatisés.

Des réformes institutionnelles et législatives suivent, permettant de **renforcer notablement l'autonomie des communes**, et leurs cadres de responsabilités, au travers de nouveaux instruments de participation aux décisions municipales¹⁹. Plus récemment, des dispositions législatives sont adoptées au travers de la Loi du Dialogue national (promulguée le 31.07.2001), en vue de définir les mécanismes de contrôle social de la gestion publique, aux niveaux national, départemental, et particulièrement local. L'attribution progressive des ressources budgétaires, et la création de ces mécanismes de contrôle, sont réglementées par le Décret suprême N° 26564 de Participation et Contrôle social, promulgué en mars 2002. **Les OTB (Organisations Territoriales de Base indigènes) sont reconnues et impliquées activement.**

OTB et Gouvernance Participative

Promulguée en 1994, la Loi de participation populaire confie aux municipalités des ressources et un pouvoir décisionnel dans le domaine de l'éducation, de la santé, de la culture, des sports, de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement.



Exercice de planification communale

¹⁹ 1994 : Loi de Participation Populaire et 1995 : Loi de Décentralisation Administrative

Elle reconnaît par ailleurs les organisations indigènes sous la dénomination d'« Organisations territoriales de base » (OTB) et les déclare « sujets » de la participation populaire. Les OTB sont notamment mandatées pour superviser la prestation des services publics aux communautés, et pour formuler des suggestions reflétant les besoins locaux.



Autorités traditionnelles du CONAMAQ : de l'Identité au Territoire

Un pouvoir considérable est conféré aux « Comités de vigilance » des OTB, dont la mission est de veiller à l'allocation équitable des ressources dans les zones urbaines et rurales, à l'application de la loi par les OTB (y compris du principe d'égalité des chances pour les femmes, les jeunes et les personnes âgées), et au respect du plafonnement des dépenses de fonctionnement à 10 pour cent des « ressources de participation populaire ». Ces dispositions légales réconciliant les principes administratifs indigènes et occidentaux ont donné lieu à un mouvement de réforme destiné à renverser le processus historique d'exclusion politique et économique de pans entiers de la population.

Bien que le fonctionnement du système soit encore entravé par le manque de ressources, l'illettrisme, les difficultés de transport, le manque de clarté des procédures et l'absence de transparence et de culture démocratique, l'obligation de rendre des comptes est mieux respectée. Certains maires ont été démis de leurs fonctions pour incapacité à satisfaire les exigences des communautés, et des pressions croissantes s'exercent au niveau local concernant l'obligation de résultats. Des sentiments de défiance persistent entre la société civile et l'État, mais des changements d'attitude profonds sont survenus. Les communautés rurales participent de plus en plus au processus de développement. Néanmoins, il demeure nécessaire de renforcer les institutions à l'échelon départemental et municipal, ainsi qu'au niveau des OTB et des Comités de vigilance, organisations issues de la société civile dont la puissance doit être accrue pour augmenter encore le degré de responsabilisation.

D'après Mary Lisbeth Gonzalez in Schneider. H. 1999.- Gouvernance Participative : Le Chaînon Manquant dans la Lutte contre la Pauvreté. Cahier de Politique Economique. n° 17. OCDE

Après une décentralisation audacieuse, nécessité de recréer une cohésion territoriale

Les Lois de participation populaire et de Décentralisation Administrative se traduisent par une **reconfiguration profonde de la gestion du pays**, et notamment de l'allocation des ressources financières vers les zones rurales (la proportion du budget national affectée aux communes passe de 3 % à 33 %). La structuration territoriale du pays passe de 24 communes en 1994 à 316 aujourd'hui, **dont 59 % se revendiquent indigènes**.

Les instances communautaires et de gestion se multiplient: 316 comités de vigilance communaux, 15 000 personnalités juridiques octroyées aux communautés indigènes, communautés paysannes et juntas vecinales, 9 associations départementales, une association des municipalités, 76 communautés de communes (**mancomunidades**).



La prise en compte des communautés les plus isolées dans la gestion communale reste limitée par de nombreux facteurs.

La gouvernance participative n'exclut pas la marginalisation de certaines communautés

Si cette décentralisation audacieuse est aujourd'hui effective, des difficultés persistent quant au financement du développement local. La **coparticipation fiscale** fournie par l'état central doit être complétée par une fiscalité locale difficile à rendre effective. On relève de fortes carences en matière d'appui technique et de capacités de planification du développement local. Les services techniques déconcentrés sont pratiquement inexistantes, et les ressources techniques mobilisées par les communes (consultants notamment) sont de qualité très inégale. La vaste extension de certaines municipalités, et **les conditions d'enclavement déjà mentionnées**, ne permettent pas à certaines communautés, faute de moyens et de contacts, d'être prises en compte²⁰ dans l'élaboration des plans quinquennaux de développement municipal (PDM – plano de desarrollo municipal), dont l'expression opérationnelle sont les POA (plans d'opérations annuels). D'autres raisons, parfois politiques, **expliquent la marginalisation de certaines communautés**, qui comptent souvent parmi les plus défavorisées²¹.

²⁰ La mission a pu visiter des communautés où la dernière visite d'un maire remontait à 6 ans.

²¹ La décentralisation se traduit aussi par un renforcement des pouvoirs locaux et surtout de la notabilité dont les conséquences pour les plus pauvres, et notamment les immigrants déjà défavorisés pour l'accès à la terre, se traduisent par une dépendance et d'exclusion accrues.

Notamment au travers de la mise en place des comités de vigilance municipaux, la décentralisation s'est également traduite par une profonde évolution culturelle. On passe d'une **notion « d'autorité » à une notion de service**. L'action des comités de vigilance a parfois fragilisé l'autorité élue, et des démissions successives ont pu être enregistrées, se traduisant par un manque de continuité dans la gestion communale. **L'important espace de démocratie locale créé au niveau des communes doit encore être approprié**. Ceci demande des efforts renouvelés de formation des élus locaux, en particulier en vue **d'associer pleinement à cette « démocratie directe » locale les organisations indigènes**, et d'éviter ainsi une marginalisation souvent porteuse de radicalisation.

Paradoxalement, l'octroi des financements aux communes, ainsi que le contrôle encore exercé par l'administration centrale sur leurs investissements et leur endettement, ont conduit certaines opinions critiques à voir dans cette décentralisation un « retour de l'état central », particulièrement, et historiquement, absent dans les zones rurales.

Le développement territorial est émergent en Bolivie. Il doit pouvoir s'accompagner, voire se baser sur **une prise en compte effective des réciprocitys et solidarités intercommunales**. De même, la planification des aménagement structurants, comme des grandes infrastructures sociales; ou encore la consolidation des filières économiques dans la nouvelle perspective productive, requièrent une vision allant au-delà des seules municipalités. Au stade actuel, **ces collectivités territoriales de niveau intermédiaire sont encore embryonnaires**. Les départements restent des entités déconcentrées, représentatives de l'administration centrale. Un projet de consultation nationale pour la mise en place de gouvernements départementaux devrait déboucher sur des propositions de modifications constitutionnelles (qui seront étudiées en 2005). Celles-ci permettront la mise en place de gouvernements départementaux composés de préfets et conseillers élus. Il existe **enfin 76 communautés de communes (mancomunidades)**, dont les prérogatives et les moyens doivent encore être renforcés et consolidés.

4.2. LE CADRE STRATEGIQUE DE REDUCTION DE LA PAUVRETE²²

La Bolivie a géré l'initiative PPTTE (Pays Pauvres Très Endettés) avec une réelle efficacité, et a pu dépasser le point d'achèvement dès 2001. Cette initiative (dont la France est parmi les pays du G7 le principal contributeur) a débouché sur un Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté publié dès mars 2001. Ce CSLP (Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté) résulte d'une vaste consultation nationale, qui s'est développée en Août 1997 et Avril 2000.

²² Estrategia Boliviana de Reduccion de la Pobreza

Vers la gestion
des solidarités
et
réciprocitys
inter
communales

Le CSLP :
une meilleure
convergence
des appuis

Nouveaux
moyens,
Nouvelles
approches

Le premier dialogue national de 1997 à 1999 ne donna pas des résultats totalement satisfaisants. Le premier document (DSRP intérimaire) analysé en début 2000 était insuffisamment structuré et priorisé. Le second dialogue national, en 2000, au travers de la mise en place de tables rondes permit d'accroître la représentativité populaire, en rassemblant 1,215 personnes de 314 communes, 935 personnes aux tables rondes départementales, et 273 personnes à la table ronde nationale. Malgré le caractère relativement plus consensuel des résultats de ce second dialogue national, différents observateurs soulignaient les risques de mécontentement social lié à l'application du CSLP tel que défini. De forts déficits de représentation des femmes et des populations indigènes étaient notamment constatés. Les partis politiques n'ont été finalement que peu impliqués.

A titre indicatif, l'initiative PPTE II se traduit pour le pays par **l'affectation d'un montant moyen de 105 MS par an à la lutte contre la pauvreté**, auxquels s'ajoutent les allègements supplémentaires négociés par le pays; et dont l'utilisation doit être convenue avec les contributeurs. Dans ce cadre, **la France a signé le 30 mai 2003 à La Paz un premier contrat de désendettement et de développement (C2D)** d'un montant d'environ 20 millions d'euros.

Ce C2D s'étend jusqu'en 2016. Il prévoit dans son article 7 différents points d'affectation: (i) une aide budgétaire, (ii) une contribution au Fonds national d'investissement productif et social (FPS) affectée à la construction et à l'équipement d'un hôpital de district à Santa Cruz, et (iii) un appui au laboratoire de parasitologie et d'entomologie de l'Institut national des laboratoires de santé (INLASA) et au renforcement du système de surveillance épidémiologique.

La mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté **incombe essentiellement aux communes**. Les ressources de l'initiative PPTE doivent leur être en grande partie²³ progressivement transférées, en fonction de leur nombre d'habitants et de l'indice de pauvreté.

Même si certaines hypothèses de la stratégie apparaissent aujourd'hui très optimistes, et peu réalistes (notamment quant aux performances macro-économiques du pays), la Stratégie Bolivienne de Réduction de la Pauvreté **détermine un cadre favorisant la coordination et de la cohérence des différentes sources d'aide publique au développement**. La responsabilisation des acteurs locaux, et l'accroissement de leurs moyens d'action, doivent également contribuer à une meilleure viabilité des appuis bi et multilatéraux consentis en vue du développement local et de la société civile.

La célérité avec laquelle le CSLP de 2001 a pu être établi, permettant à la Bolivie d'atteindre rapidement le point d'achèvement du processus, explique aussi en grande partie les déficiences constatées, parmi lesquelles un déficit de vision stratégique et de priorités claires, une définition insuffisante des mécanismes de mise en œuvre, et la faible représentation des catégories les plus défavorisées de la population dans la démarche d'élaboration.

²³ 70% des ressources sont affectées aux communes, 15% au secteur santé et 15% au secteur éducation

La dégradation de la situation économique du pays a conduit, depuis le dialogue de 2000, à **réorienter la stratégie vers les dimensions économiques et productives** de la lutte contre la pauvreté. Les Objectifs du Millénaire (Conférence de Johannesburg) doivent également y être mieux et plus explicitement intégrés. Ces nouvelles orientations « de fait » de la stratégie ne sont pas encore entérinées dans un nouveau document officiel. Les préparatifs du Dialogue National «Bolivia Productiva » ont commencé dès le début 2004, le pré-dialogue devant débuter en Juin 2004. Celui-ci devrait mieux intégrer certaines catégories de la population, notamment les organisations indigènes, ainsi que les OECA, directement concernées par les approches « *cadenas productivas*²⁴ » et « *municipios productivos* » qui doivent être développées. Ce Dialogue National devrait déboucher sur une révision et une réorientation du CSLP.

L'initiative PPTE en Bolivie se traduit par des impacts importants en matière d'aide au développement, en créant les conditions nécessaires au déploiement des nouvelles orientations adoptées par de nombreux bailleurs en matière d'aide budgétaire et d'approche sectorielle, au détriment de l'approche classique programme.

Le processus PPTE et le Dialogue National ont également **entraîné une réelle reconfiguration des relations de pouvoir au sein de la Société bolivienne**, dont une des expressions est la mise en place prévue en 2005 de l'assemblée constituante. L'impulsion volontariste, par un état en voie de modernisation, de nouvelles orientations comme celle du « *municipio productivo* », traduisent un concept original et parfois considéré comme ambigu, de « libéralisme d'Etat ».

4.3. ORGANISATION ET STRUCTURATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE *« a nosotros, indigenas, no nos molesta la diversidad »²⁵*

La Bolivie connaît depuis plusieurs années une diversification croissante **des infrastructures sociales** qui s'organisent selon des plans divers :

- **Les Organisations Territoriales de Base (organisations indigènes²⁶), qui ont été reconnues par la Loi du Dialogue National en 1994, pour lesquelles la gestion du territoire est indissociable du maintien (ou de la reconquête) d'une intégrité culturelle et identitaire. Celles-ci sont aussi fédérées, notamment au travers du CONAMAQ²⁷.**
- **Les OECAs:** les organisations économiques paysannes, organisations de producteurs ruraux, coopératives paysannes, dont la plupart sont membres de la CIOEC, regroupent officiellement quelques 600 organisations. Leur nombre est parfois évalué (CIOEC - *comm. personnelle*) à plus de 2 000 en Bolivie. Elles jouent un rôle croissant, notamment dans le cadre de l'approche émergente « *municipio productivo* ».

²⁴ Filières

²⁵ « Pour nous indigènes, la diversité ne nous dérange pas » - réponse du représentant d'une organisation indigène à une question posée par la mission au sujet de la diversité des organisations existantes.

²⁶ La proportion indigène de la population bolivienne est estimée à 70 %.

²⁷ Confédération nationale des *Ayllus* et *Markas* du *Qollasuyu*

- **Les collectivités territoriales**, municipios et mancomunidades, et leurs responsables élus maires et élus municipaux, comités de vigilance.
- **Les syndicats**, (i) paysans (fédérés au sein de la CSUTCB - Confédération Syndicale Unifiée des Travailleurs Paysans de Bolivie), (ii) ouvriers au travers de la COB (Centrale ouvrière bolivienne, principal organisme syndical du pays), et d'autres mouvements sociaux corporatifs.
- **Les organisations non gouvernementales**: les ONGs boliviennes officiellement recensées sont au nombre d'environ 600, ce nombre serait en réalité nettement plus élevé (de l'ordre de 800 à 900 tout en considérant le « turn over » rapide certaines de ces institutions).
- **Les églises**, épiscopat et nouvelles religions, **dont les capacités mobilisatrices sont croissantes dans toute l'Amérique latine.**

**Une attitude
d'appartenance
multiple**

Ces différents plans d'organisation définissent un paysage complexe et **fortement dynamique**. Une attitude **d'appartenance multiple** se développe, prenant la forme d'une véritable stratégie de gestion de l'incertitude. Il s'agit d'être présent dans tous les fora, d'agir à tous les niveaux, de mobiliser tous les appuis. De fait, la gouvernance participative, la participation populaire, et le dialogue national, sur fond de paupérisation croissante, ont catalysé et mis à jour des revendications autrefois plus étroitement « syncrétisées » dans une longue tradition de lutte syndicale et catégorielle, des mines par exemple.

Parallèlement, la perception sociale des grands enjeux se fragmente, et il devient difficile de fédérer ces multiples représentations de la réalité bolivienne au service d'une stratégie et d'objectifs finalement communs. La radicalisation de certains courants de pensée qui se considèrent comme exclus des grands choix et de la décision peut fragiliser certains acquis, y compris même les évolutions qui ont permis l'émergence de ces nouvelles expressions démocratiques.

L'émancipation et la reconnaissance des OTB fondent dans ce contexte une **véritable réappropriation** (que certains qualifient d'historique après des siècles de spoliation²⁸), des ressources naturelles, des territoires, peut-être du futur. Depuis la résolution 169 de l'OIT, **les revendications identitaires indigènes** se font pressantes, souvent liées à des préoccupations économiques et sociétales bien réelles (éradication de la coca, questions foncières, avenir des systèmes agraires dans le contexte d'ouverture des marchés).

²⁸ On évoque encore volontiers la commémoration en 1992 de 500 ans de résistance indigène. Il faut rappeler que « l'indianité » avait été pourtant abolie par la révolution de 1952, annulant toute distinction, et fondant les populations rurales andines (pour la plupart indigènes) dans la dénomination générique de campesinos (paysans).

L'espoir d'assimilation de l'identité indigène dans un projet national homogène semble avoir vécu, et la dimension interculturelle de la société bolivienne est aujourd'hui un fait avéré et reconnu. Dans ce contexte, le défi du dialogue national doit être aussi d'éviter le risque bien réel de n'être qu'un simple exercice de gestion de l'altérité, qui déboucherait sur des compromis difficilement applicables. Entre équilibre et croissance, ce sont des visions divergentes du développement qu'il s'agit aujourd'hui de concilier dans un cadre de complémentarité.

La consolidation de ces diverses organisations reste délicate. L'institutionnalisation permet effectivement d'accéder à la reconnaissance politique, et à des ressources qui restent limitées, mais conditionnent la viabilité dans un environnement d'où la compétition n'est pas exclue. **Dans ce sens, on peut comprendre que la sélectivité dans la recherche ou l'acceptation d'appuis soit souvent limitée.** Cette institutionnalisation suppose aussi d'instaurer des règles consensuelles de représentativité, qui permettent de conserver à la pyramide de l'organisation une géométrie porteuse de légitimité. L'équation institutionnelle de ces organisations émergentes reste dans tous les cas délicate, d'autant que **les débats internes** sont vifs, portés par des divergences d'opinions et d'intérêts nombreuses.

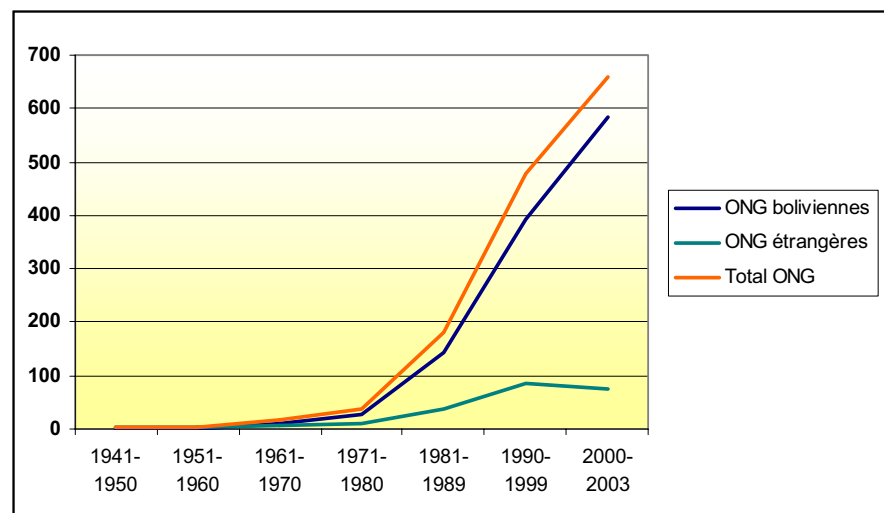


Figure 1 – Evolution du mouvement associatif dans les 5 dernières décennies en Bolivie (source : Viceministerio de Inversion Publica y Financiamiento Externo)

Professionnalisation des ONG boliviennes

Face à ces nouvelles formes d'organisation des mouvements sociaux, l'évolution des ONGs s'inscrit nécessairement dans une trajectoire plus technique et professionnalisée d'opérateur de l'aide publique au développement, reconnues de longue date dans ce rôle par la plupart des agences de financement, y compris multilatérales.

En effet, le développement des ONG en Bolivie (voir figure 1), comme dans les pays voisins d'Amérique du Sud, s'est principalement accentué à partir des années 80 avec l'affluence des fonds internationaux, et les premiers processus de modernisation des Etats (mise en place des politiques libérales et de l'ajustement à partir 1985).

Pour ces ONG, l'activité politique et le plaidoyer démocratique laissent alors la place à **un dialogue renouvelé avec l'Etat**, dont elles deviennent partenaires, notamment dans la mise en oeuvre de financements bi et multilatéraux de la coopération gouvernementale. Un **processus de**

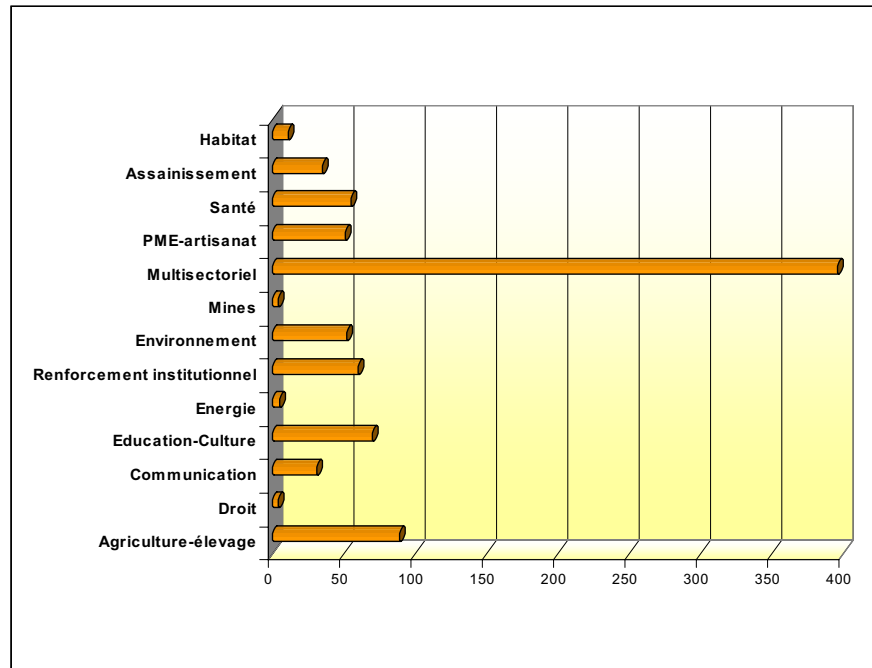


Figure 2 – Distribution des ONG boliviennes en fonction des différents secteurs (en nombre d'institutions – source : Viceministerio de Inversion Publica y Financiamiento Externo)..

professionnalisation s'enclenche, et les ONG se trouvent progressivement investies, surtout dans les zones rurales, de fonctions nouvelles en substitution de services publics, qui voient leur capacité d'intervention ajustée, amoindrie, et recentrée. Un nouveau statut d'institution privée de développement social (IPDS) est revendiquée par certaines ONG (les plus professionnalisées).

Le volume de financements actuellement mis en oeuvre en Bolivie par les ONGs, **n'est pas clairement évalué**, mais il est très certainement tout à fait considérable. Une large partie de ces ressources proviennent de la coopération gouvernementale, et sont donc connues et négociées en amont par le gouvernement. **Il existe toutefois d'autres sources de financement** caritatives, privées, ou provenant de la coopération non gouvernementale, qu'il est difficile d'estimer, et sur lesquelles le gouvernement n'a aucun contrôle, ce qui explique certaines réserves parfois exprimées.

Une large proportion de ces institutions relèvent au départ d'initiatives d'auto-emploi de jeunes diplômés, et il est vrai que le secteur associatif représente aujourd'hui une large partie des opportunités d'emplois techniques qui ont été perdues dans le secteur public. Face à l'émergence de nouvelles formes d'organisation de la société civile, les ONGs boliviennes ont vu évoluer leur rôle social, et sont entrées dans une logique de professionnalisation et d'appui aux institutions émergentes, pour certaines les communes, pour d'autres les organisations indigènes et de producteurs.

Les degrés de maturité des ONGs nationales sont toutefois très variables, et **on estime aujourd'hui à une soixantaine les institutions nationales réellement autonomes**, et ayant achevé ce cycle de professionnalisation. Il existe enfin deux grands réseaux d'ONGs nationales en Bolivie: UNITAS et AIPE (Asociación de Instituciones de Promoción y Educación).

4.4. UNE PERIODE D'INCERTITUDES

« Au milieu
du gué »

Malgré le caractère volontariste et déterminé du gouvernement du Président Carlos Mesa, la Bolivie se trouve engagée dans un **cycle de réformes de grande ampleur qui n'est pas achevé**. C'est « au milieu du gué »²⁹ que les événements d'Octobre 2003 ont vu la démission du président Sanchez de Lozada sous la pression des mouvements sociaux. Ces événements ont également marqué une profonde crise de la représentativité politique, qui se traduit aujourd'hui par la définition d'un nouvel espace de participation pour la société civile³⁰ au travers des dispositions de la réforme constitutionnelle transitoire promulguée par le Président Carlos Mesa le 21 février 2004.

Le référendum sur l'exportation du gaz qui doit avoir lieu en 2004 a déjà été à l'origine d'une importante agitation sociale persistante depuis les événements Octobre 2003. Cette situation marquée par l'incertitude peut s'avérer démobilisatrice, alors que le dialogue national reprend en vue de l'actualisation du CSLP.

L'accompagnement de ce processus encore fragile au travers du renforcement des capacités des acteurs sociaux organisés, et de l'appui à la consolidation de la dimension multiculturelle de la société bolivienne, constitue certainement des terrains d'action privilégiés de la coopération non gouvernementale. Dans cette démarche, **le territoire, repère identitaire et lieu de la reproduction culturelle, devient médiateur dans un développement que beaucoup ne souhaitent pas seulement économique.**

²⁹ Les réformes engagées ne sont pas terminées

³⁰ C'est début Juillet, alors que ce rapport est en cours de relecture qu'a été adoptée la Loi des Groupements Citoyens et Peuples Indigènes (Ley de Agrupaciones Ciudadanas y Pueblos Indígenas). Le Congrès appelle aux élections municipales prenant en compte les candidats qui ne dépendent pas d'un parti politique (à condition de disposer de l'appui d'un groupe et de 2% des électeurs ayant participé aux dernières élections). Les peuples indigènes peuvent se présenter, sans la nécessité de former d'autre groupe que celui de leur communauté.

4.5. L'AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT EN BOLIVIE

**Bolivie :
une croissance
régulière de
l'Aide Publique
au
développement**

Le volume de l'aide publique au développement en Bolivie approchait les 700 millions de \$US en 2002. (2000 : 475 M\$, 730 M\$ en 2001, 681M\$ en 2002). Ce volume a atteint 915 M\$ en 2003, dont 67% sous forme de crédit.

L'aide se répartit dans différents secteurs (données 2001-2002) comme le montre la figure 3. Il ne s'agit là que des montants d'aide directement négociés par le gouvernement, lesquels n'incluent pas les autres financements dirigés vers la société civile au travers de la coopération non gouvernementale. Les dix principaux donateurs (voir figure 4) représentaient environ 60% de l'aide en 2002. Des données récentes fournies par le VIPFE (Vice Ministère des Investissements Publics et du Financement Externe), principal responsable de la coordination de l'aide, mentionnent l'existence de 55 institutions bi ou multilatérales, dont 21 institutions délivrant une aide remboursable.

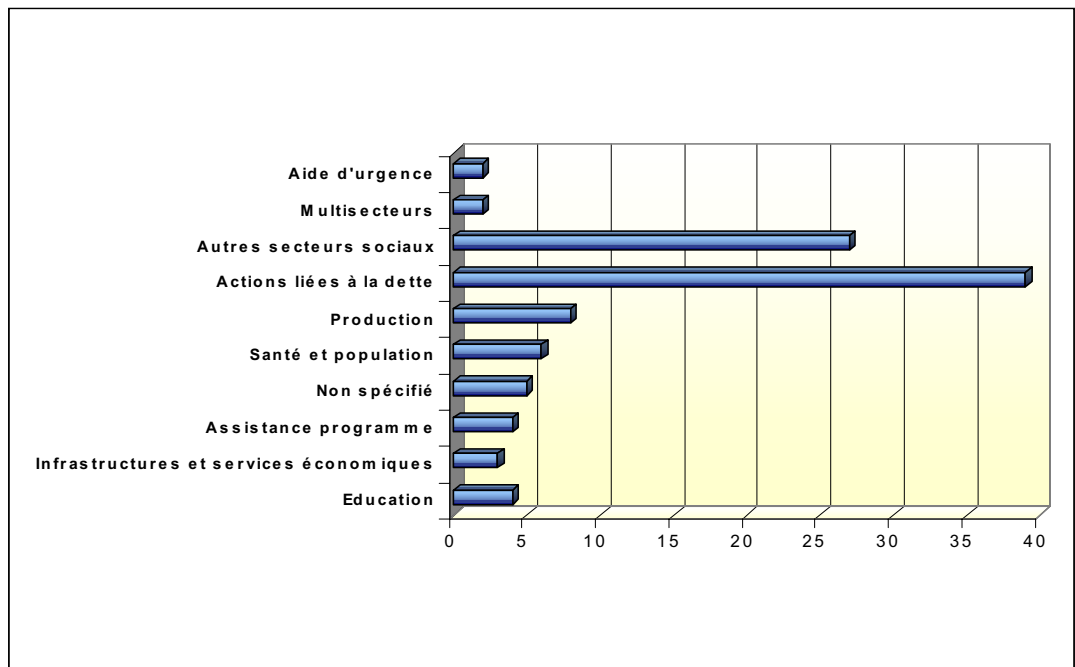


Figure 3 – Distribution par secteurs de l'aide publique au développement bilatérale en Bolivie (période 2001-2002, en pourcentages) – Source Comité d'Aide au développement de l'OCDE.

Dans une mesure croissante, **la coopération gouvernementale en Bolivie est canalisée dans le cadre du CSLP**. De nouveaux instruments, correspondant également aux approches réformées et aux politiques des principaux bailleurs, sont mis en oeuvre: basket funds, aide sectorielle, appui budgétaire. **Ceux-ci ne sont pas sans poser des problèmes de visibilité**, et nécessitent en parallèle la mise en place d'instruments de suivi adaptés. On constate également que les moyens de la coopération gouvernementale sont de plus en plus souvent directement orientés vers les communes ou d'autres organisations de la société civile, et de fait s'avèrent plus difficiles à capter pour les ONGs boliviennes.

On observe aussi la mise en place et/ou le développement croissant d'instruments spécifiquement dirigés vers l'appui au secteur privé et aux initiatives entrepreneuriales.

Mise en place récente de tables rondes sectorielles de coordination inter bailleurs

La gestion de cet ensemble d'appuis divers requiert des efforts d'harmonisation qui se concrétisent en début 2004 par la mise en place de tables rondes sectorielles sur l'initiative du VIPFE. Ce premier niveau de coordination mis en œuvre par l'administration centrale devrait s'étendre dans les prochaines années au niveau départemental, permettant ainsi une meilleure optimisation des appuis dans le cadre territorial.

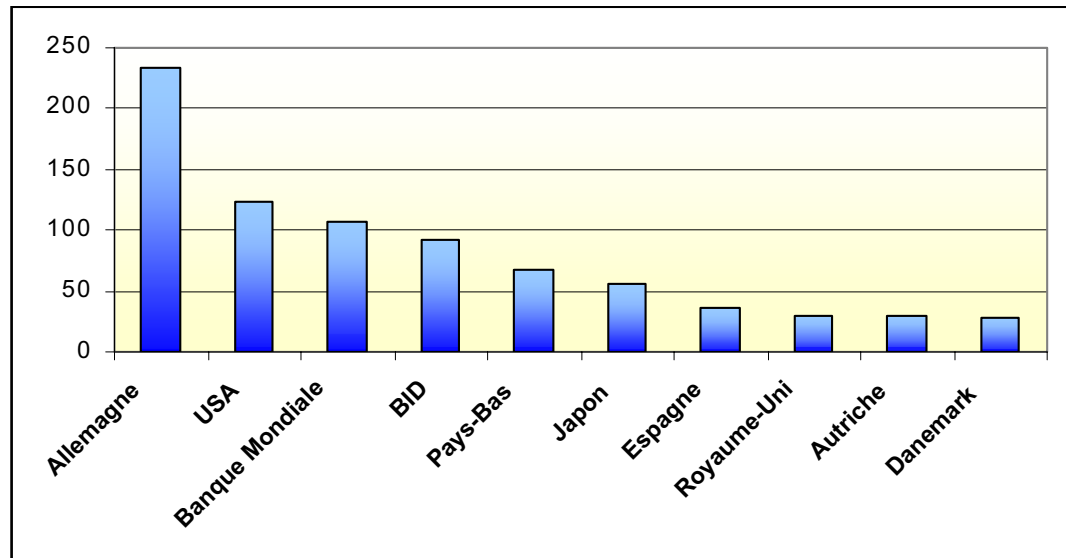


Figure 4 – Volume d'APD mobilisé par les 10 principaux donateurs en Bolivie sur 2001-2002 (ordonnée en millions de \$) – Source Comité d'Aide au développement de l'OCDE

La coordination directe inter bailleurs **ne s'opère pas de manière systématisée**. Les réunions régulières organisées par la délégation de la Commission Européenne permettent néanmoins quelques échanges d'information entre les pays membres. D'autres niveaux de coordination existent, notamment en matière sectorielle (santé par exemple), en fonction des secteurs de concentration des différents bailleurs.

On constate en effet une spécialisation, notamment sur certains thèmes transversaux (par exemple la Suède pour l'approche genre, la DFID sur la définition des politiques, pour laquelle elle mobilise une ligne de 500 000 US\$ pour la conduite d'études pilotes³¹). Ces coordinations sont animées à l'initiative des représentants des agences concernées. Ces différentes actions de coordination et d'échange d'information résultent donc surtout d'initiatives individuelles et de relations interpersonnelles. Différents bailleurs interviennent en cofinancement avec les agences multilatérales, et notamment la BID.

³¹ Un projet est actuellement en cours sur la définition d'indicateurs de compétitivité des communes

4.5.1. MICRO-REALISATIONS ET COOPERATION NON GOUVERNEMENTALE

Les POD ne sont pas une spécificité française

S'ajoutant à ces différents instruments de coopération gouvernementale, la plupart des pays donateurs disposent également d'un instrument de financement des micro-réalisations, et appuient de façon plus ou moins structurée des initiatives de coopération non gouvernementale, mises en oeuvre en partenariat avec la société civile bolivienne :

- La Suisse (qui engage en moyenne 20 M d'euros par an) mobilise par exemple un dispositif de financements de micro-projets pour des budgets unitaires de 4 à 35 000 dollars, 30 projets sont actuellement en cours.
- L'Union européenne au travers de différentes lignes budgétaires (sécurité alimentaire, B-6700, environnement et forêts tropicales) finance également différentes actions de coopération non gouvernementale. La mise en place de donations globales s'est traduite récemment par l'approbation d'un programme pluri-annuel présenté par CICDA-VSF pour les pays andins. Récemment, 3 projets ont été approuvés sur la ligne sécurité alimentaire pour un montant de 2 M d'euros, alors que 21 projets ont été financés sur cette ligne depuis 1996 pour un montant total de 13 M d'euros. Des interventions pour un montant de 7,3 M d'euros sont actuellement en cours d'instruction.
- En matière de coopération non gouvernementale, la Belgique, pour laquelle la Bolivie est un pays de concentration, dispose également d'un programme de micro interventions dont les montants unitaires sont compris dans une fourchette de 1240 à 9915 euros. Une contrepartie d'au moins 20% du montant sollicité est demandée. **Ces programmes sont obligatoirement identifiés et préalablement validés au travers d'ONG belges** qui sont au nombre d'une dizaine en Bolivie. Ce programme de micro interventions est suivi sur le plan technique par ces ONG du Nord; le suivi financier et administratif étant assuré par les services de l'ambassade. Le programme indicatif de coopération de la Belgique pour la période 2005-2007 s'élève à 30 M d'euros répartis à peu près également entre 5 secteurs d'intervention: santé, fonds d'études de pré-investissement, éducation, développement productif rural, consolidation sociale, et CSLP.

Le programme de micro-réalisations MIP, assez similaire au programme des POD, **a été évalué en début 2004**. Cette évaluation met en relief certains points forts: la sélection collégiale des projets, la flexibilité du dispositif de financement et les avantages d'un suivi rapproché effectué par les ONG du Nord. Certains points doivent être améliorés concernant (i) le ciblage des communes (notamment par la prise en compte des IDH municipaux, (ii) l'absence d'un budget spécifique permettant de financer les activités de suivi, (iii) le manque d'indicateurs et la faiblesse du dispositif de suivi évaluation, (iv) des exigences au niveau de l'instruction qui semble mal proportionnées avec la taille réduite des projets financés. Il ressort de cette évaluation que les ONG belges ne sont pas en mesure d'effectuer correctement le suivi demandé à la faveur de leurs autres activités, et **que ce suivi doit être considéré comme une activité à part entière**. Des difficultés subsistent quant à l'identification claire des populations cibles.

4.5.2. LES ONG EUROPEENNES EN BOLIVIE

Un faible niveau de coordination constaté entre la soixantaine d'ONG européennes présentes en Bolivie

Les principales ONG européennes en Bolivie ayant une représentation permanente en Bolivie peuvent être évaluées à une soixantaine (voir liste indicative donnée en annexe 9), le nombre d'ONG étrangères impliquées à différents niveaux, sans disposer d'une représentation permanente, est bien supérieur, et est estimé à environ 200 (une quarantaine sont effectivement enregistrées auprès du VIPFE). Celles-ci opèrent principalement dans les domaines du développement rural, ou de la santé et de l'éducation. La mission n'a pas mis en évidence l'existence de mécanismes formels de coordination entre celles-ci, même si leurs partenaires nationaux, ou les sources de financement sont souvent communs.

4.5.3. LA COOPERATION DE LA FRANCE EN BOLIVIE

Une coopération axée sur l'action culturelle et la recherche

La présence française en Bolivie a toujours été relativement modeste. A titre indicatif, la communauté française dans le pays compte 1 030 personnes immatriculées, dont 50% résident à La Paz. La Bolivie est au 155^{ème} rang des pays importateurs de produits français et est au 157^{ème} rang des pays fournisseurs.

L'examen des programmations 2003 et 2004 du Poste montre que les actions de coopération française mises en œuvre **directement s'articulent essentiellement autour de l'action culturelle**, enseignement du français, bourses d'étude octroyées à des étudiants boliviens, et de la coopération universitaire. **La France dispose dans ce domaine d'un réseau institutionnel diversifié et implanté de longue date en Bolivie** (Alliances françaises, lycée franco-bolivien, IRD, IFEA). Cette coopération culturelle et universitaire répond à une demande importante, et s'avère tout à fait pertinente dans la mesure où:

- Elle correspond bien aux attentes des partenaires boliviens, et à l'image portée par la France
- La valorisation et revitalisation de la diversité culturelle et du patrimoine commun présentent dans le contexte actuel bolivien une réelle valeur ajoutée
- Les porteurs d'appui dans ce secteur sont peu nombreux

Coopération technique : moins de 10% du budget annuel du Poste

La coopération technique au développement occupe, hors coopération scolaire, et si l'on excepte la ligne DDCT-BOL-3D1-006 (Etat de droit et libertés publiques), **une faible part des montants mobilisés** (moins de 10%). La majeure partie de cette enveloppe est engagée pour les petites opérations de développement sur la ligne DDCT-BOL-3C3-005. Pour l'année 2004, un montant de 25 000 euros a été budgétisé, ce qui constitue néanmoins et proportionnellement une importante augmentation par rapport aux 15 000 euros budgétés en moyenne les années précédentes. Il s'agit là de la situation actuelle, car historiquement et jusqu'en 2002, plus de 50% des montants mobilisés par le Poste étaient destinés à l'IBBA (Institut Bolivien de Biologie d'Altitude).

Entre 1994 et 1996, la France a également octroyé une aide alimentaire annuelle sous forme de céréales qui, monétarisée, a permis de financer des projets de développement rural pour un montant annuel se situant autour de 500 000 US\$ en 1994 et en 1995. La destruction de la donation en 1996, due à la dégradation des produits après un long séjour en douane au Chili, s'est traduite par l'arrêt de ces appuis dont la reprise n'a jamais été demandée.

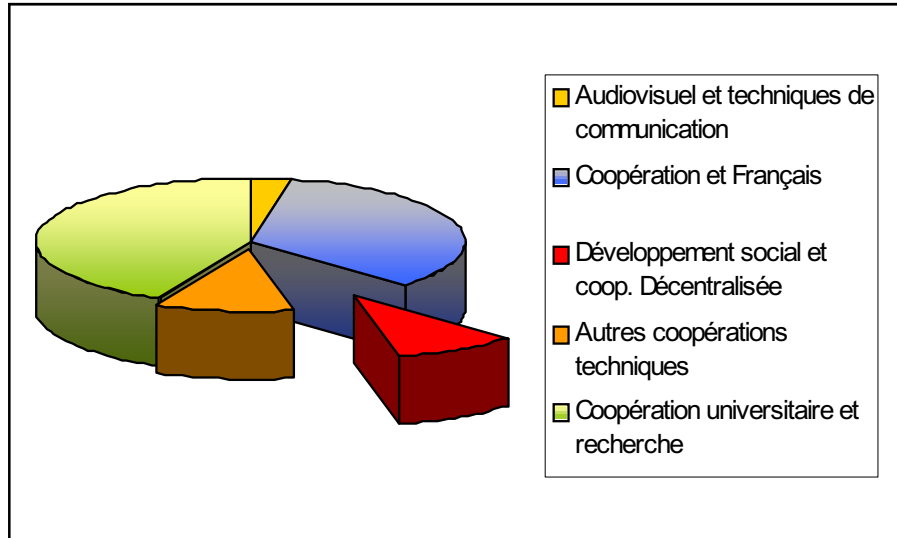


Figure 5 - Distribution des ressources de la programmation 2004 du SCAC de l'Ambassade de France en Bolivie dans les différents secteurs (en %)

Compte tenu des faibles montants d'aide publique mobilisés en Bolivie³² pour la coopération technique, la France occupe dans ce **domaine une place très secondaire parmi les autres bailleurs de fonds**. Cette situation devrait évoluer avec la mise en vigueur du C2D (20 M euros mobilisables jusqu'en 2016), surtout si, comme cela semble être le cas, ces moyens sont concentrés sur un secteur déterminé - en l'occurrence la santé - avec la participation à la construction de l'hôpital de Santa Cruz (FPS), le renforcement du système de surveillance épidémiologique, l'appui à l'INLASA, et des appuis budgétaires à définir. La durée d'exécution du C2D sur une période de plus de 10 **ans devrait également permettre de construire ce partenariat dans la durée**, renforçant ainsi sa crédibilité.

Une mise en place récente du SCAC

La situation actuelle, avec l'affectation d'une conseillère de coopération et d'action culturelle, et donc l'existence d'un service culturel, est nouvelle. En effet, avant l'arrivée de celle-ci, en Septembre 2002, la gestion du dispositif de coopération était placée sous la responsabilité directe du premier conseiller, assisté d'une expertise junior (volontaire) qui assurait en fait principalement le traitement courant des différents dossiers. Dans la période considérée par l'évaluation, la Chancellerie en Bolivie a connu trois ambassadeurs successifs.

³² Il convient néanmoins de rappeler que la France contribue pour 17,6 % du budget communautaire de la Commission Européenne.

Il est également important de relever que dans la période allant de 1998 à 2001, l'ambassadeur en poste a été amené à s'absenter pour de longues périodes, laissant la responsabilité de la gestion de l'ambassade au premier conseiller. Dans cette période, l'expert junior du Poste a pris un rôle central dans la gestion des dossiers de la coopération technique.

LA COMMISSION MIXTE FRANCO-BOLIVIENNE

La Commission mixte : un rôle d'orientation très limité

L'action de coopération menée par la France est orientée au travers des recommandations de la **Commission mixte franco-bolivienne**. Celle-ci s'est réunie 3 fois dans la période considérée par l'évaluation (1994, 1999 et 2003). Les recommandations de la Commission mixte que la mission a consultées **restent d'ordre très général, et ne sont pas l'objet d'un dispositif systématisé de suivi**. La dernière Commission Mixte du 29-30 mai 2003 présente néanmoins un compte rendu plus détaillé que les précédents, qui met en relief la diversité des actions conduites malgré des moyens mobilisables limités.

Il reste toutefois difficile de mettre en évidence la cohérence du dispositif de coopération pour certaines des orientations prioritaires, comme le développement durable, compte tenu de la diversité des sources d'appui évoquées. Celles-ci apparaissent plus juxtaposées qu'intégrées en fonction d'une stratégie et d'objectifs lisibles. Les dispositions concernant des instruments plus récents, comme le C2D, sont mieux précisées et intégrées.

La fonction **d'orientation** dévolue à la Commission mixte semble avoir toujours été quelque peu en retrait par rapport à la simple validation des options et des actions en cours. Les actions de coopération technique (non gouvernementale et POD), objets de l'évaluation, ne comptent pas parmi les orientations prioritaires.

5. EVALUATION COMPARATIVE DES INSTRUMENTS

5.1. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DES INSTRUMENTS

5.1.1. LES PETITES OPERATIONS DE DEVELOPPEMENT

De faibles montants qui s'avèrent néanmoins significatifs dans les contextes locaux

Cet instrument est fonctionnel au niveau de l'Ambassade de France en Bolivie depuis 1985. Le dispositif a été mis en place sur un modèle approchant de celui du FSD (anciennement Crédits Déconcentrés) mis en œuvre dans les pays de la Zone de Solidarité Prioritaire.

L'instrument est employé pour le financement de micro réalisations annuelles ou micro projets d'un montant ne dépassant pas généralement 5000 US\$, généralement identifiés et mis en oeuvre par les communautés les plus défavorisées. **Il n'existe toutefois pas de document officiel de cadrage de l'instrument**, et la pertinence des projets proposés a été jusqu'à présent appréciée conjointement par le personnel junior de l'ambassade et l'ambassadeur; **la décision de financement revenant à l'ambassadeur.**

Les montants mobilisés annuellement au travers de cet instrument sont estimés en moyenne à 15 000 €/an. La programmation 2004 du SCAC porte ce montant à 25 000 €. Pour la période 1994 – 2003 considérée par l'évaluation, **65 projets ont été financés pour un montant total de 201 649 €.**

Dans le contexte des communautés pauvres et vulnérables initialement ciblées, les faibles montants unitaires des POD constituent néanmoins des appuis de volumes significatifs.

Publicité et appel à projets

Compte tenu de son ancienneté, **le dispositif est bien connu en Bolivie**, comme en témoigne le nombre important des propositions reçues chaque année (de 80 à plus de 140). La mission n'a pas mis en évidence d'actions spécifiques de publicité des appels à projets, qui ne se justifieraient pas tant que l'enveloppe annuelle allouée reste au même niveau, et que le dispositif au niveau du Poste n'est pas renforcé par des compétences extérieures en mesure d'appuyer la présélection des projets, et éventuellement leur suivi.

Modalités d'instruction des projets

Les modalités d'instruction des projets ont peu évolué, et peuvent être résumées comme suit :

- **Réception** des documents de projets au long de l'année (entre 140 et 80 propositions réceptionnées par an, avec une moyenne d'une centaine de propositions). Le dépôt du dossier est parfois accompagné d'une présentation verbale du projet au personnel junior de l'ambassade.
- **Présélection** de 15 à 20 projets par le personnel junior de l'ambassade. Il apparaît que ce travail de présélection, compte tenu du nombre de demandes reçues, est assez lourd, puisqu'il requiert de 6 à 8 semaines au personnel junior (indépendamment des autres tâches récurrentes qu'il doit assumer).
- En février – mars : **réunion de sélection** rassemblant l'ambassadeur, la conseillère de coopération et d'action culturelle et le personnel junior. Les projets présélectionnés mais non retenus sont éventuellement diffusés auprès du réseau des ONGs nationales (UNITAS notamment).
- Fin mars: **envoi des résultats de la sélection** aux porteurs des projets déposés. Les responsables des projets sélectionnés sont convoqués à l'ambassade où ils remettent les factures pro forma justifiant du budget demandé. Pour les dépenses ne pouvant être l'objet d'une facture pro forma, un certificat administratif est établi par le volontaire, et signé par l'ambassadrice.
- Sur cette base **une convention est établie** avec le bénéficiaire, et un chèque du montant du projet lui est remis à partir d'une **délégation des crédits correspondants sur le Poste**.
- A l'issue du projet les responsables sont tenus de **faire parvenir les justificatifs des dépenses effectuées** (rapport financier), ainsi qu'un rapport technique d'exécution.
- Des visites d'inauguration et/ou de suivi sont effectuées dans la limite de la disponibilité (temps et financement) du personnel junior en charge du dossier.

Le principal document contractuel établi dans le cycle de projet est la convention de financement, qui inclut les éléments suivants (en espagnol et en français) :

- Nom du responsable ;
 - Nom du projet ;
 - Références du chèque remis ;
 - Localisation du projet ;
 - Description brève du projet ;
 - Clauses générales : ces clauses générales sont au nombre de quatre (4) :
1. *Si des achats sont effectués, la préférence doit être donnée à du matériel d'origine française ;*
 2. *Le responsable du projet s'engage à donner toutes les informations et clarifications qui pourraient lui être demandées ainsi qu'au rapport financier et technique d'exécution ;*
 3. *Le projet ne peut être modifié sans l'autorisation de l'ambassade de France, si les fonds remis ne sont pas intégralement dépensés, une consultation auprès de l'ambassade permettra de définir leur destination au travers d'investissements complémentaires. Si aucun accord n'est trouvé, ces fonds devront être remis à l'Ambassade de France ;*
 4. *Le non respect de ces clauses ou la non exécution du projet implique le remboursement des montants perçus et des matériels acquis à l'ambassade de France. Les montants mis à disposition doivent être exclusivement utilisés pour la mise en oeuvre du projet présenté.*

Cette procédure simplifiée, qui peut se justifier compte tenu des montants unitaires restreints des projets proposés, appelle différentes remarques :

- **En l'absence d'un document clair de cadrage de l'instrument, l'appréciation de la pertinence dépend très largement de la perception propre et subjective des personnes chargées de la présélection et de la sélection.** Ces perceptions ont pu s'avérer très diverses tout au long des 10 ans de mise en œuvre du dispositif.
- Les présentations verbales des projets, notamment celles effectuées en début d'année, ne laissent que peu de traces au moment de la présélection qui s'opère en janvier et février de l'année suivante. Si le personnel junior responsable est remplacé dans l'intervalle, ces éléments d'information sont généralement perdus.

Procédure simplifiée et limites de la flexibilité

Ces remarques, qui concernent la procédure simplifiée établie, doivent être complétées en mentionnant que cette procédure, au demeurant très flexible, **n'a pas été toujours systématiquement respectée** :

- A plusieurs reprises, des projets ont été financés sur initiative directe de l'ambassadeur, alors qu'ils n'avaient pas été présentés formellement, et donc n'avaient pas suivi un circuit de présélection.
- Les montants demandés n'ont parfois pas été octroyés dans leur totalité, cette disposition pouvant handicaper la faisabilité du projet, surtout lorsque le réajustement du montant est opéré de façon unilatérale par l'ambassade en fonction de considérations non techniques, mais liées au dimensionnement de l'enveloppe globale.

- Certains projets ont été financés sans que la mission ait pu mettre en évidence l'existence d'un dossier d'instruction, ou simplement même d'un dossier présentant le projet (remise d'une simple lettre de demande de financement).
- La remise d'un compte-rendu de fin d'exécution financier et technique ne constitue pas la règle, si l'on en juge par les dossiers conservés à l'ambassade et examinés par la mission.

Acteurs et enjeux des petites opérations de développement

Tel que mis en œuvre actuellement, les principaux acteurs des POD sont assez rarement les populations défavorisées, qui sont plutôt placées en position de bénéficiaires par les **promoteurs** des projets. Généralement ces populations **sont associées** néanmoins activement à la mise en œuvre. Il est en effet difficile pour des communautés enclavées d'avoir accès à l'information concernant l'instrument de financement, et d'être à même de monter seules un dossier éligible, quoique cette situation pourrait être amenée à évoluer favorablement dans les prochaines années avec le renforcement des capacités dans les communes rurales.

Dans d'autres cas, les POD sont mis en œuvre au bénéfice d'institutions privées et/ou caritatives (hôpital, foyer d'enfants, centres de réinsertion, etc...).

Parrainages et promotion des projets : les risques de l'intermédiation

La plupart des projets s'adressant aux communautés rurales sont portés et montés par des « **promoteurs** » assurant une **intermédiation** entre la communauté et l'Ambassade de France. Les statuts de ces promoteurs sont tout à fait divers: ONG boliviennes, chercheurs des Instituts français, ONG françaises, plus rarement collectivités et/ou coopératives, religieux, personnes physiques, etc.. Un dénominateur commun (sans toutefois généraliser) est le lien plus ou moins direct existant souvent entre ces promoteurs et les services de l'ambassade de France, ou entre ces promoteurs et des institutions françaises présentes en Bolivie (Instituts de recherche, ONG).

Les motivations sur lesquelles reposent ce rôle d'intermédiation sont également diverses. Dans le cas où c'est une institution qui est bénéficiaire, il s'agit simplement de renforcer les capacités d'action, d'intervention, ou d'accueil de l'institution bénéficiaire. Lorsque les bénéficiaires sont les communautés, et au-delà de l'impact attendu des réalisations, c'est **aussi le renforcement du lien** entre le promoteur et celles-ci qui peut être recherché.

L'existence de stratégies individuelles de doit pas être exclue. Celles-ci, constatée par la mission dans certains cas relèvent de motivations diverses :

- Renforcement du leadership politique dans des communautés où les oppositions sont parfois fortes ;
- Institutionnelles : accroissement du volume d'intervention d'une ONG nationale, ou de sa légitimité dans une communauté rurale donnée ;
- Personnelles : recherche de prestations ou de vente d'équipements.

Ces stratégies individuelles sont surtout lisibles lorsque le financement du projet, comme en témoignent les correspondances conservées à l'ambassade, avait été décidé essentiellement sur la base de relations de confiance avec l'ambassade, et d'une certaine bienveillance envers le promoteur, qui avait pu justifier de la pertinence de sa demande.

Le principal risque de cette d'intermédiation réside **dans une perception parfois biaisée parce qu'extérieure** (i) de la pertinence du projet; (ii) de la viabilité de réalisations qui n'ont pas été conçues par la communauté elle-même. Dans d'autres cas, on observe que le financement POD a pu **exacerber des enjeux locaux de pouvoir** qui ont finalement entraîné la désaffectation des populations, et bloqué l'exécution des réalisations.

Une synthèse de l'évaluation des POD visités par la mission est fournie en annexe 10

Cofinancements des ONG : des modalités diversifiées

5.1.2. LES COFINANCEMENTS DE LA MCNG AUX ONG FRANÇAISES

La MCNG a mobilisé environ 825 000 euros dans la période considérée par l'évaluation pour le cofinancement de 59 projets (depuis 1990).

Ceux-ci ont été conduits par des ONG françaises - voir tableau ci-dessous - ou par la coopération décentralisée.

Libellé	Montant en euros
Projets pluriannuels conduits par des ONG françaises	491 800
Dotations Nord-Sud de la Guilde Européenne du Raid (actions annuelles)	21660
Actions conduites par CICDA ou VSF avant la mise en place des conventions programmes	76 800
Coopération décentralisée	233 400

A ce montant il faut ajouter les fonds mobilisés au travers des 4 conventions programme octroyées à CICDA (2) et VSF (2), qui incluaient des projets conduits en Bolivie, et des actions transversales (régionales) dont certaines impliquaient également la Bolivie.

Dans le cadre de ces conventions, la participation financière du Département pour la Bolivie pour la période 2001 – 2003 s'élève à un total de 238.578 € (convention programme CICDA) et 263 427,29 € pour la convention programme VSF (pour toute l'Amérique latine).

La fusion en cours de CICDA et VSF a également permis de présenter un programme d'appui aux organisations paysannes et rurales en Amérique centrale et du sud, qui couvre l'année 2004, pour un montant total de 545 000 €, dont 167 755 € affectés pour des actions en Bolivie.

Ces conventions programmes ont succédé aux conventions d'objectifs (1996-1999). La contribution du Département à la première convention d'objectifs passée avec le CICDA (1996-1999) couvrait 9 projets en Amérique latine pour un montant approximatif évalué à environ 930 000 €. Concernant VSF, cette contribution (tous pays confondus) est évaluée à 1820000 euros. Dans l'attente de sa reconduction, cette convention d'objectifs avait été prolongée à deux reprises pour une durée d'un an en 1999 et 2000.

Le développement rural constitue un secteur de concentration de cette coopération avec 18 projets financés. Il ne s'agit pas d'une orientation stratégique de la MCNG, mais plutôt d'un fait qui relève des orientations propres d'une forte proportion des ONG françaises. Trois modes de financement doivent être différenciés :

- Le financement de projets individuels et pluriannuels ;
- Le financement de projets annuels (micro projets ou micro réalisations financés indirectement par les Dotations de la Guilde Européenne du Raid) ;
- Le financement des conventions d'objectifs (devenues conventions programmes). Celles-ci incluent un ensemble d'actions, et leur durée d'exécution est de 3 ans. Deux ONGs en ont été bénéficiaires : CICDA et VSF.

Ces cofinancements recouvrent donc des réalités très diverses. Les montants sont hétérogènes (de 3 000 euros pour les projets annuels à plusieurs centaines de milliers d'euros pour les conventions programme), et les ONGs bénéficiaires ou partenaires développent également des stratégies différenciées.

Un hiatus entre le « temps » des opérateurs et celui des instruments de financement

Un dénominateur commun de ces stratégies est **leur inscription dans la durée et le moyen terme**. La plupart des ONG considèrent en effet, et assez justement, que des résultats durables ne peuvent raisonnablement être atteints qu'après 8 à 10 ans d'intervention. Cette opinion procède certainement aussi de considérations institutionnelles internes. Il existe souvent une véritable démarche d'implantation progressive dans le pays, où la mise en œuvre du projet a pour corollaire le renforcement de l'institution ; et pour celles qui sont émergentes, sa pérennisation. **Toujours est-il qu'un véritable hiatus persiste entre le « temps » des opérateurs et celui des instruments de financement.**

Procédures de financement et de mobilisation des fonds

Pour les projets hors conventions programme, la procédure d'instruction est conduite par la MCNG conformément aux dispositions du **vade-mecum des cofinancements**. Un compte rendu d'exécution (technique et financier – un par an) conditionne le déblocage des tranches annuelles de financement dans les projets pluriannuels, comme pour les conventions-programmes. Dans ce dernier cas, les représentants de l'institution assistent au comité de pilotage qui examine les rapports annuels.

Le cas spécifique des conventions programmes

Défis de la nouvelle contractualisation

La contribution du MAE à ces conventions programmes est élaborée sur la base de la globalité des actions prévues. Pour la plupart, ces actions sont cofinancées principalement par l'Union Européenne sur diverses lignes budgétaires (B6700, sécurité alimentaire, environnement et forêts tropicales, etc.). Ces conventions sont préalablement négociées dans le cadre de la nouvelle contractualisation entre le MAE et les ONG bénéficiaires. Elles sont établies pour une durée de 3 ans renouvelable une fois. Les ONG CICDA et VSF ont chacune bénéficié de 2 conventions programmes successives, les secondes s'étant achevées en fin 2003 avec une évaluation finale (les premières conventions ne prévoyaient pas cette étape d'évaluation, qui a pourtant été réalisée). Ces deux ONG ayant initié un processus de fusion, une nouvelle convention, dite de transition, a été préparée pour l'année 2004.

La nouvelle contractualisation poursuivait initialement cinq (5) objectifs :

- Développer la relation de partenariat en l'Etat et les ONG
- Etablir cette relation en amont des interventions, au stade de la programmation,
- Appuyer les ONG dans l'élaboration de leurs projets,
- Assouplir la mise en place des financements en apportant une flexibilité accrue
- Accentuer l'effort de suivi et d'évaluation rendu plus nécessaire par la flexibilité des nouveaux instruments

Ces conventions programmes regroupent un ensemble d'actions qui peuvent globalement être scindées en deux groupes: **les actions transversales conduites dans plusieurs des pays concernés par la convention, et les projets ou actions locales.**

Objectifs des conventions programmes

Globalement les premières conventions d'objectifs s'inscrivaient pour le Ministère des Affaires étrangères dans une stratégie de **modernisation des relations et d'élargissement du dialogue avec les ONG**. Cette démarche supposait une reconnaissance préalable de la qualité et de la maturité de ces institutions de la société civile en fonction de critères techniques et / ou géographiques. L'expérience de VSF en matière de santé animale était reconnue; de même que les acquis de CICDA en matière de développement agricole en Amérique Latine.

Il n'en reste pas moins que les financements mobilisés le sont dans le cadre d'une action de coopération, dont on peut attendre des résultats d'autant plus probants qu'elles sont menées dans un cadre sécurisé, et a priori mieux intégré que celui de projets isolés.

Pour les ONG, c'est surtout un **renforcement d'ordre structurel** qui était recherché, au travers d'un accroissement et d'une **sécurisation** des moyens d'action (ces deux institutions ne disposent en effet que d'un volume négligeable de ressources propres). **Cet objectif de renforcement institutionnel apparaît comme central dans les conventions mises en œuvre en Bolivie.**

Une traduction opérationnelle insuffisante des objectifs des conventions

Une certaine ambiguïté de la démarche en termes opérationnels s'exprime encore dans le fait que ces premières conventions ne s'articulaient pas sur un cadre logique bien défini, et les objectifs spécifiques mentionnés **étaient également divers** :

- Sécurité alimentaire ;
- Appui aux organisations paysannes ;
- Renforcement du lien entre l'Amérique Latine et la France ;
- Accroissement des capacités institutionnelles et opérationnelles des institutions partenaires; notamment au travers de la mise en place de dynamiques internes de capitalisation et de production de références.

Il en est de même pour la première convention passée avec VSF (« De la formation en santé animale à l'organisation des producteurs »), qui associe au financement de différents projets la mise en œuvre d'actions transversales de capitalisation et de production de références. De réelles limitations ont été constatées lors des évaluations de ces premières conventions d'objectifs, principalement en matière **d'évaluabilité**, et **quant à la définition de l'objet et de la fonction de ces activités transversales.**

Vers un désengagement en matière d'exécution directe des projets

Les premières conventions d'objectifs reconduites, devenues conventions programmes, n'incluaient pas non plus un cadre logique **effectif**¹. On observe toutefois une évolution vers une meilleure précision de certaines orientations axées sur le **désengagement en matière d'intervention directe au profit du renforcement des capacités des acteurs nationaux** appelés à une autonomie opérationnelle accrue².

L'intitulé de la convention programme VSF « de l'intervention directe à l'appui aux opérateurs dans le domaine de l'élevage » est parfaitement explicite dans ce sens. Les thèmes techniques d'intervention sont également mieux définis. Dans le cas de la seconde convention de CICDA, on retrouve cette notion d'appui aux intervenants nationaux, notamment au travers du renforcement des organisations paysannes.

¹ Le cadre logique présenté par CICDA n'a pas été utilisé pour la mise en place organisée du suivi de la convention.

² Sur la convention programme n° 2, 78% des projets de VSF étaient encore en exécution directe

La convention est aussi axée sur une meilleure cohérence et efficacité du dispositif régional de CICDA en Amérique latine. La dimension d'intégration géographique de la convention est ici plus affirmée que dans le cas de VSF, qui déploie ses activités également en Afrique.

Les principales actions mises en œuvre en Bolivie dans le cadre des conventions sont récapitulées ci-dessous:

VSF

Projet Pilon-Lajas	
Action	Mise en place de la réserve de biosphère – territoire indigène Pilon Lajas – Amazonie bolivienne – Appui au développement durable de systèmes de production dans certaines zones de la réserve et dans la zone de colonisation
Localisation	Amazonie bolivienne
Durée	Phase 1 : 1995-97, phase 2 : 1997-2000, phase 3 : 2000-2001
Financements	UE B7/6000 – MAE

CICDA

Projet local FORCAFE	
Intitulé	Projet de renforcement des organisations économiques paysannes des Yungas de la Paz
Localisation	Région des Yungas de Bolivie
Durée	4 ans
Financements	UE B7/6000 – MAE
Groupe cible / Bénéficiaires	18 organisations de producteurs affiliées à la FECAFEB : 3700 familles (environ 15 000 personnes)
Partenaires et autres intervenants	ACCRA, FECAFEB, Mairies de Caranavi et Coroico, ANED, FADES ; FINCAFE

CICDA - VSF

Projet de Renforcement des Stratégies Paysannes de Sécurité Alimentaire à Coro Coro - Projet CORO CORO	
Localisation	Altiplano central (3800 a 4000 m. d'altitude), 1ère section municipale de la province Pacajes: Corocoro, département de La Paz.
Durée	4 ans
Groupe cible / Bénéficiaires	Bénéficiaires directs : 520 familles soit 2.900 personnes Bénéficiaires indirects : 3.000 familles de la section municipale de Corocoro
Partenaires et autres intervenants	<ul style="list-style-type: none"> • Centrale Agraire Nord Corocoro • La Marka de Caquingora • Sous-Centrales et ayllus de Jancko Marca, Santa Rosa et Murupilar • Municipalité de Corocoro

Projet d'appui au développement micro-régional (PRADEM)	
Localisation	Département de Chuquisaca, province de Tomina
Durée	Phase 1 : 1992 – 1996, phase II 1999 – 2000
Groupe cible / Bénéficiaires	Bénéficiaires directs : 25 communautés paysannes, soit environ 9000 personnes

Actions transversales

Projet transversal Formations rurales BOLIVIE	
Actions	Actions de formation pour dirigeants et techniciens de mouvements sociaux et paysans en Bolivie sur la gestion durable des ressources et les politiques sectorielles.
Localisation	Bolivie
Durée	4 ans
Financement	U.E ligne B7/6000 programme – MAE
Groupe cible	Instances de la société civile au niveau régional/national : <i>CIOEC (Comité Integrador de las Organizaciones Economicas Campesinas)</i> et associations nationales de producteurs, et <i>CONAMAQ (Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Qollasuyu)</i> Organisations paysannes et <i>ayllus</i> dépendants du <i>CIOEC</i> et du <i>CONAMAQ</i> Professionnels, instances privées et publiques du développement local, régional et national
Partenaires et autres intervenants	<i>CIOEC</i> <i>CONAMAQ</i>

Projet transversal RURALTER	
Actions	Appui aux initiatives régionales de capitalisation d'expériences et diffusion de méthodologies pour la formation des acteurs du développement rural de la région andine -
Localisation	Pays andins
Durée	4 ans
Financement	U.E ligne B7/6000 programme – MAE
Groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> • des professionnels du développement (responsables d'institutions locales de développement, cadres et techniciens d'institutions privées et publiques, organismes publics, etc.) ; • des formateurs (centres spécialisés, programmes de formation professionnelle, universités) ; • des fonctionnaires municipaux • des cadres de mouvements sociaux ou paysans.
Partenaires et autres intervenants	Membres de la plate-forme RURALTER : <i>CAMAREN</i> (Equateur), <i>Escuela para el Desarrollo</i> (Pérou), <i>SNV</i> (Hollande), <i>CIEDEL</i> (France), <i>Intercoopération</i> (Suisse)

5.1.3. LA COOPERATION DECENTRALISEE

Coopération décentralisée: des montages différenciés

Parmi les 3 coopérations décentralisées examinées par la mission (Nantes-Cochabamba, Chemins du Baroque de la ville de Sarrebourg et IRCOD-Alsace – Oruro), ce n'est que dans le cas de la coopération Nantes-Cochabamba que l'on constate une action directe de la collectivité française. Les deux autres coopérations sont exécutées dans le cadre d'une délégation de la collectivité territoriale à des entités tierces.

Action directe de la collectivité française : Nantes – Cochabamba

La coopération décentralisée entre les villes de Nantes et de Cochabamba a débuté en 1991 grâce à l'agence Cités Unies Développement de l'ex-Fédération Mondiale de Cités Unies (F.M.C.U), qui a joué le rôle d'animateur pour rapprocher les deux villes. Un accord a été mis en place entre les deux villes avec dans les rôles d'opérateur, et d'animateur, l'agence Cités Unies Développement jusqu'en 1996-1997, et l'appui du Ministère français des Affaires Etrangères.

Cette coopération a été centrée dès le départ sur les questions environnementales, et cette orientation n'a pas été modifiée avec le départ de l'animateur opérateur. La Direction de la Coopération Internationale de Nantes a toujours été présente tout au long du développement des programmes pluriannuels. Les actions suivantes ont marqué cette coopération :

- Récupération du lac Alalay ;
- Assistance technique en matière de déchets solides et amélioration du processus de la disposition finale à la décharge contrôlée K'jara K'jara ;
- Appui technique pour le renforcement institutionnel de l'entreprise municipale des services de nettoyage (E.M.S.A) ;
- Schéma directeur de canalisation des eaux pluviales ;
- Projet pilote du plan de gestion du bassin de la rivière Rocha.

Il faut mentionner d'autres projets ponctuels qui ont été évoqués comme: le Jardin botanique, le Musée des Sciences, la promotion de l'utilisation de l'énergie et l'utilisation des énergies renouvelables afin d'améliorer les vies communautaires urbaines ou rurales. Il faut signaler aussi le perfectionnement des connaissances techniques des services boliviens au travers des différents contacts avec leurs homologues français, soit en Bolivie, soit en France.

Le fait que la Mairie de Cochabamba ait accepté de recevoir des étudiants en doctorat de Nantes a permis d'élargir les champs d'action dans le domaine social (par exemple, les orphelinats à Cochabamba). Il faut souligner le dynamisme relatif de cette coopération, la continuité et les échanges annuels de techniciens: il y a eu plus de 12 voyages de part et d'autre, sans oublier les 3 à 4 étudiants en thèse reçus par la ville de Cochabamba. On constate néanmoins que le cercle des acteurs concernés au niveau de la collectivité française est restreint.

Actions indirectes de la collectivité locale française

Les deux autres coopérations **décentralisées ne sont pas des actions directes des collectivités locales.**

Ircod-Oruro

Cette coopération a vu le jour grâce à l'organisation non gouvernementale bolivienne "Point d'appui", qui a sollicité l'Institut Régional de Coopération-Développement en 1998 au nom de la ville minière d'Oruro pour engager une coopération technique. Ce n'est qu'en 2000 que l' IRCOD a sollicité la Communauté des communes du bassin potassique, et l'Agence d'Urbanisme de la Région Mulhousienne, permettant le démarrage de la coopération par une assistance méthodologique pour l'élaboration du plan de développement municipal (PDM) de la ville d'Oruro, avec un accompagnement à distance de la part de l'IRCOD.

**Des difficultés nombreuses :
Instabilité municipale
Difficultés de financement
Manque d'interlocuteurs compétents**

En 2002, une deuxième mission a permis d'aborder les méthodes stratégiques pour la mise en œuvre des différents projets en conformité avec la commission d'élaboration de PDM (Plan de Développement Municipal). Les conclusions de cette mission ont mis l'accent sur les axes de coopération à développer dans le futur, tels que :

- La réhabilitation environnementale du lac Uru-Uru ;
- L'élaboration du plan de développement municipal ;
- L'éducation à l'environnement.

Cette coopération n'a pas évolué car la Mairie, contrairement à la préfecture, **n'a jamais mis en place une équipe de travail ad hoc**; hormis un coordinateur contractuel, qui aujourd'hui n'est plus employé. A cette donnée s'ajoute **l'instabilité politique** due au changement annuel de l'exécutif. En effet, bien que le maire soit élu pour 5 ans, il est assujéti à une destitution annuelle par le conseil municipal, et ceci jusqu'à la troisième année de son mandat.

La coopération Chemins du Baroque, "Le Couvent" et les différents acteurs boliviens

La coopération décentralisée : relais pour d'autres initiatives ?

Cette coopération a commencé en 1996 grâce à l'association dénommée "Les Chemins du Baroque" de Sarrebourg, sous l'égide de son artiste créateur, et aujourd'hui regroupée au sein de la société d'économie mixte de Sarrebourg "Le Couvent".

Il s'agit d'une coopération culturelle, plus précisément dans le domaine musical. Les premières actions de cette coopération concernent :

- l'appui à la naissance du festival (Misiones Chiquitos) ;
- la restauration des orgues historiques à Sucre, Santa Ana ;
- la formation des jeunes musiciens d'Urubicha, ainsi que celle des luthiers ;
- les actions ponctuelles, telles que l'envoi de groupes de musiciens boliviens en Europe ou la venue de groupes européens, sans oublier l'aide apportée au théâtre Andes et le festival de théâtre de Santa Cruz.

En 2003-2004, la vocation de cette coopération est la formation professionnelle des musiciens. Les actions peuvent être mises en œuvre en France (accueil de jeunes musiciens violonistes et luthiers), ou dans le pays partenaire (missions courtes, programmes de formation, formation de formateurs, etc.). Cette coopération développe aujourd'hui des actions de formation avec le Conservatoire de Bolivie à La Paz. Selon nos différentes lectures, les acteurs sont à la recherche d'orientations nouvelles entre un recentrage sur les activités de formation ou un champ d'intervention beaucoup plus élargi.

La mission n'a pas pu établir quelle était la collectivité locale bolivienne partenaire de cette coopération.

5.2. ANALYSE COMPARATIVE DES TROIS INSTRUMENTS

5.2.1. PERTINENCE

POD : une pertinence en général satisfaisante, pondérée toutefois par l'intermédiation parfois marquée des promoteurs de projets

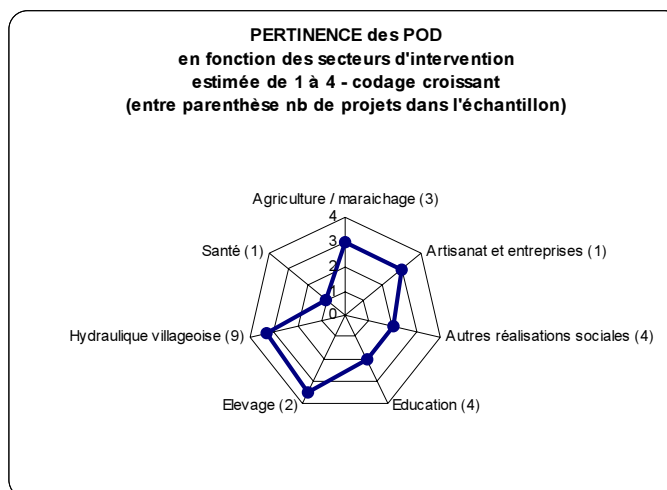
La grande majorité des projets mis en œuvre au travers des trois instruments sont pertinents par rapport (i) aux orientations du CSLP de Bolivie ; (ii) par rapport aux Objectifs du Millénaire.

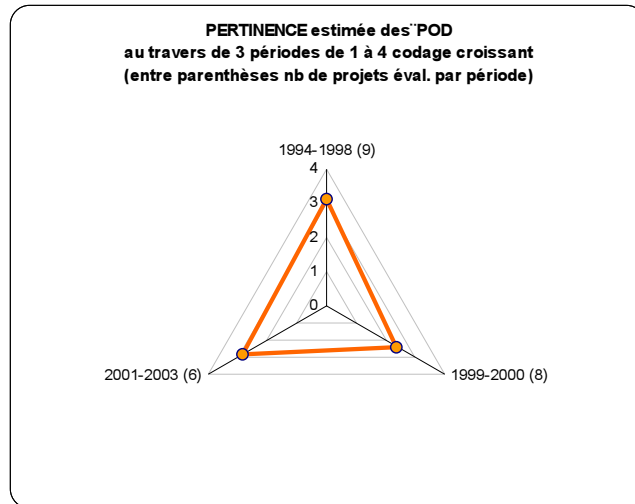
Pertinence : Petites Opérations de Développement

La pertinence de cet instrument doit être envisagée en fonction « des objectifs et enjeux déterminés au départ », qui pour cet instrument restent très peu définis, et laissent une large part à l'interprétation. **Dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, évoquée ici de façon générique, l'instrument est indéniablement pertinent**, quoique d'impact extrêmement limité, compte tenu des montants alloués, et des conditions de mise en œuvre.

La pertinence des projets financés par rapport aux besoins des populations apparaît étroitement dépendante des modalités d'identification du projet. Lorsque ceux-ci sont identifiés réellement par les communautés bénéficiaires, les réalisations se sont avérées généralement pertinentes.

Cette pertinence décroît dans les cas où les projets font l'objet d'une intermédiation forte (directive) au travers d'ONG, ou d'autres acteurs bienveillants liés à la communauté française (chercheurs IRD, relations personnelles de membres de l'ambassade).





**Une
pertinence
contrastée**

Pertinence : Les projets cofinancés par la MCNG

La pertinence de deux projets cofinancés que la mission a eu l’opportunité de visiter est considérée comme très bonne :

- Le projet Nina (CCFD–UNITAS) s’insère parfaitement dans les problématiques très actuelles en Bolivie de renforcement des acteurs de la société civile, et comme en témoigne la forte demande des bénéficiaires de formation, la mise en oeuvre de ce programme de renforcement des capacités est conforme aux attentes des bénéficiaires. Le projet est également pertinent en regard de l’orientation de la MCNG qui vise « à accompagner la montée en puissance des sociétés civiles du Sud ».
- Le projet d’appui au développement durable dans 25 communautés rurales de l’Amazonie Bolivienne présente également un profil pertinent par rapport aux orientations de développement territorial et de structuration des terroirs qui y sont développées. En matière de modèles techniques, notamment agroforestiers (qui constituent une grande partie de l’appui aux exploitations), le projet devrait toutefois mieux prendre en compte les modèles d’agroforesterie successionnelle existant en Bolivie (association ECOTOP), et qui sont généralement considérés comme novateurs et performants.

Les modalités de mise en oeuvre de ces deux projets sont par ailleurs conformes aux orientations visant à **une autonomie et une responsabilisation accrues** des partenaires nationaux, sur lesquels repose dans ces deux cas la mise en oeuvre de ces interventions.

La pertinence est plus difficile à établir dans le cas des actions de Santé Sud menée à Santa Cruz, **qui ont rencontré d’importantes difficultés à s’insérer dans un système de santé national, dont l’existence devait être mieux prise en compte en amont des interventions.**

Dans le cas d'AYNI (bibliothèques et bibliobus à Sucre – Guilde Européenne du raid), la pertinence de l'action est également plus difficile à établir, d'autant que d'autres projets importants de bibliothèques existent à Sucre.

Pertinence : Les conventions programmes

Les projets financés dans le cadre des conventions d'objectifs et programmes, particulièrement au travers des orientations des secondes conventions, **apparaissent pertinentes** par rapport au contexte national et à la Stratégie Bolivienne de Lutte contre la Pauvreté, dans laquelle s'inscrit explicitement le programme de transition présenté par CICDA-VSF pour 2004.

Les actions de renforcement des capacités des organisations paysannes et indigènes sont pertinentes par rapport au développement du Dialogue national et à l'actualisation en cours du CSLP.

Dans le contexte des objectifs de ces conventions, le profil des actions mises en œuvre est également pertinent, qu'il s'agisse des activités transversales ou des projets. Les modalités de mise en œuvre au travers du dispositif de CICDA et VSF le sont moins, si l'on considère les deux points suivants :

- L'exécution directe des projets par CICDA et VSF restreint considérablement les perspectives de renforcement des capacités des acteurs locaux et des partenariats, qui doivent pourtant être développés conformément aux logiques exprimées (i) non seulement dans ces conventions programmes, (ii) mais aussi dans les stratégies de développement institutionnel des deux associations.
- La production de références ne peut raisonnablement se baser que sur un éventail d'expériences, que l'option d'exécution directe des projets ne contribue pas à élargir.

La pertinence de l'objectif de renforcement des capacités institutionnelles peut être envisagée en fonction de l'orientation visant à « favoriser la concertation et développer le partenariat entre l'État et les acteurs français non gouvernementaux », qui est partie intégrante du mandat de la MCNG. La sécurisation (et la consolidation) de ces capacités organisées d'intervention en matière d'aide au développement participe de l'optimisation et du renforcement du dispositif français en Amérique latine

Pertinence : La coopération décentralisée

Une demande des collectivités locales boliviennes peu présente dans l'identification des projets

L'absence, dans les différents cas examinés, d'une véritable demande formalisée et lisible de la part des collectivités locales boliviennes pondère fortement la pertinence de ces actions.

Par ailleurs, aucun des 3 projets considérés ne prend explicitement en compte les orientations de politique de lutte contre la pauvreté, ni les réformes en cours en matière de décentralisation et de consolidation de la gestion communale. On peut néanmoins considérer que les orientations des coopérations Nantes – Cochabamba et Alsace - Oruro contribuent indirectement à la dynamique de renforcement de la gestion municipale initiée avec la Loi de Décentralisation.

La pertinence des actions de la coopération « Chemins du Baroque » ne peut être établie qu'en dehors du cadre de renforcement municipal de la coopération décentralisée, et doit être envisagée en complémentarité avec l'ensemble de l'action culturelle menée par la France en Bolivie.

5.2.2. COHERENCE

On distinguera la **cohérence interne** (concordance des moyens avec les objectifs à atteindre) et la cohérence externe (concordance des actions avec les autres initiatives conduites sur d'autres financements et les politiques publiques du pays).

Une bonne cohérence interne des projets.

Des synergies avec d'autres opérations, mais porteuses de difficultés

Cohérence : Petites Opérations de Développement

La cohérence interne des actions est généralement bonne d'autant que ces projets sont limités à des micro-réalisations généralement uniques. La complémentarité parfois observée des actions financées par les POD avec d'autres cofinancements (où le financement POD n'est qu'une rubrique d'un budget plus important) peut être considérée comme un élément renforçant la cohérence, mais qui entraîne des difficultés commentées plus avant, notamment en matière de visibilité et de suivi.

Les complémentarités observées entre des POD et des projets cofinancés au travers de l'implication d'ONG françaises ne présentent pas de valeur ajoutée appréciable.

La mission a constaté à plusieurs reprises que des réalisations effectuées dans le cadre des POD avaient été dupliquées avec d'autres actions similaires dans les mêmes sites, conduites au travers du FPS et des plans de développement municipaux. L'inertie administrative dans la mise en œuvre des petits projets d'infrastructures communautaires devrait être mieux prise en compte, et il aurait été nécessaire dans ces cas **de vérifier préalablement l'absence de tout appui planifié avant d'engager la demande.**

Les projets financés s'inscrivent bien dans le cadre des politiques nationales de lutte contre la pauvreté, **surtout lorsque leur mise en oeuvre met à contribution de façon transparente et responsable les capacités d'audit et de suivi que les populations ont été amenées à développer au travers de la mise en place des comités de vigilance communaux.**

Il n'existe pas de prise en compte spécifique, ni de coordination ou d'intégration, avec les différents instruments de même type que d'autres bailleurs présents en Bolivie mettent en oeuvre.

Cohérence : Les projets cofinancés par la MCNG

Une
cohérence
Interne
satisfaisante,
mais une
faible
cohérence
entre les
actions, et
avec les
projets
financés sur
d'autres
sources ou
conduits par
d'autres
intervenants

La cohérence interne des projets est satisfaisante dans la mesure où les moyens mis à disposition sont généralement concordants avec les objectifs. Dans certains cas les délais d'exécution restent insuffisants par rapport à l'ambition des objectifs.

Si globalement ces actions sont par ailleurs cohérentes avec les politiques nationales, cette cohérence est faible quant à la recherche de synergies entre ces différentes actions et d'autres projets encours sur les mêmes thèmes en Bolivie. Ce point est à mettre en relation **avec le faible niveau de coordination** entre ONG européennes présentes en Bolivie.

A titre d'exemple, la mission n'a pas identifié d'interactions entre l'activité transversale de formation des maires ruraux conduite par CICDA dans les pays andins, et le projet Nina de Formation et apprentissage collectif de dirigeants paysans et indigènes de Bolivie; pas plus qu'il n'a été possible d'identifier de relations formelles et de coordination entre le projet transversal de formations rurales en Bolivie conduit par CICDA et ce même projet Nina, alors que les institutions partenaires nationales sont dans certains cas les mêmes (le CONAMAQ notamment). Les actions d'appui à la CIOEC démarrées récemment par CICDA-VSF pourraient également être l'objet d'une concertation plus approfondie avec Frères des Hommes qui appuie de longue date cette institution.

Les différents projets sont généralement très cohérents avec les politiques nationales, en particulier en ce qui concerne les volets de renforcement des organisations de la société civile.

Des difficultés ont été également constatées dans l'harmonisation des modalités d'intervention (en particulier au niveau des contreparties demandées aux populations) entre des ONG européennes et des ONG nationales travaillant dans la même zone.

Cohérence : La coopération décentralisée

L'évaluation de la cohérence interne ne peut être envisagée pour la coopération décentralisée dans la mesure où les objectifs des projets ne sont pas clairement définis.

Concernant la cohérence externe, on constate que les orientations de cette coopération (pour Nantes-Cochabamba et Ircod-Oruro) sont de façon générique, et théoriquement, cohérentes avec les politiques nationales. Cette cohérence reste toutefois faible au stade de la mise en œuvre. Différentes raisons peuvent expliquer cette situation :

- L'absence de mission d'identification approfondie préalable, et d'une analyse des besoins menée en prenant en compte (i) le plan de développement municipal; (ii) un audit conjoint des ressources humaines et organisationnel de la collectivité; (iii) les appuis déjà existants avec lesquels des synergies sont à développer ; (iv) les moyens pouvant être mis à disposition par la collectivité pour animer, suivre, et internaliser les bénéfices de la coopération ;
- L'absence de programmation pluriannuelle des réalisations ;
- L'absence de plan de financement au niveau de la collectivité bolivienne, qui consacrerait l'engagement de celle-ci dans la poursuite des objectifs fixés ;
- L'instabilité des élus en charge de la gestion municipale des communes boliviennes.

L'interlocution avec le Ministère de la Participation Populaire est par ailleurs inexistante, alors qu'elle permettrait de mieux cadrer les objectifs et le statut de cette **coopération en cohérence avec la stratégie nationale de développement municipal**.

On constate enfin pour la coopération Chemins du Baroque une très faible prise en compte et coordination des autres financements bilatéraux existants dans le même domaine, et issus de pays européens.

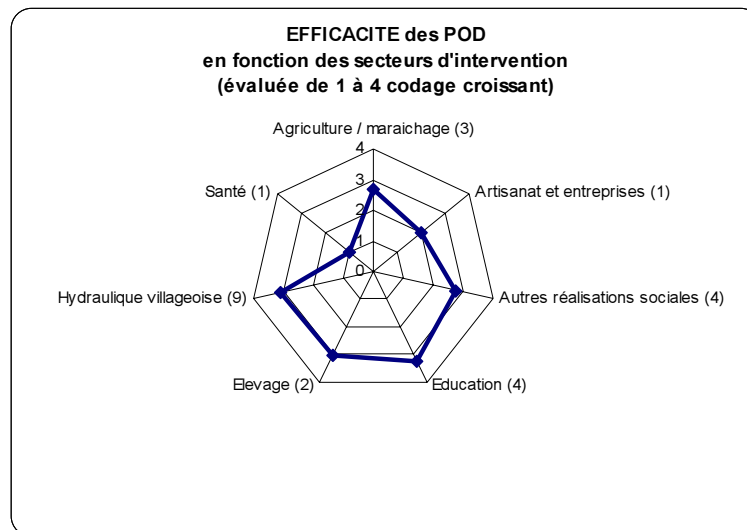
5.2.3. EFFICACITE

Efficacité : Petites Opérations de Développement

Une efficacité a priori élevée, mais parfois contrariée par des objectifs trop ambitieux et des budgets inadéquats

Les **conditions favorables** à une efficacité élevée sont déterminées par la démarche même des POD, puisqu'il s'agit d'apporter les moyens nécessaires à la réalisation (i) d'une action de durée déterminée et généralement courte (moins d'un an, dans la plupart des cas quelques mois compte tenu du caractère également saisonnier des activités); (ii) d'une action dont les modalités (objectifs, résultats, acteurs) sont déjà également définies en amont du projet.

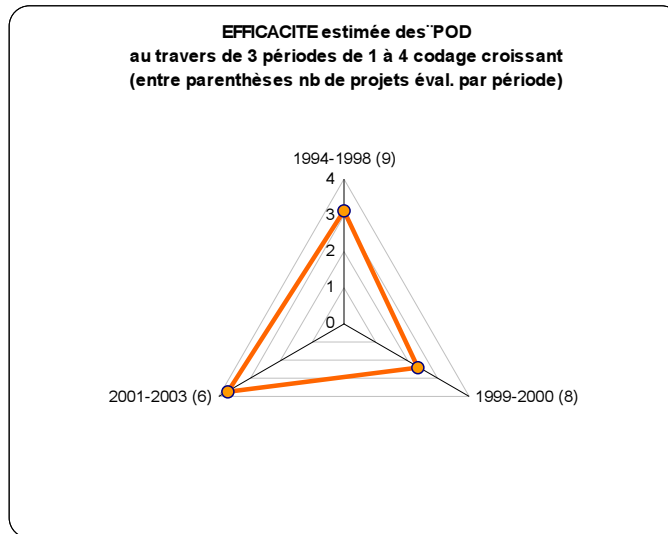
Des performances variables en fonction des secteurs



Cette efficacité reste cependant très variable. Elle est bien sûr régulièrement élevée dans les projets qui se résument à de simples achats d'équipements. Dans les interventions plus complexes (infrastructures, projets productifs), elle a été **souvent limitée par le surdimensionnement des objectifs** en fonction des budgets alloués, qui ont pu s'avérer insuffisants.

Si cet écueil est évité, **l'efficacité va alors être dépendre directement de la qualité du contrôle social exercé par la communauté**, qui s'organise en fonction de deux éléments :

- Le niveau d'information délivré à celle-ci par le promoteur du projet (information sur les budgets, l'origine du financement, les délais d'exécution) ;
- **La réalité et la priorité de la nécessité sous-tendant la demande du projet.**



De nouveau, et proportionnellement au nombre de projets **c'est dans le secteur de l'hydraulique rurale que les POD se sont avérés les plus efficaces**, ainsi que dans l'élevage ou le secteur de l'éducation (les POD financés pour l'équipement des écoles étant inclus).

Au travers de l'échantillon évalué, **on relève un très net accroissement de l'efficacité dans les projets les plus récents** qui peut correspondre à une maturité accrue (i) des promoteurs opérateurs; (ii) des communautés; (iii) du ciblage et des modalités de sélection appliqués par le Poste.

Un efficacité satisfaisante pour les projets pluriannuels

Efficacité : Les projets cofinancés par la MCNG

Les deux principaux projets cofinancés par la MCNG (Nina et développement durable dans 25 communautés du Pando et du Béni) sont actuellement en cours, et il est difficile de porter une appréciation sur leur efficacité.

Le projet d'appui aux bibliothèques et bibliobus de Sucre semble présenter une efficacité satisfaisante en regard d'objectifs par ailleurs clairs et lisibles, les progrès étant aisés à suivre à partir d'indicateurs quantitatifs de fréquentation des dispositifs appuyés.

Les deux projets de Santé Sud ont donné des résultats très contrastés. Il est certain que les objectifs du centre de santé Los Olivos (excepté l'autonomie financière) ont été **atteints partiellement tant que le centre de santé était subventionné par le projet**. Le projet éducatif et sanitaire portant sur 3 municipalités, dont la Guardia, a également donné de bons résultats pendant sa période d'exécution. Ces résultats ont toutefois été pondérés par les difficultés de versement de contrepartie de 2 des 3 communes concernées.

L'existence d'une relation contractuelle unique pour ces 3 communes s'est traduite par des ralentissements de l'activité de l'ensemble du projet, alors pourtant qu'une des communes versait régulièrement cette contrepartie. Une contractualisation distincte avec chaque collectivité (qui devait être envisagée en amont au stade de l'identification) aurait permis de gérer cette situation sans porter atteinte au fonctionnement de l'ensemble du dispositif.

Une efficacité élevée concernant le renforcement structurel des associations.

En matière opérationnelle l'efficacité est plus limitée à cause de la pluralité et de l'ambivalence d'objectifs interdépendants

Efficacité : Les conventions-programmes

L'efficacité dans le cadre des conventions programmes est contrariée par des déficits de priorisation des orientations, et une **ambivalence persistante des objectifs multiples**. S'agit-il de renforcer les institutions partenaires ou (et ?) de mettre en oeuvre des actions de développement ? Au travers de ces actions de développement, s'agit il d'obtenir des résultats tangibles au niveau des populations partenaires, ou (et ?) de produire des références généralisables et diffusées ?

Si l'on conçoit naturellement qu'il existe de fortes et réelles synergies entre ces différents aspects, il est essentiel de disposer de mécanismes et d'une structure de mise en oeuvre évitant toute confusion entre d'une part **un objectif spécifique** (qui devrait être unique par définition), pour l'obtention duquel doit être organisée la **stratégie** (cadre logique en cascade); et **les effets** qui peuvent découler de la mise en oeuvre de cette stratégie.

La relative autonomie des opérateurs et la **flexibilité** voulues dans le cadre de la nouvelle contractualisation nécessitent de fait **un effort supplémentaire** de structuration des interventions par les ONG. Très holistique, **la convention ne constitue pas en elle-même un document opérationnel**. De fait, le caractère global et peu structuré de ces conventions programmes (absence de cadre logique, absence d'indicateurs, et de chronogramme prévisionnel précis d'exécution) définit un contexte dans lequel les processus d'arbitrage et de décision ne sont pas stimulés.

Cette difficulté de procéder à des choix stratégiques transparaît autant dans les **nombreuses références au « débat interne »** institutionnel évoquées en réponse à plusieurs questions par les interlocuteurs de la mission, que par la lecture des documents qui lui ont été communiqués. **La multiplicité des entrées** (territoire, ressources, filières) est toujours préservée. Des difficultés notables à « objectiviser » les approches sont soulignées de manière récurrente dans les évaluations. Si cette situation témoigne de la richesse conceptuelle et culturelle des associations, cette « globalité conceptuelle » et l'indétermination des options affecte aussi leur capacité opérationnelle sur le terrain; d'autant que la politique du siège (qui est aussi dynamique dans cette période de fusion) ne semble pas toujours parfaitement maîtrisée par les responsables sur place³.

Il existe également un véritable souci du maintien d'un haut niveau de qualité technique, alors que le champ des thématiques s'élargit à des domaines émergents et spécifiques comme le développement territorial, qui sont de plus en plus périphériques par rapport au « cœur de métier » et aux compétences avérées non seulement des associations, mais aussi des personnels qui se trouvent sur le terrain.

³ Les nombreux documents communiqués à la mission par CICDA et VSF l'ont été grâce à une autorisation préalable du siège.

Résultats tangibles au niveau des attentes des populations partenaires

L'analyse des évaluations successives des conventions programmes montre que l'ambivalence de ces priorités a pu avoir **dans certains cas un effet inhibiteur sur l'action**, qui en retour ne favorise pas l'activité de capitalisation. Un des points de rencontre de ces deux démarches est l'activité de diagnostic. Le souci, par ailleurs légitime, de comprendre pour « agir juste » peut conduire à une réelle **ritualisation** et persistance de cette phase qui, dans le cas par exemple du projet Intersalar, se traduit aujourd'hui par une impatience réelle et peu dissimulée des populations⁴.

Il ne faut pas occulter le rôle d'ajustement et d'apprentissage mutuel joué par la phase de diagnostic dans l'établissement de la relation entre l'équipe technique et les populations. Au-delà du processus d'acquisition de connaissances, c'est d'abord l'opportunité d'une véritable **négociation** qui s'établit entre des **représentations** du projet et de ses objectifs souvent très différentes au départ. Bien souvent les résultats de cette phase d'évaluation « des marges de manœuvre », et des bénéfices mutuels qui seront retirés du projet, est fondatrice de la légitimité et de la reconnaissance de l'opérateur dans l'environnement local.

L'option de l'exécution directe des projets place leurs responsables (volontaires expatriés) dans une situation où la prudence, la recherche de légitimité, et le développement d'un processus nécessaire d'exploration, d'apprentissage, et d'ajustement culturel mutuel peuvent faire passer au second plan les considérations purement opérationnelles, **souvent plus proches des attentes des populations**.

**Les ONG
souvent
perçues comme
des bailleurs de
fonds
autonomes**

Les associations CICDA et VSF sont par ailleurs perçues généralement en Bolivie (en tous cas par de nombreux interlocuteurs que la mission a rencontrés) non seulement comme des opérateurs de l'aide au développement, mais **surtout comme des agences de financement autonomes**. La faible sélectivité des communautés ou institutions nationales dans leur recherche d'appuis peut aussi contrarier le développement d'un partenariat sincère et équilibré.

Les déficiences constatées dans la définition de stratégies objectives, lisibles, et facilement communicables, se retrouvent également au stade de la contractualisation des partenariats, et du partage des responsabilités. Les difficultés rencontrées entre CICDA et l'ONG nationale SEMTA pour l'exécution du projet Coro-Coro découlent en grande partie de la place laissée à des interprétations différentes du rôle de chacun dans l'exécution du projet.

⁴ Cette attitude est très différente de celle relevée par la mission d'évaluation de 2003. Le projet Intersalar a par ailleurs connu différentes difficultés de démarrage : longue phase de diagnostic préalable, retards dans la mise à disposition des fonds.



Jillacatas du CONAMAQ en réunion :
 « el apoyo no acaba con un folleto »
 L'appui ne se limite pas à quelques publications

Le renforcement des organisations indigènes et paysannes : une démarche sur le moyen ou long terme qui nécessite en amont des objectifs partagés et concrets

Appui et renforcement des organisations paysannes

Les résultats obtenus dans le cadre du projet FORCAFE (prolongement du projet PROCAFE) sont tout à fait encourageants, et jugés comme tels par les intéressés (FECAFEB). Cette efficacité très satisfaisante se traduit aujourd'hui par des avancées concrètes, traduites économiquement, et dont la viabilité semble assurée au travers du concours des organisations nationales de producteurs FECAFEB et FINCAFE. Il est utile de rappeler que ce projet était **certainement celui pour lequel la stratégie développée était la plus claire et la plus lisible.**

Les résultats des appuis menés auprès de la CIOEC et du CONAMAQ sont plus discrets, ces actions ayant commencé relativement récemment. Concernant la CIOEC, l'appui est clairement centré sur la prise en compte des productions animales dans la démarche de cette entité de coordination des organisations économiques paysannes, et correspond donc bien aux capacités avérées et à l'expérience de VSF.

Pour l'appui envisagé au CONAMAQ, les orientations sont encore assez diffuses. Le financement de déplacements à l'étranger (mise en relation et assistance au congrès de l'Association des peuples de Montagnes du Monde de représentants d'organisations boliviennes KURMI, CONAMAQ – dont une partie a été financée sur des fonds de l'Ambassade de France) a permis de poser les premières bases d'un partenariat, **qui doit encore se construire en fonction d'objectifs partagés et concrets**, et d'une mobilisation transparente des moyens (les responsables du CONAMAQ ont exprimé leur intérêt à une cogestion des moyens affectés à cette collaboration).

Travaux de capitalisation et de production de référence

Les volontaires opérant sur le terrain disposent de peu de temps pour procéder au travail de capitalisation, d'autant que **le cadre systématique de cette capitalisation n'est pas clairement établi**. Les missions d'appui ou les travaux de stagiaires permettent néanmoins de pallier en partie à ces contraintes.

Les documents que la mission a eu à consulter s'avèrent malgré tout de qualité assez inégale, plus encore chez VSF que chez CICDA. L'évolution du programme RURALTER, avec l'élargissement de la plate forme à de nouvelles institutions du Nord et du Sud (CIEDEL, SNV, Intercoopération, etc.) **doit être considérée comme un élément extrêmement positif permettant d'asseoir la capitalisation sur une diversité d'expériences notablement élargie**. Le programme RURALTER jouit également d'une bonne réputation acquise au travers de la qualité de ses publications.

En matière d'efficacité, une importante réflexion reste néanmoins à mener sur la place et **l'utilisation réelle** de ces produits au sein de l'abondante et très inégale production de références existante depuis de nombreuses années à l'échelle andine. Cette démarche de production de références, documents techniques et manuels est en effet poursuivie activement par certaines coopérations bilatérales (allemande notamment), et aboutit à des volumes difficilement exploitables par les utilisateurs potentiels.



Associations du Nord et du Sud : vers des partenariats utiles

Vers des partenariats effectifs

La construction de partenariats effectifs avec des institutions du sud constitue aujourd'hui une étape incontournable vers un accroissement de l'efficacité des ONG françaises⁵, surtout compte tenu de l'évolution de leur rôle vers en matière de définition des politiques de développement, et de traduction opérationnelle de la mise en œuvre de ces politiques, domaine dans lequel un important travail reste à faire.

Développement des partenariats: des processus qui doivent être mieux structurés et suivis

La construction de ces partenariats doit être conçue comme autant de véritables **processus**, qui en tant que tels, gagneraient à être mieux **structurés pour être mieux suivis et évalués**.

Le partenariat recouvre en effet des réalités aussi diverses que les listes qui figurent dans les rapports d'activité des projets. En pratique, il est bien rare que ces partenariats aillent au-delà de la simple sous-traitance de tout ou partie du projet à une institution nationale, de la cotraitance, ou simplement de la mention des institutions représentatives locales avec lesquelles l'opérateur travaille et entretient des relations.

Entre ce premier niveau de relation et **l'alliance**, caractérisée par la convergence des idées et la complémentarité des moyens et des capacités, il existe un ensemble de situations intermédiaires qui doivent être qualifiées et caractérisées.

CICDA-VSF ont par exemple entrepris avec les ONG boliviennes KURMI et KAUSAI un travail de rapprochement et d'échanges qui s'est poursuivi depuis 3 ans. **L'absence d'intérêts immédiats dans cette approche** a permis à la logique de partenariat de se développer **hors de toute polarisation**, et de se construire à un rythme compatible avec les évolutions technique et « culturelles » des ces institutions. Ce partenariat réel a pu trouver une traduction opérationnelle dans une logique de consortium pour le montage du projet Cordillera aujourd'hui financé par l'Union Européenne.

L'exemple ci-dessus reste cependant encore une exception. Le sujet est en tous cas à l'ordre du jour, et une réflexion a été conduite en janvier 2003 (Université d'hiver de VSF) sous l'intitulé « Acteurs du Nord, acteurs du Sud, quelle politique partenariale ? ». Les participants ont en particulier fait la distinction entre le partenariat qui "est conçu comme une démarche limitée dans le temps, pour concrétiser une idée, un projet politique, une finalité partagée", et une alliance qualifiée de "partage idéologique"⁶.

⁵ La Convention générale cadre n° 79/97 entre le CICDA et le MAE mentionnait déjà que les interventions cofinancées « sont réalisées principalement sous forme de partenariat avec les organisations locales de la population, des organismes privés d'appui technique et des institutions publiques »

⁶ Extrait de l'évaluation de la convention programme VSF 2000-2003

Renforcement institutionnel et structurel

C'est certainement dans ces domaines que les conventions d'objectifs et programmes ont réellement montré leur efficacité. La situation critique que connaissait VSF en 1999-2000 a pu être redressée, **et les capacités de captage de fonds des deux institutions se sont notablement accrues dans la période**. L'existence des conventions, et donc des cofinancements correspondants, a permis aux institutions de se positionner sur différents appels à propositions de la Commission Européenne. Un programme de renforcement de la société civile pour pays andins (3 ans) a également été approuvé pour un montant global de 5 millions d'euros. **L'effet levier attendu est unanimement confirmé par les différentes évaluations.**

Efficacité : La coopération décentralisée

Hormis dans le cas de Nantes–Cochabamba, où l'efficacité est considérée comme relativement satisfaisante, celle-ci reste difficile à évaluer pour les autres coopérations faute de résultats planifiés de façon tangible, et de plans pluriannuels d'exécution.

Le manque de décision et d'engagement des partenaires nationaux est aussi un handicap pour permettre la mise en œuvre des actions.

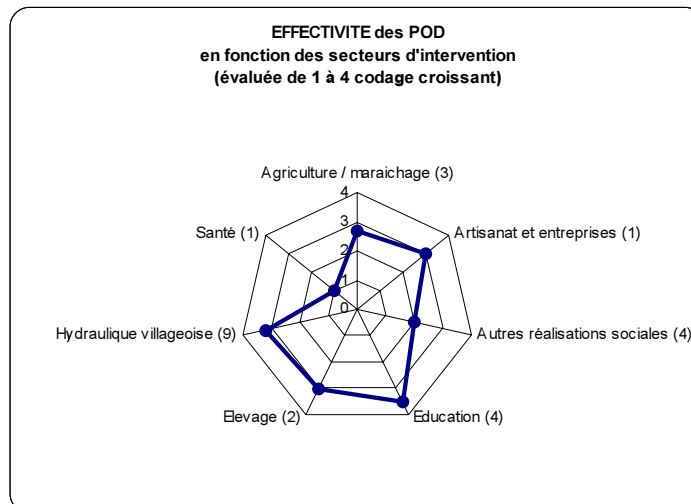
5.2.4. EFFECTIVITE

Effectivité : Les Petites Opérations de Développement

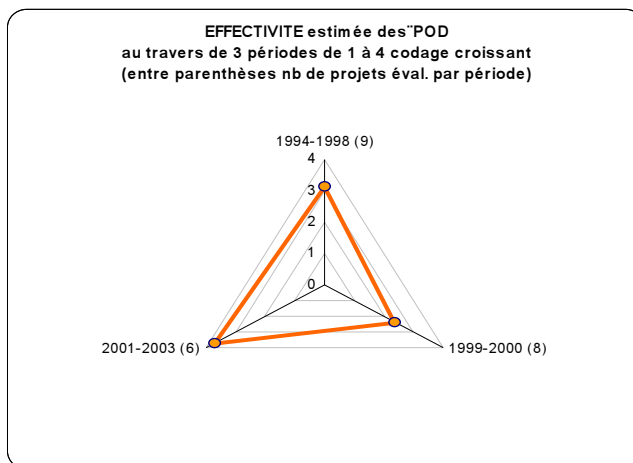
L'effectivité des petites opérations de développement est globalement satisfaisante. Toutefois, on a constaté dans certains cas un report des actions sur l'année suivante, en particulier pour des raisons de saisonnalité et de retards dans l'organisation du démarrage du projet.

Compte tenu de la courte durée des projets, efficacité et effectivité sont souvent liées.

On observe quelques modifications unilatérales de l'objet des projets



Dans certains cas précis, l'effectivité s'est néanmoins avérée particulièrement faible, (i) lorsque les budgets étaient sous-évalués⁷, (ii) ou que des dissensions sont apparues au sein de la communauté (en général dues à un déficit de transparence, ou à une répartition inéquitable des bénéfices); (iii) lorsque les bénéficiaires ont modifié **unilatéralement** l'objet du financement acquis (changement de destination dans l'achat d'équipement pour l'hôpital Arco Iris par exemple). Cette dernière situation est caractéristique de déficits de pertinence dans l'identification des actions, et **n'a pas été observée lorsque le financement demandé répondait à une nécessité vitale pour les populations.**



Une effectivité généralement bonne parfois contrariée par les retards de décaissement des fonds de la MCNG

Effectivité : Les projets cofinancés par la MCNG

L'effectivité observée est généralement élevée. Quatre facteurs peuvent néanmoins contribuer à l'altérer :

- Le surdimensionnement des réalisations par rapport au budget (cas du centre de santé Los Olivos – Santé Sud) ;
- Les retards de décaissements des fonds des cofinancements qui ont été observés dans le cas de projets de VSF, mais surtout actuellement avec le projet Nina du CCFD ;
- L'évolution des parités monétaires (notamment à l'époque du franc français face au dollar) ;
- Les mouvements sociaux en Bolivie qui, au-delà des contraintes importantes créées sur les déplacements, peuvent se traduire par une réelle et durable démobilisation des acteurs.

Effectivité : La Coopération décentralisée

Les programmations relativement détaillées qui existent généralement au début de chaque année sont rarement respectées. Le manque de moyens (financement propre de la collectivité bolivienne non budgétisé), et les déficits constatés en matière de prise de décision dans l'affectation de ces moyens sont principalement responsables des écarts constatés.

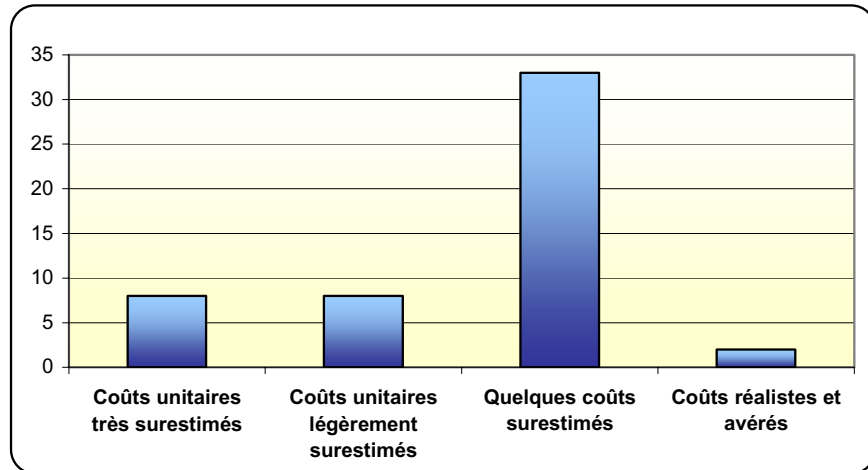
⁷ Certains budgets correctement évalués initialement se sont avérés insuffisants à cause d'une évolution défavorable de la parité franc / dollar

5.2.5. EFFICIENCE

Les difficultés à estimer la contribution des communautés limitent les possibilités d'évaluation de l'efficacité

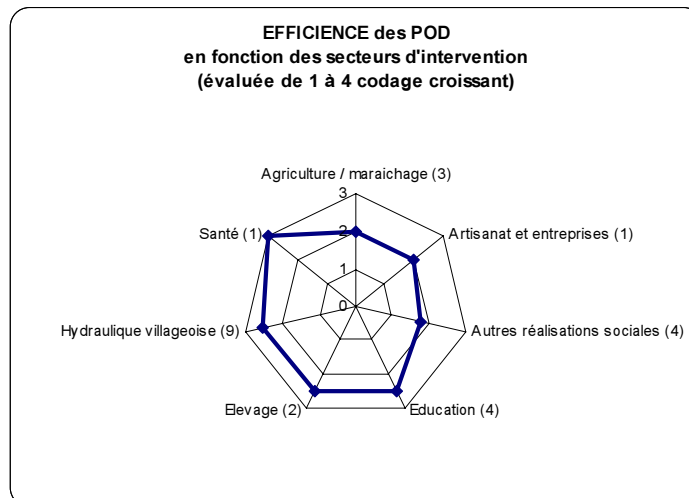
Efficiency : les Petites Opérations de Développement

L'examen des dossiers POD a montré que les montants demandés sont assez souvent arrondis au millier (assez fréquemment jusqu'au seuil plafond autorisé), contrairement à ce que l'on pourrait attendre d'une estimation juste des budgets. Dans de nombreux cas sur les dossiers POD revus, la

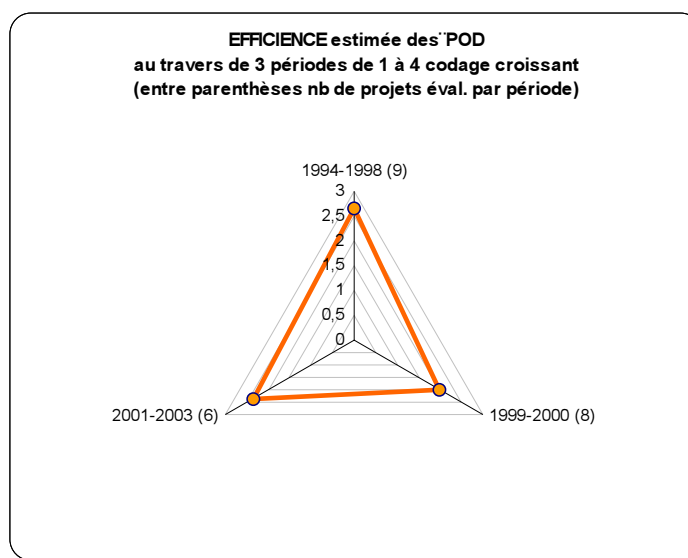


Evaluation de la fidélité de l'estimation des coûts unitaires dans les dossiers POD examinés par la mission (en ordonnées nombre de projets)

mission a noté que les coûts unitaires budgétisés avaient pu être relativement surestimés (voir figure ci-dessus). Il faut rappeler que dans la période considérée par l'évaluation la parité du franc et du dollar a connu d'importantes évolutions défavorables. Une certaine surestimation des coûts a pu permettre éventuellement d'éviter ces difficultés.



De nombreux projets retenus concernaient des **réalisations cofinancées**, où l'apport du financement POD était complémentaire à d'autres fonds déjà acquis. Cette situation n'est pas sans créer différentes difficultés s'agissant d'identifier clairement l'emploi des fonds, d'autant que le financement POD peut être employé pour les rubriques fongibles de la réalisation (carburant et explosif de génie civil comme dans le cas du POD63). Dans certaines de ces situations, le problème rencontré est encore différent lorsque les financements complémentaires ou principaux n'ont pas pu être obtenus dans la marge de délai d'exécution du projet POD, empêchant ainsi sa mise en œuvre conformément aux dispositions de la convention.



L'évaluation de l'efficacité est également contrariée par l'absence générale de désagrégation claire dans les budgets présentés des moyens apportés par le financement POD, et de ceux directement mobilisés par les populations (main d'œuvre, matériaux notamment), ou par l'apport en travail de volontaires français (étudiants, scouts).

Malgré ces remarques, et compte tenu du faible coût administratif de mise en œuvre et d'accompagnement des réalisations (si l'on excepte la phase de présélection des dossiers qui peut s'avérer coûteuse en temps), les POD présentent **une efficacité très satisfaisante** dans la mesure où le financement est appliqué directement à des réalisations, sans devoir supporter des coûts liés à la phase de diagnostic, de formulation du projet et d'encadrement technique.

Les documents examinés par la mission ne permettent pas de discriminer clairement dans les cofinancements les proportions respectives du financement structurel et opérationnel des ONG.

Une efficience globalement considérée comme très insuffisante

Efficience : les projets cofinancés par la MCNG

Dans la mesure où (i) les résultats attendus ne sont pas clairement arrêtés, où (ii) ces résultats (souvent d'ordre qualitatif) ne sont pas l'objet de mesures d'impact systématiques (coût/bénéficiaire); et où (iii) la mission n'a pas eu accès à des données financières détaillées sur les réalisations entreprises, l'évaluation de l'efficience est restée très limitée.

On doit néanmoins relever, comme dans le cas de certains projets POD, que l'existence de cofinancement non issu du Ministère des Affaires étrangères, ou de contreparties directes fournies par les populations (main d'œuvre, matériaux, agrégats) complique encore singulièrement cette évaluation. On ne dispose pas non plus d'informations sur l'utilisation éventuelle des moyens et personnels mis en place par les ONG pour les projets cofinancés, et peut-être mis à contribution pour d'autres missions effectuées sur des financements tiers.

Dans le cadre des conventions programmes, et de façon plus générale pour les ONG disposant d'un personnel permanent au siège, les données que la mission a pu consulter ne fournissent pas une information claire sur les **proportions respectives du financement structurel de l'association, et celles affectées aux opérations.**

Efficience : la Coopération décentralisée

L'efficience des projets évalués semble dans l'ensemble très faible à cause du caractère diffus et mal défini des résultats. Ce constat est confirmé à partir de la prise en compte globale des montants alloués et dépensés par rapport aux résultats obtenus, d'autant que l'on doit ajouter aux cofinancements identifiés par la mission les fonds propres des collectivités concernées.

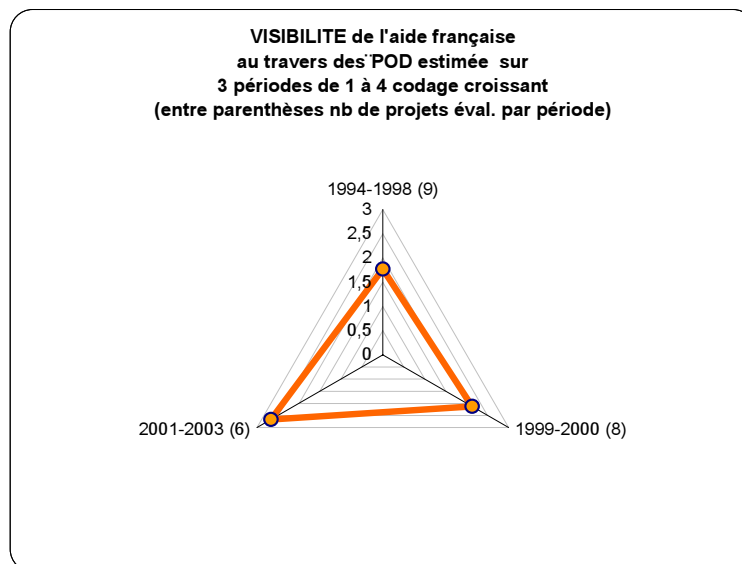
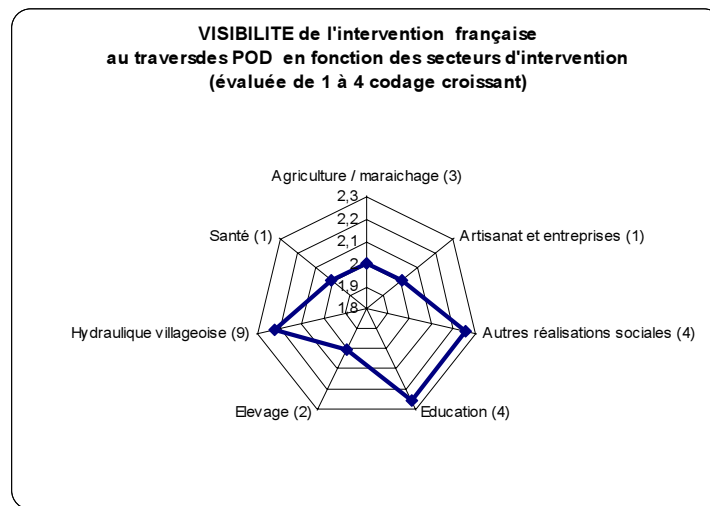
5.2.6. IMPACT / VISIBILITE

Impact/Visibilité : les Petites Opérations de Développement

Les impacts des réalisations financées au travers des POD restent généralement, comme souligné auparavant, relativement limités compte tenu des faibles montants investis. Dans les cas où des réalisations pertinentes (répondant à des nécessités réelles et touchant le plus grand nombre – adductions d'eau par exemple) ont été menées à terme avec une implication réelle des populations, les effets vont au-delà du résultat attendu du projet, et **se traduisent également par un renforcement de l'auto estime et des capacités d'initiative de la communauté.**

La mission a observé dans plusieurs cas que des réalisations menées à bien avaient permis de crédibiliser la communauté auprès des autorités communales, et avaient débouché sur la programmation d'autres réalisations conduites cette fois sur financement du FPS.

En matière de visibilité, les POD sont bien connus auprès d'une certaine catégorie de public : ONG nationales, techniciens, et du réseau relationnel de l'Ambassade de France. Par contre, ils ne contribuent que d'une façon tout à fait négligeable à la visibilité de l'aide apportée par la France en milieu rural. De fait, le manque de transparence souvent évoqué ne permet pas à une large proportion des communautés rurales interrogées d'identifier précisément la provenance des fonds qui leur ont été alloués



Même s'il ne s'agit pas d'un effet identifié comme tel, la gestion courante de l'instrument de financement des POD permet aussi au personnel du SCAC de l'ambassade de France de garder une certaine proximité avec les situations réelles du terrain vécues par les communautés défavorisées. Cette expérience s'avère probablement utile au quotidien dans les contacts et les échanges conduits avec les autorités boliviennes d'une part, et avec la communauté des bailleurs de fonds d'autre part.

Impact/Visibilité : les projets cofinancés par la MCNG

La visibilité de la coopération technique française repose essentiellement sur les ONG maintenant un dispositif dans le pays

L'évaluation des impacts des projets cofinancés est rendue difficile par le manque de données accessibles. Sur aucun des projets examinés il n'existe de dispositif formalisé de suivi d'impact. Dans l'ensemble on observe cependant que les populations cibles sont dimensionnées de manière cohérente avec les volumes de financement mobilisés.

Le suivi d'impact dans les projets cofinancés reste donc pratiquement inexistant, les seuls indicateurs utilisés étant des indicateurs de performance, qui ne mesurent que l'activité propre du projet. La traduction de cette activité en termes d'effets et d'impacts sur l'environnement local est rarement abordée, et lorsqu'elle l'est, c'est plus sous l'angle d'une analyse qualitative des dynamiques et des processus.



Accroître la visibilité c'est aussi multiplier les partenariats et élargir le réseau des acteurs au service d'une stratégie de coopération claire et lisible.

En matière de visibilité de la coopération technique française, **les projets cofinancés jouent un rôle central**. C'est en effet sur les ONG françaises maintenant un dispositif d'intervention en Bolivie dans les zones rurales et hors capitale que repose cette visibilité.

Les différents interlocuteurs rencontrés identifient rarement l'origine précise des fonds mobilisés par les ONG, et cette reconnaissance de l'aide française recouvre souvent indifféremment tous les fonds mis en œuvre par ces institutions (Ministère des Affaires étrangères, mais aussi Union européenne, fonds privés, etc.).

Un suivi
d'impact
inexistant

Impact/Visibilité : la Coopération décentralisée

L'évaluation des impacts est ici également rendue difficile par l'absence de données, alors que dans certains cas ces impacts ont été certainement réels. La réhabilitation par exemple du lac Alalay à Cochabamba avec l'appui de Nantes constitue un résultat concret, qui se traduit par une amélioration significative des conditions de vie des populations environnantes.

En matière de visibilité, la coopération décentralisée reste très discrète. Les difficultés connues par la coopération d'IRCOD avec la ville d'Oruro peuvent expliquer le faible niveau de communication donné aux quelques actions (surtout expertises) conduites.

Dans le cas des Chemins du Baroque, les actions conduites sont implicitement intégrées dans l'ensemble de l'action culturelle imputée à la France, surtout connu des classes moyennes et aisées des populations urbaines. Dans le cas de Nantes-Cochabamba, et alors que l'expérience et de la collaboration entre les deux collectivités s'avère assez positive, un très faible niveau de diffusion des résultats a été constaté.

5.2.7. VIABILITE

Une excellente
viabilité lorsque
le projet va
réellement à la
rencontre des
besoin des
populations.
Des limites liées à
la qualité
technique des
ouvrages

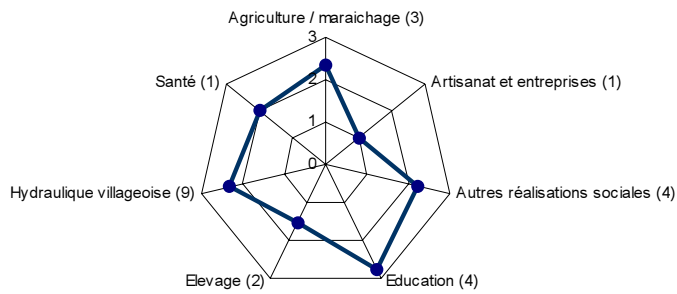
Viabilité : les Petites Opérations de Développement

Lorsque les résultats sont été atteints, **ils sont généralement viables**. Les conditions qui semblent déterminer le succès de l'exécution (pertinence de la réalisation, transparence et implication directe de la communauté bénéficiaire dans la gestion et la mise en oeuvre) influencent également positivement la viabilité des réalisations.

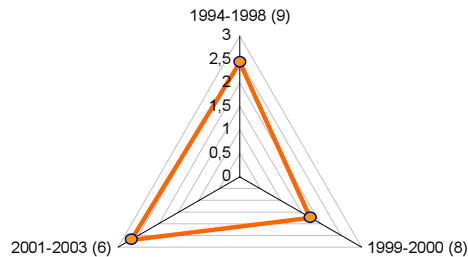
Pour les réalisations physiques, cette viabilité **est toutefois affectée par les conditions d'exécution**. Il peut s'agir de l'accroissement des coûts réels par rapport à ceux budgétisés (érosion monétaire, inflation); d'une mauvaise estimation des coûts unitaires ou des quantités au départ, ou de déficiences en matière de gestion et de transparence.

Ces éléments peuvent conduire à ne pas respecter certaines normes techniques (par exemple proportions de ciment dans la construction des ouvrages). Dans les réalisations visitées cette situation est malheureusement courante, et met en cause la fonctionnalité des ouvrages sur la durée, d'autant que l'organisation communautaire a ses limites, et que les budgets d'entretien des réalisations sont rarement suffisants.

**VIABILITE des POD
en fonction des secteurs d'intervention
(évaluée de 1 à 4 codage croissant)**



**VIABILITE estimée des POD évalués
3 périodes de 1 à 4 codage croissant
(entre parenthèses nb de projets éval. par période)**



Viabilité : les projets cofinancés par la MCNG

L'absence de véritables stratégies de sortie de projet, comme le recours à l'intervention directe, limitent drastiquement la viabilité des réalisations

En l'absence de **stratégies de sortie de projet** définies en amont (au stade de l'instruction), la viabilité des résultats **reste très faible** dans les projets visités. Le rôle central joué par l'ONG dans le projet (comme dans le cas d'AYNI); ou des objectifs peu réalistes compte tenu du budget et de la durée du projet (Santé SUD) permettent difficilement d'assurer un fonctionnement post-projet satisfaisant.

La solution de viabilité palliative réside en fait surtout dans la recherche de « relais de financement » auprès d'autres bailleurs pour une phase suivante. Dans les cas où les projets sont exécutés par des ONG nationales crédibles (Nina et développement durable dans 25 communautés), cette viabilité est certainement accrue, d'autant que le développement du projet repose sur l'accompagnement de dynamiques endogènes existantes.

Les conventions programmes **ont fortement stimulé une dynamique d'institutionnalisation des ONG bénéficiaires**, qui se traduit par un notable accroissement de leurs capacités de captage de fonds; mais aussi par des préoccupations très présentes concernant **le financement récurrent d'un dispositif institutionnel renforcé**; alors que ces associations ne disposent pas de fonds propres significatifs.

Cet accroissement du poids institutionnel et du volume de financements opérationnels gérés présente aussi des risques importants (i) de trésorerie face au caractère assez aléatoire des décaissements de l'APD; (ii) **de voir les préoccupations de sécurisation et de gestion financière de l'institution supplanter les objectifs techniques et conceptuels qui ont présidé à la création et au fonctionnement des associations**. Le financement par l'Union Européenne du programme andin (CICDA-VSF) devrait néanmoins permettre à ces institutions **de prendre le recul et le temps nécessaires aux travaux éventuels de redéfinition du partenariat à conduire avec la MCNG**, et concernant une évolution éventuelle de l'instrument convention qui s'avère donc pour ces institutions une « arme à double tranchant ».

Le recours aux fonds privés est également une alternative pour laquelle les ONG ont déjà montré une certaine aptitude (collaboration VSF /TOTAL en Amazonie bolivienne, collaboration M6 / Coro-Coro pour le CICDA).

L'élargissement de la plate forme RURALTER à d'autres acteurs va également dans le sens d'une sécurisation et d'une pérennisation de ce programme, qui constitue un acquis important des conventions.

Viabilité : la Coopération décentralisée

La viabilité des actions conduites dans le cadre de la coopération décentralisée repose en principe essentiellement (i) sur la continuité de la gestion municipale des collectivités partenaires, et (ii) sur leurs politiques en matière de gestion des ressources humaines au niveau municipal. Pour le premier de ces points la situation observée en Bolivie, lorsque des collectivités partenaires sont identifiées, ne peut pas être considérée comme encourageante. Dans le cas de Nantes-Cochabamba, il semble néanmoins que les compétences techniques développées sont effectivement valorisées. On constate également que l'absence d'une programmation initiale pluriannuelle ne contribue pas à inscrire cette coopération de façon effective dans la durée.

POD : une redevabilité très variable étroitement dépendante de l'implication de la communauté et du contrôle social exercé par celle-ci sur le projet et ses promoteurs

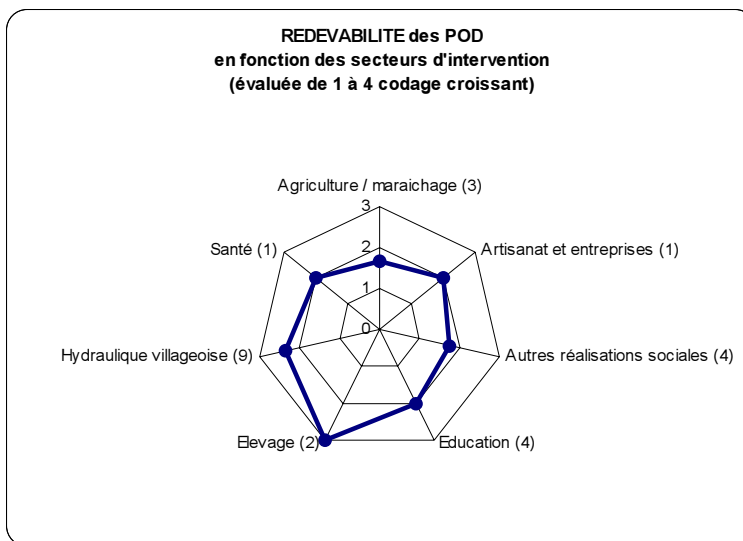
5.2.8. EVALUABILITE / REDEVABILITE⁸

Evaluabilité / Redevabilité : les Petites Opérations de Développement

Ces critères ont été ajoutés à l'évaluation à la suite de la seconde mission en Bolivie qui avait permis de prendre la mesure des difficultés rencontrées dans ces deux domaines.

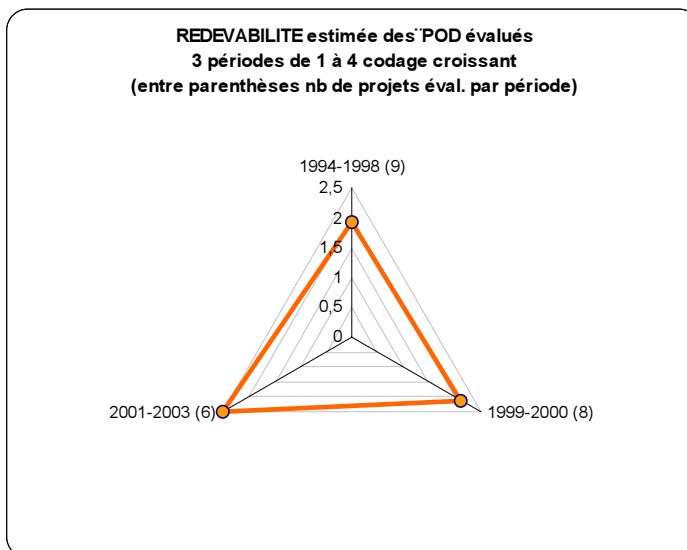
Les difficultés liées au suivi des POD ont été soulignées plus haut. L'obligation de redevabilité, conformément aux conventions de financement signées par les responsables des projets, s'exprime *ad minima* au travers de la remise à l'issue de l'exécution d'un rapport de bonne fin, et d'un compte rendu financier incluant les pièces justificatives. Ces obligations sont remplies de façon très inégale selon les projets comme le montrant les figures ci-dessous.

Ces éléments ne peuvent pas être considérés comme satisfaisants, et posent la question de **la pertinence des dispositions de la convention en matière de redevabilité**. Les clauses mentionnant le remboursement des sommes non justifiées s'avèrent de fait toutes théoriques, et techniquement inapplicables, dans la mesure où le Poste ne peut être amené à enregistrer des recettes. Par ailleurs, ne disposant pas d'un suivi systématique des projets⁹, il peut être aussi difficile de contacter leurs responsables.



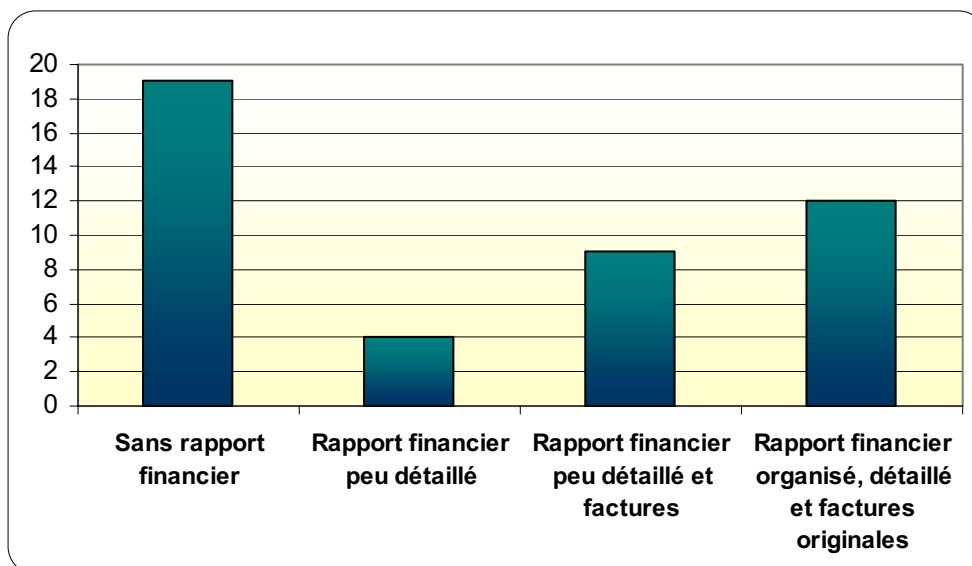
⁸ **Evaluabilité** : dans quelle mesure une activité ou un programme peut être évalué de façon fiable et crédible ? **Redevabilité** : capacité de rendre compte des résultats et des activités conduites.

⁹ Le contexte est ici tout à fait distinct de celui des pays de la ZSP, où les ressources françaises financières et humaines autorisent un réel suivi des projets.

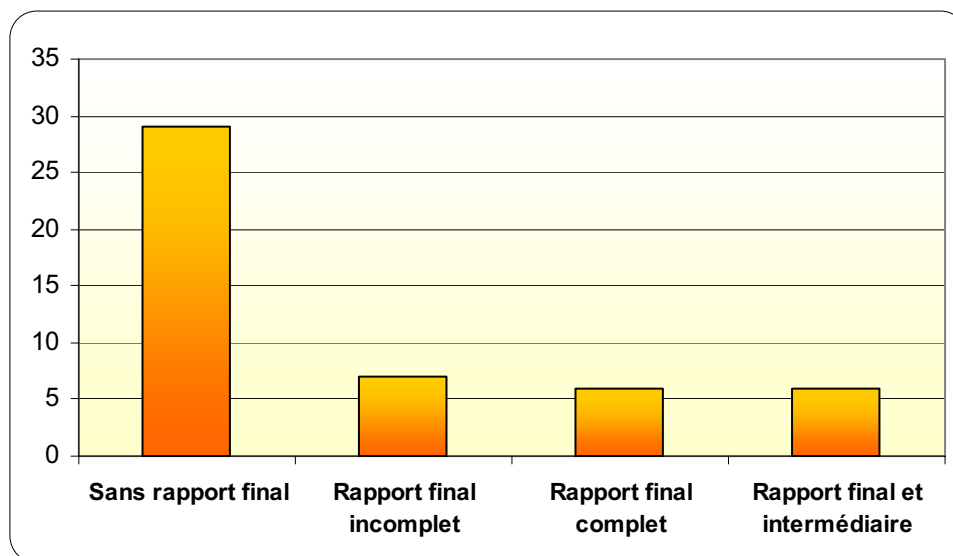


Ces observations concernant la redevabilité s'appliquent également à **la clause concernant des modifications de l'objet du projet, et de la destination des fonds**. Par exemple les moyens mis à disposition pour l'achat d'un appareil de réanimation pour l'hôpital Arco Iris ont en fait été employés pour l'achat d'un microscope. Il y a d'autres exemples qui montrent que l'autorisation de l'Ambassade n'est que rarement recherchée lorsqu'il s'agit de réaffecter des fonds déjà versés aux bénéficiaires.

L'expérience acquise au travers des POD qui ont été évalués montre encore (i) que les relations de proximité avec l'Ambassade ayant pu permettre de faciliter l'obtention d'un financement **ne se traduisent en aucun cas par une amélioration de la redevabilité**; (ii) qu'une responsabilisation officialisée des communautés entraîne généralement un niveau de redevabilité plus satisfaisant.



*Qualité du reporting financier des dossiers
 POD examinés par la mission (en ordonnées nombre de projets)*



Qualité du reporting technique des dossiers
POD examinés par la mission (en ordonnées nombre de projets)

L'application des recommandations données au chapitre suivant doit permettre de conférer au programme des POD une évaluabilité plus satisfaisante dans le futur.

Evaluabilité / Redevabilité : les projets cofinancés par la MCNG

Une redevabilité limitée aux exigences minimales de la MCNG

L'évaluabilité des projets cofinancés par la MCNG et visités par la mission (AYNI, Santé Sud, Nina, etc.) est variable, mais elle est généralement assez bonne. Des déficits sont toutefois observés dans le cas de Santé Sud, dont le reporting a été particulièrement succinct et peu explicite notamment quant aux difficultés rencontrées.

La réalisation d'audits externes annuels dans les ONG UNITAS et CIPCA constitue **une solution sécurisante** à la fois pour le bailleur, l'ONG partenaire du Nord, et l'ONG maître d'oeuvre. Pour certains projets, la mission n'a pas pu vérifier l'existence d'une évaluation externe finale.

Evaluabilité / Redevabilité : les conventions-programmes

Des déficits récurrents depuis le début des conventions programmes

Un faible niveau d'exigences de la part de la MCNG qui ne stimule pas une évolution positive.

Les déficits de suivi-évaluation sont **récurrents** depuis les premières conventions d'objectifs. Ces déficits sont soulignés dans toutes les évaluations réalisées, et la situation **ne semble pas s'être partout améliorée**. Dans le cas du projet Intersalar par exemple, la mission n'a pas recueilli de réponse sur cette question. En fait, des situations diverses sont rencontrées depuis l'absence de dispositif, jusqu'à l'existence de dispositifs très personnalisés, dont la maintenance s'avère coûteuse et dispendieuse en temps. Il existe donc une gamme d'expériences, de tentatives, qu'il s'agit d'évaluer dans le but de mettre en place **un dispositif unifié, effectif et concret**.

Activités transversales : une interaction avec les utilisateurs qui reste à construire

Lorsque des indicateurs existent (dans les plans de travail annuels par exemple), ceux-ci se limitent aux performances (réalisations), et n'abordent pas l'appréhension et le suivi des impacts. Les activités de capitalisation par exemple sont quantifiées en nombre de manuels ou de documents produits, sans disposer d'informations complémentaires sur la diffusion et l'exploitation de ces acquis par les utilisateurs. Ce constat est préoccupant pour les activités transversales, dont les résultats sont par définition plus diffus, et pour le suivi desquelles une interaction réelle avec les demandeurs et utilisateurs est incontournable.

Les associations CICDA et VSF ont demandé sur l'année 2004 au coordonnateur régional Amérique latine d'effectuer un travail de fond sur les systèmes de suivi évaluation existants, afin d'élaborer des propositions en vue de la mise en place d'un système performant, et adapté aux spécificités d'intervention de l'institution fusionnée. C'est une démarche positive qui représente un travail difficile, surtout s'il s'agit également de marquer les spécificités de l'association dans un outil considéré comme alternatif aux solutions existantes et généralisées.

Le suivi évaluation se décide en amont

De fait, les difficultés ne résident pas dans la définition de l'outil lui-même. Sur ce point des solutions performantes existent, qui pourraient aisément être appliquées à des ensembles complexes d'actions à l'image de ceux gérés par CICDA-VSF. Il semble **que l'écueil principal se situe plus en amont (i) dans une définition précise, stable, et univoque des stratégies et des résultats; (ii) dans une identification des effets, et donc des modalités d'impact à mesurer; (iii) dans une affectation claire et lisible des moyens au service de résultats priorités.**

Les évaluations externes ont été réalisées régulièrement, et s'avèrent de qualité satisfaisante. On constate toutefois que **les recommandations formulées ne sont que très partiellement traduites dans les faits en réorientations effectives.**

Evaluabilité / Redevabilité : la Coopération décentralisée

Elargir le cercle des acteurs. Inscrire le suivi et l'évaluation comme partie intégrante d'une stratégie de promotion et de communication de cette coopération

C'est certainement cet instrument qui présente en matière d'évaluabilité et de redevabilité **actuellement les plus fortes déficiences**. Cette situation s'explique bien par :

- L'autonomie des collectivités locales impliquées ;
- La culture professionnelle des acteurs, et leur culture de l'évaluation, qui n'est pas celle au départ de l'aide au développement ;
- Les déficits de programmation, en partie dus au manque de stabilité des autorités communales boliviennes, mais aussi au manque de moyens planifiés ;
- Au caractère composite et parfois très complexe des montage financiers, qui implique d'orienter l'activité de compte-rendu vers différents acteurs et publics.

L'élargissement recommandé du cercle des acteurs impliqués directement dans cette coopération (qui normalement s'établit entre services techniques, et non à partir d'une ou deux personnes) devrait contribuer à accroître la prise en compte des obligations de redevabilité.

6. QUESTIONNEMENTS EVALUATIFS

6.1. BENEFICES DURABLES POUR LES POPULATIONS PAUVRES

**Vers une
appréhension de
la pauvreté en
termes de
vulnérabilité**

La notion de pauvreté recouvre évidemment des réalités très différentes, qui ont comme dénominateur commun différentes formes d'exclusion sociale. Nous préférons ici l'envisager sous l'angle de la **vulnérabilité**, celle-ci permettant **d'intégrer les facteurs du milieu**, et les capacités de réponse des populations face aux risques (économiques, naturels, environnementaux, sanitaires, etc.) découlant de manière conjoncturelle ou structurelle des différentes composantes du milieu. Selon cette lecture, la réduction de la vulnérabilité consiste soit à réduire les facteurs de risque (réhabilitation environnementale, assainissement, diversification des productions, etc.), soit à accroître les capacités des populations à faire face (organisation sociale, présence d'infrastructures de base, diversification et accroissement des revenus, de l'éducation, etc.).

**Les POD :
consolider et
renforcer les
capacités
d'initiative des
communautés**

Deux des trois outils examinés (POD et cofinancements des ONG) **se traduisent par des bénéfices durables pour les populations pauvres en matière de réduction de leur vulnérabilité**. Ils n'y contribuent toutefois pas avec la même intensité, ni le même impact, ni de la même manière.

Les POD s'adressant à des populations enclavées et marginalisées, et lorsque l'objectif du projet est atteint, contribuent non seulement au travers du bénéfices des réalisations fonctionnelles qui ont été financées, mais au-delà **peuvent jouer un rôle important sur l'amélioration de la confiance et des capacités d'initiative des populations**. Les exemples sont nombreux où un micro-projet mené à bien débouche sur une reconnaissance de la communauté dans l'environnement local, et sur la mise à disposition d'autres financements.

En permettant à la communauté de démontrer ses capacités d'organisation et d'action, le projet dans cette situation contribue à réduire **l'exclusion** de la communauté, parfois due à l'enclavement, ou encore à des causes plus politiques. Le caractère ponctuel du financement **contribue peu au développement d'une situation de dépendance**. Les modalités de mise en œuvre du projet **positionnent les populations pauvres dans un rôle d'acteur central de l'effort de lutte contre la pauvreté**

Certains des projets cofinancés des ONG françaises sont dirigés génériquement vers le renforcement organisationnel et structurel des acteurs nationaux de la société civile (organisations indigènes de producteurs, équipes municipales), et dans ce sens peuvent se traduire indirectement par des bénéfices durables pour les populations pauvres, **en accroissant leur capacité à faire valoir leurs intérêts, et à améliorer leur représentativité**¹⁰

Les possibilités d'échanges et de contacts extérieurs favorisées par certains projets cofinancés contribuent également à accroître la capacité de réponse sociale des populations organisées au travers d'une ouverture induisant de nouvelles façons de poser les problèmes, et d'y envisager des réponses crédibles, surtout concernant les inégalités et les causes structurelles de la pauvreté.

Ces bénéfices sont moins évidents, et surtout moins durables, lorsque les projets se substituent aux services publics, ou implantent des structures qui ne sont viables que dans un contexte de subvention (cas du centre de santé Los Olivos à Santa Cruz¹¹).

Dans une mesure bien moindre, la coopération décentralisée menée en Bolivie peut aussi contribuer, mais très indirectement, à procurer des bénéfices aux populations pauvres. Néanmoins, c'est surtout dans la cadre d'un renforcement de cette coopération, et de la mise en place d'une **stratégie concertée** avec les municipalités partenaires que ces effets seraient plus effectifs.

Il faut noter enfin qu'au travers des trois instruments, on n'observe pas une prise en compte spécifique, différenciée et adaptée des catégories de genre ou des classes d'âge.

6.2. CAPACITES OPERATIONNELLES DU POSTE, DE LA MCNG ET DES COLLECTIVITES LOCALES

LE POSTE

**Le Poste :
Des difficultés
à transmettre
et capitaliser
l'expérience
compte tenu
des fréquentes
rotations de
personnel**

L'équipe actuelle du SCAC de l'ambassade de France¹², quoique d'effectif restreint, montre des capacités opérationnelles réelles, essentiellement déterminées par l'ouverture, la qualité et la motivation des personnels. Il s'agit d'une situation particulière, qui n'est probablement généralisable. Le risque existe, compte tenu de la durée limitée des mandats de certains (le Volontaire International notamment), de générer une « onde de forme », et un mode de fonctionnement, qui ne pourraient être perpétués dans le futur avec des équipes moins engagées.

¹⁰ La pauvreté se définit aussi comme l'exclusion du choix

¹¹ L'existence du projet s'est également traduite par la réaffectation de fonds publics de santé vers d'autres quartiers qui ne bénéficiaient pas d'un tel appui.

¹² Le SCAC est dirigé par une conseillère de Coopération et d'Action Culturelle, assistée d'un Volontaire International pour la coopération technique. Tous services confondus le SCAC rassemble 7 personnes.

La trajectoire de l'activité de coopération technique de l'Ambassade de France en Bolivie dans les 10 dernières années est restée **très dépendante de l'interprétation que les personnels en Poste avaient de leur mission**. Le caractère général des dispositions des différentes Commissions mixtes, et l'absence d'un cadrage rigoureux des profils et des objectifs des trois instruments mis en œuvre, déterminent cet espace de décision et d'action, toutefois limité par les faibles budgets mis à disposition. Cette situation n'a pas contribué à l'émergence d'orientations claires et univoques pour les opérateurs quant aux objectifs de la coopération française dans le pays.

Ces faibles budgets **restreignent fortement les capacités de suivi des actions** financées par le Poste, compte tenu du coût élevé des déplacements sur le terrain.

Un réseau relationnel complexe, un rôle consultatif à mieux valoriser

Le SCAC occupe une position institutionnelle relativement complexe, devant entretenir des relations fonctionnelles avec divers interlocuteurs, la Chancellerie bien sûr, mais aussi les différentes Directions du Département. Les relations avec la MCNG sont peu suivies, et les avis formulés par le Poste lors de l'instruction des cofinancements ne semblent pas déterminants. C'est donc surtout sur la base de **relations personnalisées** que va s'établir (ou non) une activité de suivi des projets cofinancés, et éventuellement de coordination et de mise en relation de ceux-ci avec les autres acteurs de la présence française. Le Poste doit également entretenir des relations fonctionnelles avec les Instituts de recherche et les Alliances françaises présents en Bolivie.

Au-delà des rapports annuels d'avancement dont il est souvent destinataire, **Le Poste ne dispose pas d'une information systématique et actualisée sur l'avancement, la conduite, et les difficultés des projets menés par les ONG françaises** ; ou plutôt ce niveau d'information est étroitement conditionné par les relations interpersonnelles entretenues par les volontaires avec les agents du Poste. La mission a été ainsi sollicitée par des volontaires français établis en Bolivie sur le fonctionnement et les différents financements de la MCNG, ceux-ci ayant été recherchés des informations sur ce thème à Paris, mais ne s'étant jamais présentés auprès de l'Ambassade de France à la Paz. On constate par contre que le Poste est aussitôt saisi dès que des difficultés (d'ordre légal ou juridique notamment¹³) surviennent. Faute d'une information suffisante, il est alors délicat d'offrir efficacement les arbitrages et les appuis sollicités.

Concernant la coopération décentralisée, la capacité du Poste est également limitée du fait de sa faible implication. Les dossiers ne sont pas instruits par le Poste, et ce dernier émet seulement un avis à la demande de la MCNG. Le Poste reçoit les notifications, les rapports et le plan pluriannuel (s'il y en a un) des collectivités locales ou organismes concernés, la notification de mission des experts, et parfois une visite avant ou après le séjour pour une réunion d'information. Ces dispositions font que le Poste intervient peu, et **l'effet de synergie entre la coopération décentralisée et bilatérale est aujourd'hui pratiquement absent**.

L'accès aux responsables du SCAC est facile et très ouvert. Dans ce sens, le Poste assure une véritable fonction de **plate forme d'information et de mise en relation** des différents interlocuteurs qui le sollicitent. Cette grande disponibilité favorable à la réputation du Poste comporte aussi certains inconvénients, notamment d'alourdir un emploi du temps déjà très optimisé.

Avec la prise de fonction d'une conseillère de coopération et d'action culturelle en septembre 2002, des efforts ont été entrepris afin de **mieux intégrer** les différentes composantes de la coopération technique. Ces initiatives visent également à optimiser la présence française sur le terrain, et pallier en partie au déficit de moyens de suivi. Cette recherche de synergies s'est d'abord exprimée entre les POD et le dispositif des conventions programmes¹⁴. Rappelons ici que les synergies éventuelles des POD avec les ONG doivent, comme le montrent également l'évaluation menée par la coopération belge, **être développées dans un cadre contractuel précis et formel**. Les expériences de ce type dont la mission a pris connaissance n'ont pas donné de résultats significatifs et satisfaisants à ce jour.

LA MCNG

Compte tenu du temps imparti, la mission n'a pas travaillé directement avec la MCNG, et les quelques éléments ci-dessous découlent des observations faites en Bolivie:

La MCNG a procédé à un effort de systématisation des procédures de cofinancement traduit au travers d'un vade mecum assez clair et efficace. Les orientations développées en matière de partenariat local ne se trouvent toutefois pas systématiquement appliquées dans les projets cofinancés en Bolivie. On constate également que le format de reporting proposé ne contribue pas suffisamment à améliorer l'évaluabilité et « l'objectivité » des projets, dans un contexte où les moyens de suivi sont extrêmement limités.

La structuration logique des projets (stratégie) **ne devrait systématiquement comporter qu'un objectif spécifique unique**. Il ne s'agit pas d'un point de détail, car des objectifs spécifiques multiples traduisent bien souvent des déficits de préparation et de maturité du projet, ainsi que de priorisation de actions. Il s'agit en fait d'éviter la dispersion de moyens limités et le « saupoudrage » qui sont inévitables lorsqu'il y a confusion entre objectif et effets. Par ailleurs, les résultats sont rarement assortis d'indicateurs permettant une évaluation, ou une appréciation des impacts du projet.

L'orientation concernant la recherche de partenariats entre ONG, collectivités territoriales et associations de volontaires, qui est un des rôles de la MCNG, ne s'est pas traduite pas des résultats probants à ce jour en Bolivie.

¹⁴ Le programme de sélection des POD 2004 a inclus un concours auquel participaient des producteurs du réseau FORCAFE. 2 des POD 2003 incluait des projets dans des zones où des ONG françaises étaient intervenues (Frères de Hommes pour le POD 63 – CORACA PROTAL et CICDA-VSF pour le POD 62 fonds rotatif pour l'élevage de lamas).

Des retards de décaissements handicapants pour les opérateurs

Il existe d'importantes difficultés concernant les décaissements des cofinancements pour les projets pluriannuels. Les retards sont parfois considérables, et dans des contextes où la saisonnalité des actions peut être très marquée, ceux-ci se traduisent par des pertes importantes en matière d'efficacité, d'effectivité, et de capacité de planification¹⁵. Dans de nombreux cas, les ONG françaises porteuses du projet parviennent à amortir ces retards sur leurs fonds propres (comme le CCFD ou encore VSF qui a rencontré des problèmes similaires). Cette situation ne peut toutefois pas perdurer, et s'avère fortement démobilisatrice pour des partenaires nationaux, qui ne comprennent pas toujours les raisons de ces retards.

Une interaction insuffisante entre la MCNG et les opérateurs

En matière de suivi des projets, et principalement pour les conventions programmes, **l'interaction entre la MCNG et les ONG bénéficiaires semble être restée finalement très limitée**. Les rapports annuels par exemple, discutés en comité de pilotage, n'ont pas suscité de feed-backs substantiels, à partir desquels aurait pu s'engager un véritable débat sur la conduite des projets et opérations. Le rôle des Directions Techniques dans ce domaine pourrait éventuellement être mieux valorisé.

Vers une évaluation plus réaliste de la faisabilité des projets

Sur le fond, on observe **également un dimensionnement souvent inadéquat des objectifs** des projets cofinancés (notamment pour les projets pluriannuels, et en particulier dans le cas des conventions programmes) par rapport à la durée dans laquelle s'inscrit le cofinancement. **Au stade de l'évaluation finale, les mêmes arguments qui avaient conféré initialement au projet une valeur ajoutée, sont employés pour justifier une exécution partielle, et proposer une reconduction du financement** (ce problème est identifié également au niveau des financements l'Union Européenne).

De fait, le partenariat entretenu **formellement par la MCNG et les ONG peut recouvrir des** interprétations fort différentes entre la plupart des ONG et la Mission. D'un côté, **l'action s'inscrit dans une logique de long terme**, et le partenariat est perçu comme l'accompagnement de cette démarche, qui inclut également la consolidation institutionnelle de l'ONG. Du côté de la MCNG, le partenariat s'inscrit d'abord dans les limites des instruments classiques de cofinancement disponibles, qui pour l'instant restent adaptés aux actions ponctuelles de faible envergure, priorisant les résultats, et non sur la consolidation des institutions bénéficiaires.

Les modalités de la nouvelle contractualisation révisée en 2001, et notamment les conventions programmes, n'ont pas dissipé le malentendu, puisque la question des échéances, un moment différée, est posée de nouveau.

¹⁵ Dans le cas du programme Nina (CCFD-UNITAS) par exemple, la première tranche a été versée avec 1 an de retard (12/2002), et la seconde tranche était toujours en attente au moment de la mission.

La refondation des termes du partenariat entre la MCNG et les ONG apparaît aujourd'hui inévitable, mais ne pourra se développer que si les objectifs et attitudes de part et d'autre sont préalablement exprimés et définis plus clairement que par le passé.

La situation est néanmoins nouvelle, puisque les résultats en termes de consolidation des ONG bénéficiaires sont perçus par celles-ci comme réels (notamment effet levier – accès à des volumes accrus de financement, et meilleure flexibilité et autonomie dans l'affectation des moyens).

On peut enfin s'interroger sur la pertinence de cofinancements multiples, où l'application des fonds mis à disposition par la MCNG reste totalement dépendante de la mobilisation des autres cofinancements¹⁶, notamment ceux de l'Union Européenne, dont l'obtention devient de moins en moins prévisible suite à la généralisation des appels à proposition. Indépendamment des **difficultés évidentes de lisibilité et de redevabilité** (les exigences des différents bailleurs étant souvent distinctes dans ce domaine), le risque de dispersion des efforts existent; comme celui porter les capacités de captage de fonds des ONG bénéficiaires à des niveaux excédant leur capacité structurelle de gestion et d'exécution.

LES COLLECTIVITES LOCALES

Une véritable coopération décentralisée entre services techniques municipaux n'est pas observée en Bolivie

Dans le cas des collectivités françaises, on remarque surtout le **caractère très personnalisé** de l'animation de cette coopération décentralisée. Chaque projet se trouve impulsé par une ou deux personnes qui effectuent la plus grande partie des missions, et des contacts dans le pays. Au stade actuel, une véritable coopération décentralisée entre services techniques municipaux n'est pas observée en Bolivie.

Les collectivités locales boliviennes disposent également de ressources limitées. La décentralisation reste un contexte nouveau, et la capacité des communes à identifier leurs propres besoins, notamment en matière technique et organisationnelle est restreinte. Les fréquents changements d'autorité municipale constituent une forte contrainte pour assurer la continuité d'une collaboration qui ne peut se construire que sur la durée (dans les limites des mandats électifs évidemment).

¹⁶ Le projet Huachaca en Bolivie, prévu dans le cofinancement MAE n'a pas démarré suite à son rejet par l'Union Européenne

GESTION DE L'INFORMATION

D'importants déficits sont relevés en matière de capitalisation et de gestion de l'information

Que ce soit au niveau du Poste, mais aussi de la MCNG, **des déficits importants en matière de capitalisation et de gestion de l'information sont notés.**

Le Poste ne dispose pas d'un dispositif de capitalisation de la mémoire des projets fonctionnel. Le classement administratif des dossiers est conduit régulièrement, mais celui-ci ne suffit pas à une mise à disposition d'une information immédiatement communicable, exploitable et efficace. Par ailleurs, les changements de personnels sont fréquents, et la mémoire des actions et des projets n'est pas systématiquement conservée et accessible au travers des compte rendus de passation de service, souvent assez complets, mais loin d'être exhaustifs.

La mobilisation, pour assurer un minimum de suivi des projets au travers d'une simple visite, des ressources éventuellement offertes par les déplacements réguliers d'intervenants français membres ou proches de l'ambassade nécessiterait de disposer de cette information, **et qu'elle puisse être largement accessible.** Ces dispositions contribueraient également à une meilleure transparence, et éventuellement à éviter la duplication d'actions par d'autres intervenants de la coopération internationale. Elle serait également de nature à faciliter les synergies entre les différents intervenants français de la coopération non gouvernementale.

Au niveau de la MCNG le système utilisé reste peu performant. Des informations de base sont aisément accessibles, mais difficilement communicables, de plus celles-ci ne sont pas suffisantes pour assurer un suivi détaillé de la trajectoire des projets, et pour répondre aux besoins des missions techniques ou d'évaluation se rendant dans le pays.

6.3. JUSTIFICATION DU MAINTIEN DES DISPOSITIFS

Les résultats de l'évaluation montrent que le maintien des 3 instruments est justifié.

- **Les POD parce que ces projets constituent un instrument pilote**, à bas niveau d'investissement et donc de risque, qui s'est avéré dans une proportion acceptable de cas, à la fois simple, efficace, et efficient. Un recadrage des modalités de fonctionnement de l'instrument (voir chapitre recommandations) devrait permettre de réduire la proportion d'échecs. De même qu'un **meilleur ciblage des communautés bénéficiaires** devrait permettre d'accroître la pertinence et la viabilité. Si les nouvelles dispositions adoptées se montrent fonctionnelles, le volume de financement affecté à cet instrument doit être notablement accru.

Des instruments qui doivent être maintenus, mais recadrés et recentrés

- **Les cofinancements des ONG françaises présentent une valeur ajoutée en termes de visibilité.** Ils permettent également de positionner la coopération sur des thèmes clés comme le renforcement des organisations de la société civile. Il faudra probablement éviter une trop grande dispersion thématique des projets cofinancés, et **privilégier objectivement toutes les formes de partenariat responsabilisant directement des acteurs organisés du Sud** dans la mise en œuvre de ces projets. La viabilité des actions retenues doit être évaluée plus pragmatiquement, et l'accent doit être mis sur les **obligations de redevabilité** des opérateurs bénéficiaires.

La capitalisation et la production de références doivent d'une part s'appuyer sur **une base d'expériences élargie**, ce qui suppose le développement de relations de partenariat et de confiance avec des opérateurs du Sud. D'autre part il s'agit **d'identifier et de prendre en compte la demande**, ce qui suppose la mise en place de mécanismes d'interactions avec les publics cibles. Ceux-ci permettront également d'évaluer les impacts et l'utilité des produits diffusés. Les modalités mêmes de diffusion peuvent être actualisées au travers d'un recours accru aux possibilités du numérique.

Indépendamment du fait qu'elles sont aujourd'hui caduques, le principe des conventions programmes doit nécessairement être repensé. Instruments au service d'une politique, cette politique doit être mieux définie, précisée et priorisée dans une formulation **dépassant la globalité des intentions** pour se traduire en un **cadre d'obligations mutuelles** objectif et réaliste.

- **Malgré les résultats très contrastés observés, la coopération décentralisée doit être non seulement maintenue, mais encouragée**, car elle est porteuse de réponses pertinentes par rapport aux évolutions de la décentralisation en Bolivie.

Il importe néanmoins de l'encadrer et **de lui fournir des modalités d'insertion adéquates** dans le pays. **Un travail préalable d'information doit être entrepris par le gouvernement central en vue de doter cet instrument d'un statut et d'une mission correspondant à ses spécificités.**

6.4. CONCERTATION AVEC LES AUTRES ACTEURS

La concertation avec les autres agences de financement menée par le Poste est régulière, quoique, comme souligné plus haut, d'intensité limitée. Elle est plus effective dans certains secteurs d'actualité comme la Santé avec la mise en place du C2D. La faible place occupée par la coopération technique française en Bolivie n'empêche pas le Poste et la représentation diplomatique française de disposer d'une réelle capacité de mobilisation d'acteurs divers, comme ce fut le cas autour du projet d'aide humanitaire d'El Alto, dont un court résumé est donné en annexe 11 de ce rapport.

La concertation entre associations reste finalement assez limitée. La relative dispersion géographique des volontaires ne la facilite pas, d'autant que peu d'informations sont disponibles et diffusées sur les projets en cours.

La coopération technique au travers des 3 instruments contribue peu au renforcement de l'image de la coopération française en Bolivie

6.5. PERCEPTION DE LA COOPERATION FRANÇAISE PAR DIVERS INTERLOCUTEURS

La perception de la coopération française par les différents interlocuteurs **s'organise essentiellement autour de l'action culturelle**, qui constitue le domaine de concentration de la coopération française en Bolivie. Cette action culturelle correspond à différentes représentations historiques et populaires de la France largement partagées en Amérique latine.

En matière de coopération technique, les POD ont une influence tout à fait négligeable, pour ne pas dire inexistante, sur l'image de la coopération française. De fait, le déficit généralisé de transparence souligné précédemment fait que les populations ne connaissent pas en général l'origine (ni les montants) des fonds qui leur sont alloués. Cette information est détenue par les promoteurs des projets, éventuellement également par les autorités de la communauté. Par ailleurs, dans des milieux ruraux traditionnels, l'ambassade de France reste une institution pratiquement méconnue.

Le caractère finalement assez confidentiel des actions menées dans le cadre de la coopération décentralisée ne contribue pas non plus à renforcer l'image de la coopération française. La forte autonomie des collectivités locales qui mettent en œuvre cette coopération, ainsi que l'absence d'articulation de cette coopération avec les autres secteurs d'intervention ne facilite pas l'information publique sur une coopération de faible intensité, et qui ne touche finalement qu'un nombre de personnes très limité dans le pays.

C'est sur les ONG françaises (principalement celles qui entretiennent une représentation sur place) **que repose finalement pour le public des zones rurales, et dans le cadre de la coopération technique, l'image de la France.** Ces ONG sont en effet presque unanimement perçues par leurs interlocuteurs comme des bailleurs de fonds directs, quelle que soit l'origine des fonds qu'elles mettent en œuvre. C'est un point positif dans la mesure où cette situation fournit indirectement une certaine visibilité française sur les 17,6% de contribution de la France au budget communautaire qui cofinance souvent les actions des ONG établies dans le pays. La situation est plus délicate lorsque des difficultés surviennent dans la conduite des projets par ces ONG.

Le renforcement des capacités : « nouvelles solutions aux vieux problèmes ? »

VI.6. RENFORCEMENT DE LA CAPACITE DES ACTEURS LOCAUX

Le renforcement de la capacité des acteurs locaux constitue une « tâche de fond » de la mise en œuvre des 3 instruments considérés. Au travers des POD, la responsabilisation de la collectivité autour d'un projet simple répondant à une nécessité perçue par tous constitue un élément important du renforcement des capacités d'initiative, de planification, d'organisation et d'exécution.

Dans le cadre de la coopération décentralisée Nantes-Cochabamba, ce sont les capacités de certains services municipaux qui se sont vues renforcées au travers des actions conduites. Dans la coopération Chemins du Baroque, le volet formation des artisans luthiers se traduit également par un renforcement des capacités.

Les projets cofinancés des ONG présentent des profils différenciés en regard de la fonction de renforcement des capacités. On distingue **des stratégies d'accompagnement et de responsabilisation**, favorisant l'apprentissage volontaire, comme celles mises en place par CICDA-VSF auprès des organisations paysannes, ou encore le CCFD auprès d'UNITAS. Dans cette démarche, le renforcement des capacités est mutuel, et perçu comme tel par les acteurs boliviens. D'autres associations restent plus proches du « paradigme actuel » tel que défini ci-dessous.

« Une stratégie de renforcement des capacités également orientée vers la demande : Les réflexions les plus actuelles en matière de renforcement des capacités ont profondément remis en cause les usuelles. Elles intègrent aujourd'hui les éléments nouveaux que sont l'accès à l'information numérique, et le **développement des réseaux**. On passe ainsi d'un **flux unidirectionnel d'information** allant des « plus avancés » aux « moins avancés », qui privilégie les systèmes de valeur et la connaissance « moderne » ; vers un **système multipolaire**, où l'information est disponible de multiples manières, et à de multiples niveaux.

Ces conditions facilitent l'apprentissage « **volontaire**¹⁷ » (en fonction des besoins et de la demande), qui devient possible et s'étend rapidement dans les pays du Sud. Il faut bien sûr pondérer cette affirmation, dans la mesure où, lorsque les réseaux numériques sont accessibles (ce qui est loin d'être le cas partout), cet accès a un coût. On note également que les contraintes de bande passante font qu'une information complète, diversifiée, et détaillée est finalement rarement obtenue.



Recherche mondiale – réinvention locale

Le tableau ci-dessous résume de manière comparative et synthétique les différences entre les approches nouvelles préconisées, et les pratiques usuelles. Il s'agit en fait d'inscrire les acteurs du renforcement de capacités dans un cadre et des processus fondés sur les systèmes de valeur locaux et quotidiens, et où les acteurs opèrent eux-mêmes la construction des **connaissances** à acquérir, en fonction des **informations** mises à disposition (« recherche mondiale – réinvention locale »). En tenant compte de ces concepts récents et alternatifs, il est aussi nécessaire d'orienter l'effort de renforcement des capacités sur 3 niveaux : l'individuel, l'institutionnel et le sociétal. Les instruments et les approches étant différentes pour chacun de ces niveaux « .

Paradigmes et renforcement des capacités (d'après EARTHSCAN & PNUD. 2002.- **Les capacités pour le Développement: Nouvelles Solutions aux Vieux Problèmes** .33 p.

	Paradigme actuel	Nouveau paradigme
Nature du développement	Amélioration de la situation économique et sociale	Transformation de la société, y compris élaboration des « justes capacités »
Conditions d'une coopération au développement efficace	Bonnes politiques pouvant être prescrites de l'extérieur	Bonnes politiques devant être d'origine endogène
Relations donateurs-récepteurs asymétrique	Doit être compensée par un esprit de partenariat et de respect mutuel	Doit être abordée spécifiquement comme un problème en prenant des mesures de compensation
Renforcement des capacités	Développement des ressources humaines à celui des institutions	Trois niveaux de capacités interreliés: individuel.institutionnel et sociétal
Acquisition des connaissances	Les connaissances peuvent se transférer	Les connaissances doivent s'acquérir
Formes de connaissances les plus importantes	Connaissances élaborées dans le Nord en vue de leur exportation dans le Sud	Connaissances locales combinées à des expériences acquises auprès d'autres pays du Sud ou du Nord

¹⁷ Condition essentielle de l'acquisition des connaissances

7. RECOMMANDATIONS

Le maintien des instruments doit s'accompagner d'évolutions importantes dans leurs modalités de mise en oeuvre

Si le maintien des trois instruments est effectivement recommandé, cette disposition doit cependant s'accompagner de mesures permettant une optimisation des performances de ces dispositifs autour de deux axes principaux :

1. Le renforcement de la **transparence et de la lisibilité** des interventions
2. Une **structuration** accrue des **stratégies, projets, processus et relations de partenariat**

Pour les POD, l'application de ces recommandations devrait également permettre de compenser en partie, au travers du contrôle social des communautés bénéficiaires, les fortes limitations de moyens qui affectent les capacités de suivi du Poste.

Une évolution du dispositif global de la coopération non gouvernementale peut s'articuler sur les éléments suivants :

- **Systématisation des instruments**, et accroissement (progressif et suivi) de l'enveloppe affectée annuellement aux POD.
- Recentrage de l'appui aux actions menées par les ONGs françaises vers **le renforcement du partenariat avec les institutions nationales de la société civile**. Dans ce recentrage, la poursuite de projets de renforcement des capacités est recommandée, mais également au travers de **partenariats contractualisés** avec des opérateurs nationaux crédibles. La **gestion de la qualité** dans les **interventions doit être notablement améliorée** au travers (i) de logiques opérationnelles plus lisibles, (ii) de la mise en place de dispositifs de **suivi-évaluation** fonctionnels, (iii) de la définition de stratégies de sortie projet réalistes.
- **Clarification des domaines de subsidiarité de la coopération décentralisée** au travers d'un dialogue à engager avec le Ministère de la Participation Populaire. Ce dialogue doit également permettre de s'assurer des **efforts de promotion** de cette forme de coopération nouvelle auprès des collectivités locales boliviennes. **Un effort de promotion** des opportunités et initiatives de coopération décentralisée auprès des collectivités territoriales françaises et boliviennes doit être entrepris. Cet effort visera un ciblage des appuis vers la gestion communale, et la consolidation des entités territoriales émergentes intercommunales (notamment au niveau départemental).

7.1. PETITES OPERATIONS DE DEVELOPPEMENT

CADRAGE DE L'INSTRUMENT

Favoriser l'exercice du contrôle social des communautés sur la mise en œuvre des actions

L'expérience accumulée depuis 1994, ainsi que l'émergence d'un cadre national de politique pour la réduction de la pauvreté, peut aujourd'hui permettre de mieux cibler le profil des réalisations susceptibles d'être financées dans le but de maximiser les impacts et l'efficacité de l'instrument.

La mission suggère que l'enveloppe affectée annuellement aux POD puisse être progressivement augmentée, cela de façon significative. Ce montant, qui restera limité (même avec un doublement de l'enveloppe disponible), et la nature de l'appui aux POD conduisent la mission à formuler trois propositions :

- Exiger un caractère pilote de l'action soutenue dans le contexte de la communauté bénéficiaire ;
- Mettre en place une capitalisation et diffusion des expériences ainsi soutenues ;
- Animer ou faciliter une mise en réseau des acteurs et partenaires.

Le caractère pilote des POD

Les Petites Opérations de Développement ne doivent pas seulement porter sur des opérations concrètes utiles pour les communautés, elles doivent se distinguer par un caractère pilote, une valeur ajoutée, **qui dépasse le simple objet de l'action.**

Seule une telle ambition peut justifier de consacrer autant de moyens dans la préparation, l'accompagnement et le suivi de microprojets. Elle assure par ailleurs une réelle lisibilité et crédibilité à ce type d'actions de l'ambassade dans un pays où les besoins sont considérables.

Même s'il est souhaitable que les principaux acteurs concernés précisent ensemble la définition du caractère pilote, il est possible d'en illustrer le contenu. Ces différents critères pourront être combinés ou pas:

- **"l'effet de levier" ou "effet starter"**: on pourra demander au porteur de projet d'argumenter sur les suites possibles de l'action POD en terme de développement: premier pas vers la définition d'autres actions portées par la communauté, intégration de la communauté dans le projet de la municipalité, mesures d'accompagnement et de mise en valeur d'une infrastructure de développement, etc.
- **l'innovation et l'expérimentation**: les POD pourraient être réservés à des opérations particulièrement innovantes difficilement finançables autrement. L'innovation et l'expérimentation pourraient porter sur le contenu de l'action comme sur la méthode employée pour sa mise en œuvre, surtout si un renforcement du capital social peut en découler.
- **La transférabilité de l'action**: un des critères, très liés aux précédents, peut être le caractère transférable de l'action proposée et la description de certaines modalités de ce possible transfert.
- **L'exemplarité et la lisibilité de l'action**: au delà de l'objet même d'un microprojet, les circonstances peuvent faire qu'il revêt un caractère exemplaire voire symbolique qui accroît son intérêt. L'Ambassade a également intérêt à privilégier les actions mobilisatrices les plus lisibles et visibles.

La capitalisation et la diffusion

Il ne suffit pas que les actions soutenues soient pilotes, innovantes et/ou exemplaires, encore faut-il être en mesure d'en capitaliser et d'en diffuser les enseignements et résultats. Au delà des propositions simples formulées dans ce document en matière de capitalisation, le Poste pourra réfléchir à la mise en place d'un outil de capitalisation et de suivi des POD. Ce véritable tableau de bord des actions de développement devra être accessible par l'ensemble des acteurs et partenaires du développement. Il constituera à la fois un outil de pilotage, de suivi, de communication et de promotion de l'Ambassade mais aussi une riche base d'expériences et de contacts pour l'ensemble des partenaires.

La mise en réseau

Afin toujours d'optimiser et de valoriser les moyens (limités) affectés aux POD et autres actions de développement du Poste, il est suggéré de s'appuyer sur l'outil de capitalisation et de suivi des opérations pour **animer un réseau des acteurs de développement** impliqués.

Un tel réseau devra favoriser les échanges d'expériences et de bonnes pratiques, la réflexion sur la valorisation des actions pilotes mises en place avec les POD. Ce réseau doit être ouvert aux autres acteurs du développement bolivien. Il peut être animé par le volontaire international du Poste avec l'appui d'un expert bolivien. Dans un premier temps, les modalités de la mise en réseau peuvent se limiter à la mise en place d'une base de données communes (voir ci-avant) et l'organisation annuelle d'une rencontre entre tous les porteurs de projet et leurs partenaires...

EN PRATIQUE...

Bénéficiaires

Privilégier la notion de bénéfice collectif

La priorité pourrait être donnée aux populations enclavées (éloignées dans des grands axes routiers), et ne **bénéficiant pas des services de base**. Il s'agit donc de populations rurales.

Dans ces communautés, les réalisations doivent pouvoir **bénéficier au plus grand nombre**, il s'agit donc généralement d'infrastructures ou de réalisations communautaires. Les bénéfices de l'intervention doivent être répartis de manière implicitement équitable.

Types de réalisation

Il ne s'agit pas de considérer de façon limitative les types de réalisation potentiellement éligibles qui sont nombreux, mais de préciser celles pour lesquelles les probabilités de succès, et les effets en matière de renforcement des capacités sont les plus probants. De **bons résultats** ont été obtenus dans les secteurs de **l'hydraulique villageoise et rurale**, des **infrastructures sociales** (salles polyvalentes) et de **l'éducation** (écoles).

Dans ces derniers domaines, une attention particulière peut être portée à la réhabilitation de bâtiments, particulièrement lorsque ceux-ci ont une valeur patrimoniale locale. D'autres secteurs pourraient être considérés, comme les **reboisements communautaires** par exemple, les **dispositifs anti-érosifs**, de **prévention des risques naturels**, ou liés à **l'énergie**.

Certaines réalisations pourraient être évitées, en particulier :

- **Les opérations de crédit ou de crédit rotatif**, qui engendrent des obligations récurrentes de suivi. En effet, la mise en place de crédits requiert des capacités techniques spécialisées, qui sont rarement mobilisables dans le cadre des POD.
- **Les achats d'équipements** en général, surtout lorsque ceux-ci sont destinés à des institutions privées (associations, établissements de santé, etc..) où un bénéfice collectif et équitable n'est pas établi, et où la valeur ajoutée en terme de **renforcement du capital social** n'est pas établie.
- Les actions visant à la mise en place d'activités productives (élevage, maraîchage) présentent certains risques, notamment en matière de commercialisation, et il est rare que l'on puisse établir la notion de bénéfice collectif.

Les cofinancements devraient être également évités, quoique cette disposition soit à moduler en fonction des situations. L'utilisation d'un financement POD en constitution de la contrepartie d'une communauté n'est pas non plus une option à privilégier en règle générale.

Intermédiation et promoteurs de projets

Une intermédiation moins directive et plus transparente pour le montage et la promotion des projets

Dans tous les cas, il est essentiel de garantir une transparence accrue entre la communauté et le promoteur à tous les stades du cycle de projet

L'existence de promoteurs de projets semble incontournable dans la plupart de cas, et à différents niveaux (montage du dossier, suivi technique et financier, interlocution avec l'ambassade). Elle ne doit toutefois pas être considérée comme obligatoire, et il est probable, si l'instrument subsiste, que la place des dirigeants de communautés dans ce rôle soit appelée à se renforcer.

Au stade de l'instruction du projet et de la préparation du dossier

Il ne s'agit évidemment pas de rendre plus complexe la préparation des demandes, mais d'éviter l'omission de certains éléments qui devraient figurer systématiquement dans les dossiers présentés :

- **Copie du Livre des Actes de la communauté** relatant les assemblées tenues et les décisions prises relatives au projet. Le document de projet **devrait être visé par les autorités** de la communauté¹, ainsi que la lettre accompagnant le dépôt de la demande. Cette disposition est importante, que le projet soit ou non présenté par un promoteur.

¹ Les signatures figurant sur de nombreux documents des POD **sont souvent illisibles**, et ne portent pas mention du nom et fonction de leurs auteurs. Dans de nombreux cas, il a été impossible pour la mission d'identifier sur place ces auteurs. Cette mention systématique est importante, car elle facilitera un éventuel travail de suivi ou d'évaluations futures.

- **Une attestation** (sur papier libre et établie par le demandeur) certifiant que la réalisation n'est pas en cours de gestion auprès d'un autre guichet.
- **Le budget prévisionnel devrait clairement distinguer:** (i) le coût de l'assistance technique éventuelle du promoteur du projet ou d'autres appuis dans l'exécution du projet; (ii) **le coût estimé (valorisé) des apports fournis par la population** (main d'oeuvre, matériaux, etc.); (iii) les éventuels cofinancements; (iv) une rubrique pour les coûts de publicité d'information, et de reporting; (iv) un montant forfaitaire (limité et à fixer) permettant à des délégués de la communauté de visiter dans leur région une autre réalisation POD conclue dans de bonnes conditions.

La publicité du projet au sein de la communauté est importante. Celle-ci peut se baser sur des éléments simples :

- Photocopie et distribution à la population d'un feuillet photocopie (tryptique en format A4 noir et blanc) présentant le projet, ses échéances, et son budget.
- Achat d'un appareil photographique à usage unique (jetable) et coût du développement. Cet appareil sera utilisé pour conserver une mémoire photographique de l'avancement des travaux, qui sera jointe au rapport d'achèvement.
- **La localisation précise** des réalisations (incluant obligatoirement un plan simplifié mais explicite même à main levée). La plupart des ONG boliviennes disposent également d'un GPS, dans ce cas la localisation des réalisations est plus aisée.
- Le nom du responsable de la communauté désigné comme correspondant unique du projet.

Le budget et le projet devront être dimensionnés de manière à permettre une estimation des coûts réaliste tout en autorisant des travaux de qualité satisfaisante.

Présélection des projets : un recours aux compétences nationales

Présélection et sélection des projets

Il est souhaitable que le SCAC puisse s'entourer d'un groupe de 2 ou 3 **experts nationaux qualifiés** et expérimentés, qui pourraient se charger d'effectuer (dans un rôle consultatif) les présélections des projets en collaboration avec le personnel junior du Poste.

Il s'agit surtout d'évaluer la faisabilité, la pertinence, et l'éligibilité des dossiers présentés en fonction d'une **connaissance approfondie et réaliste** des communautés, mais aussi des coûts unitaires, et des normes locales de génie civil. Ce dépouillement de présélection aurait un coût acceptable (de 3 à 500 US \$) en permettant de mieux garantir le succès des opérations retenues. Ce même groupe serait également porteur de la mémoire de l'instrument par rapport aux rotations des personnels responsables du SCAC.

La sélection des projets peut s'opérer comme actuellement de façon collégiale par l'Ambassadeur assisté du personnel du SCAC en charge de la coopération technique.

Au stade de l'exécution du projet

Le budget du projet doit être impérativement **public**. L'impression d'un document d'une page (tryptique) photocopié et distribué à la population au démarrage du projet permet d'assurer une large information et publicité à la réalisation, comme à ses modalités de mise en œuvre. Cette information devrait être complétée par un panneau simple placé sur le site, et portant (i) l'identité graphique de l'Ambassade de France, (ii) la nature de la réalisation, (iii) le montant, et les éventuels partenaires impliqués, ainsi que la date de démarrage et de fin prévue.

Les tâches de suivi qui pourraient être éventuellement confiées à des partenaires extérieurs (comme actuellement CICDA-VSF – Intersalar pour le POD 62) **doivent nécessairement faire l'objet d'une convention détaillée**. Les difficultés constatées d'exécution de ce suivi si les responsabilités ne sont pas détaillées, et si des moyens n'y sont pas spécifiquement affectés, doivent conduire à ne pas privilégier cette solution. Cette conclusion est convergente avec les observations de l'évaluation des micro projets effectuée par la coopération belge.

A la fin de l'exécution du projet

La présentation du rapport final et du rapport financier d'exécution doit être faite **en premier lieu auprès de la communauté, et donner lieu à un acte de réception mentionné dans le Livre des Actes de la communauté**, copie doit être jointe au rapport accompagné des photographies réalisées. Ce rapport doit être visé par les autorités communales

Au travers des opérations qui ont été visitées, la mission a pu constater que succès, échecs, ou succès mitigés, constituent à chaque fois **des cas porteurs d'enseignements** aisément lisibles et interprétables. La simplicité structurelle du projet (une seule action), et l'absence de démarche préparatoire (diagnostic), facilitent la lecture des différentes logiques d'acteurs éventuellement développées autour du projet. Des mécanismes de capitalisation des enseignements à tirer de ces micro réalisations doivent être envisagés, y compris peut-être dans le cadre de certaines activités transversales de capitalisation menées par certaines ONG.

**Les appuis
éventuels d'ONG
pour le suivi des
POD doivent être
contractualisés**

Quelques
éléments en vue
d'accroître la
visibilité des
actions conclues

Capitalisation et visibilité des projets conclus

Capitalisation : bâtir une mémoire accessible et diffusable de l'expérience des
POD

La mise en place d'une base de données simple (de capitalisation) récapitulant les expériences concluantes, et éventuellement placée sur le site WEB de l'ambassade France, est un premier pas qui permettra de faire connaître ces réalisations, et les communautés bénéficiaires non seulement auprès du public, mais aussi des autres bailleurs de fonds et ONG nationales et étrangères.

Un panneau illustré (photographies) pourrait être placé au niveau du SCAC de l'ambassade, récapitulant les projets menés à terme, et indiquant les coordonnées de leurs responsables, afin que **ceux-ci puissent être visités**, en particulier lorsque situés dans la même zone géographique, par les bénéficiaires des financements POD des années suivantes. On constituerait ainsi à moindre coût une base de connaissance permettant l'échange d'expérience, et facilitant également dans une certaine mesure le suivi (non systématique bien sûr) des projets. De fait, les différents intervenants français opérant en Bolivie (chercheurs notamment) pourraient visiter ces réalisations à l'occasion de leur passage dans des communautés voisines.

Différentes options
pour consolider les
acquis résultant de
projets concluants

Un cycle de projet adapté pour les petites opérations de développement

Relayer et consolider les dynamiques enclenchées

Un des impacts importants dans les communautés ayant pu mener à bien les actions concerne le renforcement de l'auto-estime de la population, et de ses **capacités d'initiative futures** fortifiées par une expérience concluante.

Il faut considérer que les communautés enclavées dans lesquelles ont été mis en œuvre les POD disposent par définition d'appuis limités. Elles peuvent être éloignées des zones d'intervention des grands projets, et les raisons pour lesquelles l'action financée au travers du POD ne l'a pas été au travers du POA municipal sont potentiellement diverses: divergences d'ordre politique, enclavement de la communauté qui ne parvient à être correctement représentée et prise en compte au niveau du conseil municipal, etc. La **dynamique positive** créée au travers d'une expérience concluante va au-delà des simples produits d'action, et devrait pouvoir être relayée et appuyée dans une étape suivante.

Le cycle de projet dans le cas des procédures actuelles de mise en œuvre des POD se limite à l'exécution de la réalisation prévue. Il serait important de pouvoir relayer cette première phase par une seconde étape. Plusieurs scénarios sont envisageables. A ceux-ci doit correspondre la mobilisation de moyens spécifiques par le Poste, et la nécessité de ne pas introduire de nouvelles tâches récurrentes doit être prise en compte.

L'hypothèse d'un second financement qui serait octroyé dans des conditions de sélection préférentielles doit être probablement rejetée, car non conforme au profil et aux objectifs fondamentaux de l'instrument tels que définis plus haut.

D'autres possibilités peuvent être envisagées :

- Mise à disposition d'un fonds d'étude limité pour la préparation d'un second projet avec appui pour la recherche de financement ;
- Mise à disposition d'un appui technique et de médiation – consultants nationaux - auprès du conseil municipal ;
- Financement d'actions de formation.

Ces options doivent être déterminées par le Poste, et pourraient faire l'objet d'un débat lors de la restitution définitive de l'évaluation.

7.2. COFINANCEMENTS DES ONG FRANÇAISES PAR LA MCNG

Vers un réalisme accru dans la sélection des projets, et la mise en place de procédures minimales en vue d'améliorer la lisibilité des résultats et de l'emploi des financements

Les ONG ont connu, ces dernières années, des évolutions rapides qui impliquent en retour une évolution des instruments de financements, d'autant que le profil général de la coopération bilatérale est également nouveau avec la mise en place des CSLP. Il est certainement souhaitable que cette évolution soit articulée et négociée avec les principaux intéressés au travers des réseaux et coordinations d'associations existantes. A partir des expériences analysées en Bolivie, certaines orientations peuvent être privilégiées:

Améliorer la transparence et la lisibilité des interventions

Des stratégies plus lisibles et effectives en matière opérationnelle: le cadre logique est parfois considéré comme réducteur, il s'agit néanmoins d'une pratique utile qui reste à généraliser, en vue d'améliorer la **logique opérationnelle** des projets. **Un objectif spécifique unique** (les objectifs globaux peuvent être multiples), **et des résultats clairement définis** conditionnent l'efficacité de la mise en œuvre, et l'évaluabilité ultérieure du projet (à condition que le cadre logique soit régulièrement actualisé). Une meilleure maturité conceptuelle des projets au stade de leur identification doit également favoriser l'identification des effets attendus et des modalités de mesure (indicateurs efficaces) de leurs impacts. Sans préconiser la mise en place d'une gestion exclusivement axée sur les résultats (priorisation des effets directs), il s'agit toutefois d'examiner dans quelle mesure les résultats identifiés se traduisent dans une proportion satisfaisante par des effets directs.

L'amélioration de la transparence passe également par une clarification des montages financiers en cofinancements, **et de l'affectation des diverses ressources aux résultats.**

Vers une meilleure adéquation entre objectif spécifique-résultats, moyens mobilisés, et durée des projets

Une meilleure adéquation de l'objectif spécifique aux moyens et à la durée des projets: le constat est partagé sur le fait qu'une forte proportion des projets atteignent difficilement leurs objectifs dans les délais initialement impartis. Il s'agit donc de **dimensionner** pragmatiquement ces résultats aux capacités de mise en oeuvre des opérateurs dans les contextes locaux, dont les difficultés et les incertitudes ne doivent pas être sous-estimées. Des objectifs plus modestes mais aussi plus pragmatiques sont certainement préférables à des constructions ambitieuses à la mise en oeuvre hasardeuse.

Envisager dès l'identification la stratégie de sortie de projet

Mise en place en amont de stratégies crédibles de sortie de projet: la stratégie de sortie de projet pourrait faire partie intégrante des dossiers de cofinancement, et être prise en compte dans leur grille de sélection.

Une activité de capitalisation et de production de références orientée par la demande.

Développer une interaction entre utilisateurs et auteurs de la capitalisation

Une activité de capitalisation et de production de références orientée par la demande: dans les conditions actuelles, les activités de production de références sont encore fortement orientées par l'offre (disponibilité de thèmes techniques documentés, disponibilité et volonté des rédacteurs). Une évolution est néanmoins perceptible dans des domaines où la nécessité a primé (mise en place du travail de fond en cours sur le suivi-évaluation CICDA-VSF, réflexions sur le partenariat).

La mise en place (ou la consolidation puisque le réseau RURALTER existe) de mécanismes permettant d'assurer une meilleure prise en compte du **feed-back des utilisateurs** doit contribuer (i) à une meilleure évaluation des impacts de ces activités (réplication de « bonnes pratiques »); (ii) à renforcer la pertinence des thèmes techniques abordés en fonction de la demande.

Une meilleure exploitation des TIC² doit également être recherchée (i) dans la diffusion de références au travers de bases de connaissances accessibles sur le WEB; (ii) dans l'animation du réseau d'utilisateurs et la prise en compte des feed-back.

² Technologies de l'Information et de la Communication

Mieux structurer, baliser, et évaluer les processus de construction de partenariats

Des repères communs pour apprécier l'effectivité et l'évolution des partenariats

Il est admis généralement, et les quelques expériences conduites en Bolivie le montrent, que des partenariats effectifs et efficaces avec les ONG nationales résultent souvent de longs **processus**. L'analyse rétrospective de ces processus met en évidence quelques **étapes clés**, où le partage des responsabilités et la convergence des approches et des moyens peuvent être caractérisés.

Une identification systématique de ces **profils de partenariat, et leur reconnaissance par les ONG et leurs partenaires**, permettraient un meilleur balisage, et une meilleure évaluation conjointe de l'évolution de ces processus à partir de **repères communs et partagés**.

Elle facilitera également la mise en place de **contractualisations** ou de **conventions** sécurisantes et adaptées aux différentes étapes, attitudes, et niveaux de responsabilités; en évitant les difficultés déjà rencontrées souvent dues au manque d'expérience et aux tâtonnements. Cette réflexion n'est pas nouvelle, et des ONG comme VSF ont déjà entrepris des travaux sur ce thème. Il s'agit sans doute maintenant d'aboutir à une plate forme (ou typologie d'étapes clé) mieux finalisée qui soit reconnue et adoptée par les ONG concernées. Les instances de coordination des ONG pourraient jouer un rôle central dans cette démarche.

La multiplication des partenariats dans ce cadre mieux structuré et plus objectif doit également permettre d'élargir opportunément la base d'expériences alimentant l'activité de capitalisation.

Nouveaux espaces de légitimité pour les ONG du Nord

L'évolution des capacités nationales, comme les politiques institutionnelles de la plupart des bailleurs et des ONG du Nord font que **l'exécution directe des projets par ces ONG doit probablement laisser la place à un rôle de celle-ci plus transversal, privilégiant l'animation de réseaux régionaux, la médiation état-société civile pour la définition des politiques, ou encore le renforcement des acteurs locaux**.

Ce rôle de médiation peut aussi s'avérer particulièrement légitime et pertinent en matière **d'interprétation et de traduction en termes d'enjeux** pratiques des évolutions du débat sur le commerce mondial et l'Accord sur la Propriété Industrielle.

Les évolutions des dispositions d'application des AME³ (notamment convention sur la diversité biologique), actualisées régulièrement au travers des Conférences des Parties, intéressent ainsi directement certains secteurs de la société civile des pays du Sud (en particulier représentations indigènes) qui ne disposent pas toujours de l'information nécessaire.

D'autres domaines liés au développement durable comme l'éco-efficacité, le tourisme solidaire, ou encore les procédures de bio certification sont également au centre des préoccupations des sociétés civiles du Sud en vue de la valorisation des territoires et des productions, et constituent des thèmes où l'intervention d'ONG du Nord est pleinement légitime et utile.

Des résultats peu significatifs mais des potentialités importantes si l'outil est promu dans ses spécificités par les autorités boliviennes

7.3. LA COOPERATION DECENTRALISEE

Les résultats peu significatifs des trois expériences de coopération décentralisée évaluées par la mission ne sont pas représentatifs des potentialités importantes de cet instrument dans le contexte bolivien actuel.

En effet, si la coopération décentralisée doit garder son identité et son autonomie face aux autres programmes, elle présente en principe l'avantage de pouvoir unir dans un même champ d'action territorial différents acteurs des domaines administratif, technique, et commercial.

Cette coopération projette les villes, les connaissances, et le savoir-faire sur la scène internationale, favorise le multiculturalisme, ainsi que les échanges techniques et socio-économiques. C'est en particulier **en matière de développement territorial que l'expérience acquise par les communes et les communautés de communes en France est tout à fait pertinente, compte tenu de la décentralisation récente et encore en cours qui caractérise la Bolivie, et de l'émergence actuelle d'entités territoriales intercommunales.** Les défis à relever dans ce cadre ne sont pas sans présenter certaines similarités avec ceux auxquels sont actuellement confrontés les Pays en France.

L'effort de coopération décentralisée doit aussi générer des synergies avec les autres instruments, tout en conservant une autonomie de décision et d'action. Dans une certaine mesure, le développement de cette coopération décentralisée, et son succès, peuvent être un atout dans la poursuite et la consolidation de la décentralisation. **Le caractère dynamique, didactique, et thématique de la coopération décentralisée ciblée au niveau local** apporte en effet des éléments nouveaux aux organismes multilatéraux pour leurs actions en gestion urbaine, et pour le **développement stratégique des villes et des services.**

³ Accords Multilatéraux Environnementaux

Malgré l'instabilité constatée de la fonction territoriale en Bolivie, les résultats de ces actions de coopération peuvent générer des effets importants dans la **diffusion de connaissances adaptées aux problèmes journaliers** de la gestion urbaine, qui sont essentiels dans un environnement où **la formation continue est inexistante**, ou du moins non programmée par les collectivités locales.

Définir les domaines de subsidiarité de la coopération décentralisée et améliorer la mise en relation des acteurs

Un développement accru de la coopération décentralisée en Bolivie passe d'abord par une **reconnaissance officielle** du statut particulier de celle-ci par le Ministère de la Participation Populaire, et **une information élargie des communes sur cet instrument encore mal connu**, qui est encore souvent confondu avec les autres formes de coopération existantes.

La mise en relation des acteurs de la coopération décentralisée peut s'appuyer en amont sur le rôle d'animateur que peuvent jouer Cités-Unies France et l'Union Mondiale des Collectivités Locales (FMCU - récente fusion de FMCU et de l'Union Internationale des Autorités Locales - UILA). Les directions opérationnelles des collectivités locales concernées doivent être impliquées dès cette étape.

Le Poste peut jouer un rôle important d'interlocution tant auprès du Ministère de la Participation Populaire que de la mobilisation des instances citées ci-dessus.

Des efforts sont également à réaliser au niveau de l'animation en France afin de permettre la mise en place d'un **programme pays**, qui tiendrait compte de la territorialité de la division politico-administrative, et des différentes tendances politiques représentées au niveau local avec l'intervention de plusieurs municipalités ou une intercommunalité française et bolivienne.

Des engagements mutuels mieux formalisés et contractualisés

Répondre à des demandes en cohérence avec les capacités des institutions décentralisées du Nord comme du Sud

Renforcer l'interaction et l'engagement des collectivités territoriales partenaires

Les processus d'identification des initiatives de coopération décentralisée doivent répondre à une **demande officielle** de la collectivité locale bénéficiaire, d'un groupe de collectivités locales, ou bien du gouvernement central pour le compte des collectivités bénéficiaires. **L'appui politique des autorités dûment mandatées doit être présent au départ du processus**, ce qui garantira les actions futures. Il est également important à ce stade d'identification de bien prendre en compte la capacité de gestion technique de la collectivité bénéficiaire.

Dans tous les cas, la demande de coopération doit provenir des collectivités locales, **et être accompagnée d'un plan pluriannuel, et d'un descriptif du dispositif mis en place**, tant par la collectivité française que la ville bénéficiaire, pour un meilleur suivi des opérations. Ce dispositif implique :

- le compromis de la part de la collectivité française de mettre en place un dispositif efficace pour le suivi des actions ;
- le compromis du ou des partenaire(s) d'adopter une organisation similaire, et **l'inscription des moyens correspondants** au budget communal, afin d'éviter une coopération inachevée faute de ressources ;
- la diffusion et l'information des bailleurs de fonds quant à l'initiative en cours. Cette diffusion peut mobiliser les instances du gouvernement central et le Poste.

La coopération doit être cadrée au sein d'un **programme pluriannuel** précisant les thèmes, l'objectif et les résultats escomptés, ainsi que les moyens à mobiliser. La possibilité doit être donnée d'ajuster les programmes annuels de manière réaliste en fonction des imprévus déjà signalés dans le programme pluriannuel et son cadre financier. Aucun de ces éléments ne peuvent en effet être complètement prédéterminés. Leur développement dépend notamment de la situation politique et financière de la collectivité, facteur dont on doit tenir compte dans la préparation du programme. Il reste entendu que l'échéance du programme pluriannuel doit se terminer avec la fin du mandat du maire de la ville bénéficiaire notamment.

Un meilleur suivi basé sur une circulation systématique et élargie de l'information

La mise en place **de comités de pilotage élargis** s'avère également nécessaire, tant au niveau de la collectivité française que des partenaires, chacun de ces comités étant doté d'un responsable. Les deux comités doivent faire indiquer les missions prévues et leurs thèmes, les objectifs et les observations de manière régulière. Ces informations doivent être communiquées au moment opportun au Poste en Bolivie, lequel doit avoir un droit de regard et de suggestion pour une meilleure orientation, ou de meilleures synergies avec d'autres actions en cours.

Le Poste doit être en mesure de diffuser et d'informer les organismes multilatéraux, les bailleurs de fonds, et le gouvernement central des actions en cours. Il doit également veiller à l'image et à la visibilité des résultats des actions. Des actions doivent être également prévues pour **informer le public** de l'avancement du programme, et donner la visibilité nécessaire à la relation entre les deux collectivités. La communication autour des réalisations effectives est importante en vue de conférer une meilleure reconnaissance de cet instrument nouveau dans ses spécificités.

7.4. LE POSTE

Vers une mémoire plus systématique, accessible et transférable des actions de coopération

Le Poste se trouve dans une situation dans laquelle l'optimisation des ressources limitées pour le suivi des projets notamment, est incontournable. **Une meilleure capitalisation de la mémoire des actions permettrait probablement de multiplier les opportunités de visites de terrain effectuées à l'occasion de déplacements des différents acteurs proches de l'ambassade de France**, ainsi bien sûr que du personnel du SCAC lorsque les moyens sont disponibles.

La mise en place de réunions semestrielles et / ou annuelles **de suivi de l'exécution des recommandations de la Commission Mixte** permettrait une meilleure implication de la partie bolivienne en fonction des évolutions rapides qui caractérisent le pays, et une meilleure appropriation et reconnaissance de cette coopération avant tout non gouvernementale.

La mise en place de cette base d'information doit également se traduire par des résultats positifs quant à la continuité des actions et démarches de coopération technique engagées par la France, cela malgré les rotations régulières des personnels.

Un recours accru aux ressources techniques locales

Le souci d'optimiser les faibles moyens disponibles conduit parfois le SCAC à opérer directement le montage et la coordination de certaines opérations (séminaire de Mai 2004 sur le tourisme solidaire par exemple, ou encore opération d'El Alto conduite en fin 2003 - début 2004). Si ces opérations se justifient, la délégation à des opérateurs nationaux compétents doit être également envisagée, et permettrait de conserver au niveau du Poste un niveau d'activité compatible avec les moyens et ressources disponibles. La constitution d'un groupe restreint d'experts pour les présélections annuelles des POD s'inscrit dans cette logique.

Se doter d'une politique concernant les synergies acceptables entre activités privées des intervenants français et aide publique au développement

La situation particulière rencontrée dans le cas de l'ONG Point d'appui, acteur de l'IRCOD-Oruro et de l'entreprise Jataya exportatrice de quinoa, dirigées par le même expatrié, et opérant dans le même département, préfigure une situation qui pourrait devenir commune à l'initiative d'acteurs dynamiques et d'entrepreneurs comprenant que la relation privilégiée entretenue avec les populations dans le cadre de l'activité de coopération est également valorisable au plan commercial.

De fait, les orientations actuelles de la coopération vers l'appui aux secteurs productifs et le développement des opportunités économiques, tend à réduire la distance entre des activités de coopération menées sur fonds publics, et des activités commerciales relevant de démarches strictement privées. Dans ce contexte où l'appui aux activités génératrices de revenu (développement de l'écotourisme par exemple) devient de plus en plus fréquent, il est nécessaire d'identifier préalablement jusqu'où vont les synergies acceptables (ou même souhaitables) entre l'activité privée, et l'activité de coopération menée sur fonds publics.

Un meilleur balisage de ces champs d'activité nécessite que les relations entre le Poste et la mission d'Expansion économique soient mieux formalisées et définies, cela d'autant que la coopération décentralisée est **un élément rassembleur de la mission économique et de la coopération technique**.

Renforcer le rôle du Poste pour l'information et la coordination des acteurs et intervenants
--

Le Poste doit enfin jouer un rôle actif dans l'appui à la coordination de l'ensemble des actions développées au travers des 3 instruments, cela suppose (i) que les différents acteurs intervenant en Bolivie, avec l'appui de la MCNG, lui reconnaissent ce rôle; (ii) qu'il dispose de l'information nécessaire dans ce rôle; (iii) d'organiser la mise en contact de ces acteurs au travers éventuellement d'une « **journée annuelle des associations** » qui permettrait de développer des synergies entre projets, mais aussi avec les autres composantes de la présence française, et notamment la recherche. Une extension éventuelle de cette journée aux autres ONG européennes intervenant en Bolivie est également souhaitable.

Le Poste a également un rôle à jouer, comme mentionné plus haut, dans la promotion de la coopération décentralisée auprès du gouvernement bolivien. Il est en effet nécessaire qu'un dialogue s'engage sur ce thème afin de mieux définir les modalités d'une information des communes sur ces possibilités; ainsi que les domaines d'application dans lesquels cette coopération présente une valeur ajoutée par rapport à d'autres instruments en fonction des difficultés identifiées dans la gestion locale des collectivités territoriales. Cette démarche sera facilitée par une prise en compte préalable des modalités de mise en œuvre d'autres coopérations décentralisées conduites par des pays européens en Bolivie.

La MCNG : un rôle catalyseur dans l'amélioration des performances de cette coopération non gouvernementale.

7.5. LA MCNG

La MCNG peut jouer un rôle catalyseur dans l'amélioration des performances de cette coopération non gouvernementale.

En premier lieu, les exigences doivent être renforcées quant à **l'évaluabilité et la viabilité** des projets cofinancés à partir de critères simples, dont la clarté de la stratégie d'intervention présentée, ou encore la pertinence des **stratégies de sortie de projets** qui devraient être décrites au stade de l'instruction des dossiers de financement.

Cette démarche doit s'accompagner du développement d'une véritable interaction entre les différents opérateurs et la MCNG. La présentation et l'analyse des rapports annuels en comité de pilotage constitue déjà une opportunité de dialogue privilégiée, qui devrait voir se renforcer les dimensions techniques et stratégiques des débats, au-delà des questions administratives et purement opérationnelles examinées.

Concernant la redéfinition de l'outil convention-programme, il est établi qu'un dialogue doit s'instaurer avec les ONG concernées. Les performances en matière de captage de fonds à partir d'autres sources des ONG CICDA et VSF intervenant en Bolivie autorisent le développement de cette réflexion conjointe à un rythme compatible avec la recherche de solutions de partenariat réellement durables. La pertinence de ce dialogue et les conclusions qui en découleront dépendent aussi largement de la capacité des différents interlocuteurs à **clarifier leurs positions et leurs objectifs**. Une **évaluation préalable de l'instrument convention** permettrait opportunément d'accompagner et de faciliter ce travail au travers d'une médiation externe objective.

Renforcer les relations entre le Poste et la MCNG

Les relations entre la MCNG et le Poste doivent être également renforcées en vue d'une prise en compte objective des avis de ce dernier sur les cofinancements à l'instruction. Cet avis est important dans la recherche de synergie et de cohérence du dispositif dans le pays, et pour éviter des duplications d'actions. Pour la coopération décentralisée, l'existence d'un programme pays permettrait déjà de faciliter la convergence des points de vue.

La MCNG doit également veiller à la légitimité de certaines coopérations dites décentralisées en faisant appel à la loi et aux circulaires qui déterminent les règles à suivre pour cette coopération. Il est entre autres nécessaire d'étudier les composantes de l'analyse budgétaire en fonction de la loi du 12 février 1992, des amendements et des circulaires.

Les collectivités locales devraient pouvoir contacter le Poste **en amont** - avant le dépôt des dossiers auprès de MCNG - et faire connaître à ce dernier les lignes directrices de la formulation de la demande pour information ou complément d'information en vue de valider son éligibilité. Cette démarche sera de nature à renforcer les synergies éventuelles avec d'autres opérateurs, et facilitera le démarrage ultérieur des actions.

7.6. LA COMMISSION MIXTE FRANCO-BOLIVIENNE

Quoique la coopération technique ne fasse pas partie des axes prioritaires retenus par la Commission mixte, celle-ci pourrait jouer un rôle plus important dans la définition de différents points :

- Les passerelles et complémentarités à développer avec les instruments de la coopération technique
- Les priorités (secteurs, géographiques, catégories de bénéficiaires) en matière de ciblage des appuis mobilisés au travers des 3 instruments.
- La cohérence entre la coopération technique et les orientations de politique de lutte contre la pauvreté.
- Les synergies entre cette coopération technique et les appuis mobilisés dans le cadre d'autres sources majeures de financements.

Il s'agit surtout de développer le rôle d'anticipation et de formulation d'orientations de la Commission, qui est resté jusqu'à présent très discret. La mise en place d'un **comité de suivi annuel plus systématique**, où les quelques opérateurs pourraient présenter un rapide bilan intermédiaire de leurs opérations serait de nature à sensibiliser ceux-ci à la nécessité de reporting, tout en impliquant mieux la partie bolivienne par rapport aux réalités d'une coopération non gouvernementale souvent perçue comme diffuse et peu lisible.

8. CONCLUSION

Quoique d'intensité limitée, la coopération non gouvernementale française en Bolivie déploie une gamme d'approches, de ressources, et de compétences diversifiées qui marque son originalité.

Ces moyens limités se traduisent par un souci réel d'optimisation mise au service de différentes perceptions de la solidarité, et peut-être de l'influence. Ils ont aussi permis le maintien d'une attitude du Poste tournée vers l'écoute et l'ouverture, plus difficile à envisager dans des dispositifs de guichets plus classiques, avec des niveaux d'investissement nettement plus conséquents.

Au regard des critères de l'évaluation, les trois instruments de cette coopération non gouvernementale méritent d'être conservés, améliorés dans leur fonctionnement, amplifiés par des dotations budgétaires plus significatives.

Cette coopération, au travers de laquelle s'expriment des approches variées, caractéristiques de la diversité culturelle du pays donateur, se voit complétée au travers de la mise en place récente (2004) d'un instrument moderne de coopération technique. Le C2D (Contrat de Désendettement et de Développement) permet, de fait et opportunément, de valoriser l'ensemble du dispositif en renforçant sa cohérence, durant sa période de mise en vigueur.

En matière de cofinancements, le développement de partenariats effectifs, de réels transferts de compétences, de valorisation des savoir-faire locaux et un suivi-évaluation porteur de communication et d'échanges, sont autant de défis tant pour le MAE que pour les ONG.

Les orientations de cette coopération sont globalement pertinentes, mais les pratiques doivent être ajustées et actualisées pour mieux s'inscrire dans les évolutions actuelles de l'aide au développement. Plus de transparence, plus de lisibilité, des stratégies mieux structurées; ce sont aussi les défis actuels de la Bolivie aujourd'hui.

TITRES DISPONIBLES DANS LA SERIE "EVALUATIONS"

Le programme des volontaires européens de développement. Evaluation de la phase pilote (1986-1988)	(n° 3).
L'Ecole Nationale Supérieure des Industries Agro-Alimentaires du Cameroun (ENSIAAC)	(n° 6).
Faune sauvage africaine. Bilan 1980-1990. Recommandations et stratégie des actions de la coopération française	(n° 8).
Le Comité Interafricain d'Etudes Hydrauliques (CIEH)	(n° 10).
La politique des bourses. Evaluation de l'aide publique française (1979-1988)	(n° 11).
La reconversion des agents de la fonction publique en Guinée. Evaluation de l'aide française (1986-1992)	(n° 12).
L'Association Française des Volontaires du Progrès	(n° 13).
L'appui dans les secteurs du plan et des statistiques	(n° 14).
L'appui aux formations dans le secteur BTP	(n° 15).
L'appui au système éducatif tchadien	(n° 16).
L'appui à l'opération villages-centres du Congo : Mindouli et Lékana	(n° 17).
L'appui dans le domaine du livre et de l'écrit	(n° 18).
Les administrations mauritaniennes des finances et du plan	(n° 19).
Les réseaux de développement	(n° 20).
La politique du ministère en faveur de la coopération décentralisée	(n° 21).
La politique des crédits déconcentrés d'intervention (1988-1993)	(n° 22).
L'appui au développement urbain et à la gestion locale au Bénin et à Madagascar (1982-1994)	(n° 24).
La navigation aérienne et les activités aéroportuaires en Afrique subsaharienne et dans l'Océan indien	(n° 25).
Le volontariat français dans les pays en développement (1988-1994)	(n° 26).
Conséquence de la suspension de la coopération. Cas du Togo, du Zaïre et d'Haïti	(n° 29).
La coopération documentaire (1985-1995)	(n° 33).
Etude de synthèse d'évaluations de l'action des ONG	(n° 34).
Programme d'appui aux administrations financières et économiques (PAAFIE)	(n° 35).
Programme mobilisateur Femmes et développement	(n° 37).
Evaluation rétrospective des FAC d'intérêt général (91, 93, 95) consacrés à l'appui à la politique sectorielle en éducation formation	(n° 38).
Evaluation de la politique française d'aide dans le secteur minier	(n° 39).
Evaluation de la politique française d'aide dans le secteur Jeunesse et Sports	(n° 41).
Evaluation du programme CAMPUS. Coopération avec l'Afrique et Madagascar pour la promotion universitaire et scientifique	(n° 42).
Evaluation dans le secteur de la santé au Cambodge	(n° 44).
Evaluation rétrospective des systèmes financiers décentralisés	(n° 45).
Evaluation du projet ARCHES	(n° 46).
Projet santé Abidjan. Evaluation des FSU-Com	(n° 47).
Evaluation du F3E (Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations)	(n° 48).
Evaluation des actions de l'aide française dans le secteur agricole et l'environnement à Madagascar	(n° 49).
Evaluation du programme développement local et migration au Mali et au Sénégal	(n° 50).
Evaluation des programmes de lutte contre le VIH/sida (1987-1997), 2 tomes	(n° 51).
Evaluation des programmes prioritaires Palestine et Vietnam	(n° 52).
Evaluation de la formation des personnels de santé en Afrique et à Madagascar	(n° 53).
Etudier en français en Europe centrale et orientale. Evaluation des filières universitaires francophones	(n° 54).
Evaluation d'actions de coopération franco-marocaines pour la recherche scientifique. Programmes d'actions intégrées	(n° 55).
Evaluation du pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale (Prasac) du Coraf.	(n° 56).
Evaluation de la coopération télévisuelle en Afrique subsaharienne (1995-2000)	(n° 57).
Rapprocher les jeunes du Sud et du Nord. Evaluation de Villes. Vie. Vacances/Solidarité internationale et de Jeunesse/Solidarité internationale	(n° 58).
Evaluation de l'aide française dans le secteur pharmaceutique - Afrique subsaharienne et Madagascar (1994-2001)	(n° 59).
Evaluations (Fiches-résumés de 28 évaluations réalisées entre 1993 et 1997).	
Evaluation de la coopération culturelle, linguistique et éducative en Amérique centrale	(n° 60).
Evaluation du dispositif des crédits déconcentrés « Fonds social de développement »	(n° 61).
Festival international des francophonies en Limousin	(n° 62).
Evaluation de la coopération française dans le secteur de la santé au Gabon	(n° 63).
Appui à la professionnalisation des opérateurs culturels du continent africain	(n° 64).
Evaluation de la coopération décentralisée franco-malienne	(n° 65).
Evaluation des appuis de la France et de la Communauté européenne aux écoles africaines de statistique	(n° 66).
Soutenir le cinéma des pays du Sud	(n° 67).
La coopération scientifique et universitaire franco-sud-africaine	(n° 68).
Le secteur forestier en Afrique tropicale humide 1990-2000	(n° 69).
Programmes de recherche bilatéraux en Europe 1990-2000	(n° 70).
L'appui de la France aux associations pour la recherche en Finlande, Norvège et Suède	(n° 71).
Appui à la coopération non gouvernementale au Cambodge 1993-2003	(n° 72).
Evaluation de l'enseignement technique et de la formation professionnelle	(n° 73).
Evaluation Convention d'objectifs avec Cités Unies France	(n° 74).
L'appui de la France aux éducations en développement	(n° 75).
Amélioration des conditions sociales de vie des réfugiés palestiniens	(n° 76).
Evaluation des programmes d'appui aux actions non-gouvernementales en Bolivie	(n° 77).
Evaluation rétrospective des actions d'appui à la mise en place de SAMU (1993-2002)	(n° 78).
L'appui à la réforme des systèmes hospitaliers dans les pays de la ZSP	(n° 79).
Méta-évaluation	(n° 80).

Programmes d'appui aux actions non gouvernementales en Bolivie 1994 - 2003

TABLE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Termes de référence
- Annexe 2 : Interlocuteurs rencontrés
- Annexe 3 : Programmes des mission 1 et 2
- Annexe 4 : Optimisation de l'échantillonnage des POD
- Annexe 5 : Fiche de collecte d'information
- Annexe 6 : Documents consultés
- Annexe 7 : Liste des membres du comité de pilotage
- Annexe 8 : Présentation des experts
- Annexe 9 : Liste des ONG françaises et européennes en Bolivie
- Annexe 10 : Synthèses des évaluations des POD et projets ONG
- Annexe 11 : Projet d'aide humanitaire d'El Alto

ANNEXE 1

PROGRAMME D'APPUI AUX ACTIONS NON GOUVERNEMENTALES EN BOLIVIE

EVALUATION DES P.O.D (PETITES OPERATIONS DE DEVELOPPEMENT) ET DES CO-FINANCEMENTS (1994-2003)

TERMES DE REFERENCE

Sur proposition du Poste, le comité des évaluations du Ministère des Affaires étrangères, qui s'est réuni le 27 mai 2003 sous la présidence du Directeur général de la coopération internationale et du développement, a décidé d'inscrire dans son programme 2004 l'évaluation du programme des P.O.D (Petites Opérations de Développement).

La MCNG (Mission pour la Coopération Non Gouvernementale) a souhaité pouvoir également étendre cette évaluation aux co-financements ONG ainsi qu'à la coopération décentralisée.

Cette évaluation revêt pour le Département un double intérêt bien que les montants financiers évalués soient modestes .

1°) Elle se déroulera dans un pays qui n'est pas un pays de la « zone de solidarité prioritaire » mais à fort pourcentage de population pauvre et qui appartient à un ensemble géographique ayant des caractéristiques communes : l'Amérique latine et, plus particulièrement, la Région andine.

2°) Elle portera sur trois modes d'intervention en faveur de la société civile qui coexistent dans un même pays : les Petites Opérations de Développement , la coopération au travers des ONG françaises et la coopération décentralisée.

1 PRESENTATION GENERALE, OBJECTIFS ET MOYENS DU PROGRAMME D'APPUI AUX ACTIONS NON GOUVERNEMENTALES EN BOLIVIE

1.1 Présentation du programme des P.O.D

Le programme des P.O.D (Petites Opérations de Développement) a été institué à l'origine par référence au dispositif existant dans les pays dits « du champ » en 1977. Ce programme correspondait à des dotations mises en place auprès des Ambassades pour financer de petits projets de développement.

> RETOUR SOMMAIRE

De nouvelles dénominations sont par la suite apparues : le programme POD est équivalent, aujourd'hui, au « Fonds Social de Développement » des pays de la Zone de Solidarité Prioritaire, dont ne fait pas partie la Bolivie.

Le programme des P.O.D en Bolivie appuie, depuis 1985, les initiatives de communautés locales démunies, par le biais d'institutions locales : municipalités, organisations paysannes, groupes scolaires, ONG, etc.

Les interventions se font principalement en zone rurale ou périurbaine, à l'échelle de tout le pays, dans des secteurs très divers : assainissement, hygiène de base, santé, petites infrastructures productives, etc.

Une carte de la Bolivie est jointe en annexe 4.

Le programme est très connu en Bolivie : sur 120 dossiers reçus en 2003, 5 projets ont été retenus. A l'exception de la Suisse, il n'existe pas de guichets du même type dans les autres ambassades présentes à La Paz.

La contribution du Poste à chaque projet est de 5000\$ US maximum.

Sur la période allant de 1994 à 2003, 65 projets ont été financés dont 5 projets sont actuellement en cours. La liste de ces projets est jointe en annexe 2.

1.0 Présentation de la coopération non gouvernementale avec la Bolivie

La coopération non gouvernementale se traduit par les actions des ONG et par la coopération décentralisée en Bolivie.

1.4.2 Présentation de l'action menée par les ONG françaises

Le procès verbal de la dernière commission mixte franco-bolivienne pour la coopération culturelle, scientifique et technique qui s'est tenue à la Paz les 29 et 30 mai 2003 précise dans le paragraphe réservé à la poursuite de l'appui aux organisations non gouvernementales : « Les deux parties relèvent la spécificité de l'intervention des organisations non gouvernementales françaises en Bolivie dont l'action porte principalement sur le renforcement de la société civile locale et sa structuration, notamment dans le domaine agricole. »

La MCNG a financé, depuis 1990, 59 projets en Bolivie, dont 18 concernaient le développement rural. La transcription des sigles des ONG concernées est jointe en annexe 1. D'autre part, un tableau récapitulatif des divers projets co-financés par la MCNG est joint en annexe 3.

Les principaux domaines d'intervention de ces ONG sont :

- **Le développement rural**

La prédominance des programmes concernant le développement rural s'explique par la spécialisation des acteurs associatifs français dans ce type d'actions. Celles-ci recouvrent différents secteurs tels que le développement communautaire, l'appui aux micro régions, le développement agricole, l'élevage, la préservation de l'environnement et les actions de formation.

- La santé
- La jeunesse-enfance
- L'appui à la commercialisation
- La culture
- Le micro-crédit

1.4.3 Présentation de l'action menée par la Coopération décentralisée

Les relations entre collectivités territoriales françaises et boliviennes sont peu nombreuses.

Les principales sont les suivantes:

- Nantes/Cochabamba

Une convention de coopération technique a été signée entre Nantes et Cochabamba (troisième ville de Bolivie) en 1991 et renouvelée en 1995. Afin de promouvoir une démarche globale de coopération décentralisée, les maires des deux villes ont signé le 2 juillet 1999 un « pacte d'amitié et de coopération entre Cochabamba et Nantes ». Les actions concernent les domaines de l'environnement et de l'assainissement.

- Sarrebourg/Yacuiba

Des relations se sont établies entre Sarrebourg et deux villes de la province de Yacuiba (Crevaux et Urubicha) à partir du jumelage existant entre le Festival de Sarrebourg et le Festival des Missions de Chiquitos dans le cadre du programme musical des « chemins du baroque ».

- Alsace/Oruro

Une convention de partenariat, signée en mars 2001, prévoit la mise en place d'un plan de développement de la ville d'Oruro organisé autour de trois axes : maîtrise de l'urbanisation, réhabilitation environnementale et reconversion économique.

- Grenoble/Cochabamba

Dans le cadre d'un programme de coopération Inter-Etats de la ville de Grenoble avec des municipalités de 4 pays andins, une action sur le thème de la gestion de l'eau a été menée avec la municipalité de Cochabamba.

- Conseil Général du Haut-Rhin

L'association Française « Point d'Appui » et l'ONG bolivienne CEPRODEM (Centre de promotion de développement de la femme) ont mené, avec l'appui du Conseil Général du Haut-Rhin, un projet de repeuplement du lama de l'altiplano.

1.3 Objectifs et moyens du programme des P.O.D

L'objectif initial du programme des P.O.D est d'agir directement auprès des communautés, en répondant à des besoins directement formulés par leurs soins, pour des actions de petite envergure réalisables immédiatement et dont les effets sont eux aussi immédiats.

Les moyens humains, financiers et techniques mobilisés sont faibles. La personne en charge du programme est le VI (Volontaire International, anciennement appelé CSN : Coopérant du Service National) chargé de la coopération technique au sein du SCAC (Service de Coopération et d'Action Culturelle).

Le fonds disponible chaque année est d'environ 25 000 euros, mis à disposition du poste sur le chapitre budgétaire 42.15. Ce programme des P.O.D représente annuellement entre 3% et

> RETOUR SOMMAIRE

6% de l'enveloppe du Poste et entre 64% et 100% des crédits consacrés au développement social.

Sur la période 1994-2003, des crédits pour un montant global de 201 649 € ont ainsi été débloqués.

Une commission interne composée de l'Ambassadeur, du Volontaire International et à présent du Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle retient cinq projets, trois ou quatre autres étant mis sur liste d'attente. L'une des tâches du VI est d'orienter vers d'autres financements les projets pouvant intéresser des ONG ou coopérations d'autres pays.

Les projets sélectionnés font l'objet de deux visites sur le terrain : une, avant l'attribution du financement, afin de s'assurer de la faisabilité du projet, et la seconde pour inaugurer le projet si les travaux sont terminés.

Les crédits sont libérés sur présentation de factures, l'un des critères étant que les bénéficiaires doivent disposer de la personnalité juridique et financière.

1.4 Objectifs et moyens de la coopération non gouvernementale avec la Bolivie

1.4.1 Objectifs et moyens de l'action des ONG

L'objectif global de la coopération non gouvernementale en Bolivie est de contribuer à réduire la pauvreté et de promouvoir les processus de développement durable et de renforcement des capacités des acteurs locaux grâce au soutien de la MCNG aux actions de terrain conduites par les ONG françaises et les collectivités territoriales françaises.

Les co-financements de la MCNG en Bolivie depuis 1994 s'élèvent à 802 000 € pour un total de 30 projets. (voir annexe 3)

- En 1995 et 1996 respectivement, VSF et CICDA ont signé avec le Ministère des Affaires Etrangères une première « Convention d'Objectifs » (ou « convention programme »).

Une convention programme est un ensemble cohérent d'actions regroupées pour constituer une intervention globale de développement mise en œuvre par une association de solidarité internationale dans une ou plusieurs zones géographiques définies pour une durée de 3 à 4 ans. Le programme relatif à la convention est cofinancé par le Ministère à hauteur de 50% maximum de son budget global et ne peut être renouvelée qu'une seule fois.

Les évaluations réalisées en 2000 ont conduit à la souscription de nouvelles Conventions pour la période 2001-2003.

- La convention conclue avec le CICDA intitulée « Gestion des ressources naturelles et développement durable en Amérique Latine et Caraïbes » regroupe l'ensemble des actions du CICDA en Amérique Latine et dans la zone Caraïbes.

La participation financière du Département à cette convention pour la Bolivie s'élève à 238.578 € pour la période 2001-2003 (deuxième convention programme).

La convention conclue avec VSF intitulée « De l'intervention directe à l'appui aux opérateurs dans le domaine de l'élevage » regroupe l'ensemble des actions de VSF en Amérique Latine. La participation financière du Département à cette convention s'élève à 263 497,29 €. Une évaluation a été réalisée en décembre 2003.

- La MCNG a demandé à CICDA et VSF de proposer un programme commun pour l'année 2004. Dans le cadre de ce programme régional d'appui aux organisations paysannes et rurales en l'Amérique centrale et du sud, la requête de cofinancement est de 545.000 € dont 167.755€ de cofinancement pour la Bolivie.
- Depuis 1997, 5 micro-projets ont été cofinancés par le Département dans le cadre des dotations Nord-Sud de la Guilde Européenne du Raid en Bolivie. Ces cofinancements sur la période 1997-2003 s'élèvent à 21 658 €. Le détail des projets est joint en annexe 5.
- Dans le cadre de son appui au volontariat, le Ministère, via le FONJEP, apporte des financements aux ONG agréées pour l'envoi de volontaires sur le terrain. Au 1^{er} janvier 2003, 10 volontaires étaient en poste en Bolivie dans les ONG suivantes : DCC (2), ATD-QUART MONDE (2), MDM (1), Guilde européenne du Raid (1), SCD (3) et CICDA (1).
Le Ministère des Affaires étrangères prend en compte la moitié de la rémunération de ces volontaires, soit environ 400 € par mois et par volontaire. Au 1^{er} octobre 2003, 9 volontaires étaient encore en poste.
Pour l'année 2003, on peut donc estimer le coût de ces volontaires à 46 800 €.

1.0.0 Objectifs et moyens de la coopération décentralisée

- La convention de coopération technique entre Nantes et Cochabamba a bénéficié d'un cofinancement dans le cadre du programme CIUDAGUA de l'Union Européenne ; elle bénéficie également depuis 1993 d'une aide financière annuelle du Département via les crédits déconcentrés en Préfecture de région. Sur la période 1993-2002, un montant de cofinancement de 114 900 € a été attribué.

Cette coopération, qui a donné lieu à de fréquents échanges entre les deux municipalités, s'est concrétisée par des actions d'étude et de formation en matière de :

- mise au point du plan directeur de l'assainissement de Cochabamba
- protection de l'environnement
- gestion et exploitation de l'eau
- Le programme du centre international des « Chemins du baroque » (restauration d'orgues, formation qualifiante de musiciens, actions en faveur de la lutherie et des violons), présenté par la ville de Sarrebourg, a été cofinancé pour un montant de 83 000 € entre 1998 et 2001.
- Les contributions financières pour les opérations suivantes n'ont pu être chiffrées sur la période avec précision : soutien de la ville de Grenoble aux organisations non gouvernementales locales pour la gestion de l'eau par la régie municipale d'eau potable de la ville de Cochabamba, appui de la Région Alsace au plan de développement de la ville d'Oruro, appui du Conseil Général du Haut-Rhin au projet de repeuplement du lama de l'altiplano.

2.0.0 Autres actions

Afin de disposer d'une image la plus complète possible de la présence française en Bolivie en matière d'appui aux actions non gouvernementales, les évaluateurs d'attacheront, autant que faire se peut, à recenser et analyser la présence d'acteurs français qui interviennent hors d'une participation du MAE.

1 JUSTIFICATION, OBJECTIFS ET PROBLEMATIQUE DE L'EVALUATION

2.1 Objectifs et problématique de l'évaluation

2.1.1. Le procès verbal de la dernière commission mixte franco-bolivienne pour la coopération culturelle, scientifique et technique fait remarquer dans le paragraphe réservé aux petites opérations de développement : « La mission d'évaluation du programme d'appui à des micro-projets, prévue en 2003 par la partie française, devrait permettre d'arrêter les modalités d'une collaboration plus étroite avec la partie bolivienne et faciliter la prise en compte des demandes à venir. »

2.1.2. Les analyses et recommandations de l'évaluation pourront être utilisées dans le cadre d'une diffusion et d'une adaptation de ces diverses approches de coopération non gouvernementale avec d'autres pays latino-américains et notamment l'Equateur dans la Région andine.

2.2 Justification de l'évaluation du programme des P.O.D

Aucune évaluation n'a jamais été réalisée sur le programme des P.O.D. L'évaluation demandée par le Poste permettra de vérifier la pertinence du programme et de reformuler les modalités de fonctionnement de celui-ci selon les recommandations exprimées.

L'attribution des P.OD se fait en analysant les facteurs potentiels de réussite ou d'échecs des projets et leur impact social et économique. L'on constate cependant qu'il n'existe actuellement que peu d'indicateurs tant pour le choix des projets que pour leur évaluation.

L'évaluation doit donc s'intéresser :

- aux critères de sélection des demandes, aux informations précises disponibles sur la viabilité des projets ;
- au degré de satisfaction des objectifs affichés par les différents projets financés ;
- au retour d'information sur les projets et au maintien du contact avec l'institution qui a sollicité le projet (ONG, municipalité, organisation paysanne, communauté...) ;
- à la visibilité des projets qui se réalisent au fond des provinces reculées pour les autorités locales, régionales ou centrales.

Les résultats de l'évaluation devront servir à **l'élaboration d'une part d'un vade-mecum des P.O.D à l'usage des divers responsables de l'exécution du programme et d'autre part d'un appel à projets définissant clairement les objectifs, les critères d'attribution et les procédures de financement des P.O.D.**

2.3 Justification de l'évaluation de la coopération non gouvernementale avec la Bolivie

Il convient de préciser qu'une mission de suivi et d'évaluation a été mise en œuvre en 2001 (28/04-15/05) par la MCNG, en relation avec le Poste. Cette mission menée en interne sur le suivi des conventions d'objectif et des cofinancements classiques (ONG et coopération décentralisée) sera ainsi complétée par **la présente évaluation externe qui s'attachera à élaborer des recommandations sur ces dispositifs de coopération et notamment sur leur cohérence, leur impact et leur efficacité.**

1.0 Grille d'analyse des instruments en fonction des critères de l'évaluation

Le tableau ci-dessous fixe le cadre de la comparaison des 3 instruments de coopération utilisés en Bolivie et évalués à la lumière de 7 critères.

	POD	ONG	Coopération décentralisée
Pertinence			
Cohérence			
Efficacité			
Effectivité			
Efficienne			
Impact/Visibilité			
Viabilité			

L'analyse comparative de ces trois instruments doit apporter, tant au Poste qu'à la MCNG, les éléments nécessaires aux choix stratégiques les plus judicieux.

2.0 Questionnements

Pour mener à bien l'évaluation du programme des P.O.D, l'attention des experts portera à la fois sur **le dispositif du programme** et sur **les projets cofinancés par ce dispositif**. De même, les experts se concentreront sur le réseau d'ONG françaises et de régions ou villes françaises présentes en Bolivie, son fonctionnement et ses relations avec les autres acteurs mais aussi sur les actions menées par celles-ci.

L'analyse du contexte dans lequel se situent les actions de développement local sur la période examinée (1994-2003), notamment pour chacune des grands axes sectoriels (développement rural, social, institutionnel, etc.) devra être explicité.

L'évaluation devra permettre de **tirer les leçons nécessaires de l'utilisation de ces outils de développement** que sont les P.O.D et l'action des ONG et de coopération décentralisée dans les pays qui n'appartiennent pas à la Zone de Solidarité Prioritaire (ZSP).

> RETOUR SOMMAIRE

Les évaluateurs répondront aux questions suivantes, présentées ci-dessous par ordre d'importance décroissante :

- **Bénéfice durable pour les populations pauvres**

Les actions menées dans le cadre des P.O.D sont de petite envergure et on exige d'elles qu'elles soient « visibles » dès l'année suivant l'attribution du financement. Dans ces conditions, la pérennité des acquis est-elle réelle ?

L'action du Poste, des ONG et des collectivités territoriales françaises permet-elle d'atteindre certains objectifs en matière de développement concernant les populations pauvres ?

Que ce soit dans le cadre du programme des P.O.D ou de la coopération non gouvernementale, les projets correspondent-ils à la satisfaction des besoins définis par les populations ? Quels critères définissent les « populations pauvres » ?

Les pré-requis (participation des bénéficiaires, apports financiers) demandés pour chacun des dispositifs sont-ils adaptés ? Discerne-t-on une continuité dans le financement de certains projets ? Y a-t-il eu réelle appropriation des projets ? Les financements de l'aide française ont-ils eu un effet de levier ?

- **Capacité opérationnelle du Poste, de la MCNG et des collectivités locales**

Les évaluateurs devront porter une appréciation sur le type d'actions financées par le Poste et la MCNG et sur l'impact de ces actions.

Les dispositions (procédures et outils) prises par le SCAC, la MCNG et les collectivités pour la préparation et le suivi des projets paraissent-elles adaptées ? pertinentes ? D'autres possibilités peuvent être envisagées afin d'en améliorer l'efficacité ?

Les ressources humaines nécessaires à la gestion des programmes sont-elles adaptées ?

Les moyens financiers mobilisés en Bolivie par les P.O.D et les actions des ONG étant réduits, l'optimisation de ces ressources est-elle pertinente ? C'est dans ce cadre que sera abordé le choix des indicateurs et l'analyse de la viabilité des projets dans la phase de sélection ainsi que les indicateurs de suivi des projets cofinancés, ceux-ci devant permettre une meilleure adéquation entre les résultats à atteindre et le coût de la mobilisation.

- **Justification du maintien des dispositifs**

Qu'apporte de plus le programme POD par rapport à la coopération non-gouvernementale « classique » ? Répond-il mieux aux besoins des populations ?

La souplesse de cet instrument et son originalité dans le dispositif de coopération bilatérale en Bolivie justifient-elles son maintien, voire son amplification ? Jusqu'à quel point et de quelle manière serait-il possible et/ou préférable d'intégrer ce financement dans un fonds local cogéré ayant une masse critique plus importante ?

Quel regard critique interne est porté sur les divers dispositifs d'appui aux actions non gouvernementales ? Répondent-ils à une stratégie bien définie ? Apparaît-il nécessaire de faire évoluer leurs modes de gestion ?

- **Concertation avec les autres acteurs**

Un des critères de l'évaluation est la cohérence par rapport aux priorités de développement du pays. Existe-t-il des politiques sectorielles ? Quelles sont les interventions des autres bailleurs de fonds bi et multilatéraux ?

La politique de concertation a-t-elle eu lieu et quels en ont été les résultats ? Il conviendra de distinguer les relations avec les divers partenaires du développement (autorités locales, société civile, autres bailleurs de fonds...).

Dans un souci d'optimisation des ressources, certaines concertations mériteraient-elles d'être renforcées ? Quelles synergies pourraient être envisagées ?

- **Perception de la coopération française par divers interlocuteurs**

Les actions des ONG, des collectivités territoriales françaises et du Poste ont-t-elles fait évoluer la perception que les différents acteurs (populations, autorités locales et nationales, autres bailleurs de fonds) ont de la coopération française ? Ont-elles entraîné une modification de leurs comportements ? Quelles dispositions ont été prises pour assurer une communication sur les projets financés ? Ont-elles eu un impact ?

Quel dispositif pourrait être envisagé pour maintenir un contact avec les bénéficiaires au delà de la fin des projets ?

- **Renforcement de la capacité des acteurs locaux**

Le programme des P.O.D et la coopération non gouvernementale ont-ils un effet de renforcement du lien social et de structuration des publics ciblés (collectivités, structures d'appui, associations, etc) ? A-t-on fait émerger de nouveaux acteurs ? sur le plan social ? économique ? Peut-on déceler de nouvelles dynamiques participatives ?

La coopération non gouvernementale a-t-elle contribué à la structuration des ONG (entre les ONG françaises mais aussi avec les ONG boliviennes et d'autres nationalités) ? Existe-t-il des relais locaux à privilégier ? à créer ? Selon quelles modalités pourrait-on travailler avec eux ?

0 DISPOSITIF ET DEMARCHE DE L'EVALUATION

1.0 Dispositif de l'évaluation

L'évaluation est placée sous la responsabilité d'un comité de pilotage présidé par M. Joël DINE. Ce comité se réunira au moins 3 fois à partir de début janvier 2004. Le comité est composé d'une dizaine de personnes.

Les participants au comité de pilotage de l'évaluation sont invités *intuitu personae*, ils s'obligent à la discrétion et interviennent en leur nom personnel. Un consensus est recherché dans la conduite des débats.

L'évaluation proprement dite sera confiée à une équipe d'experts indépendants, après mise en concurrence sur la base de termes de référence approuvés par le comité de pilotage. Cette équipe assurera la pleine responsabilité de ses conclusions.

Elle présentera un rapport intermédiaire après collecte des informations en France et sur le terrain.

Elle établira des propositions de recommandations dans son rapport définitif, qui seront soumis à l'appréciation du comité de pilotage. Celui-ci validera, in fine, le rapport d'évaluation d'experts.

3.2 Démarche de l'évaluation

Le travail des experts est double : il s'agit d'évaluer les aspects institutionnels, organisationnels et méthodologiques mais aussi les actions et les projets .

L'évaluation des dispositifs mènera les experts à s'interroger sur les moyens de l'Ambassade, la concertation entre les acteurs et l'image de l'aide au développement française.

L'évaluation des actions de terrain implique l'analyse du suivi des projets et de leur efficacité.

Un expert senior dont le profil est décrit dans la partie suivante mènera l'évaluation institutionnelle et méthodologique.

Une équipe de un à trois experts locaux réalisera l' « évaluation terrain » des actions.

Deux visites en Bolivie sont prévues :

- une première au cours de laquelle l'expert senior organisera l'équipe locale, notamment grâce à son appui méthodologique et établira un programme de travail. Elle sera coordonnée avec la mission d'un représentant du Bureau de l'évaluation et du Comité de pilotage.
- une seconde, intervenant environ deux mois après la première, au cours de laquelle l'expert institutionnel mènera sa propre évaluation de terrain et rencontrera l'équipe locale qui lui restituera les résultats de ses travaux.

3.3 Calendrier de l'évaluation

La durée globale de l'étude se déroulera sur une période d'environ 8 mois. A titre indicatif, le calendrier prévisionnel pourrait être le suivant :

- mise en concurrence : le 12/01/04
- date limite de réception des candidatures : lundi 2 février 2004 à 17 heures
- sélection du prestataire : le 05/02/04 en réunion du Comité de Pilotage.
- établissement de la commande : 10/02/04
- notification : attendue vers la mi-mars 2004
- démarrage de l'évaluation : mars 2004
- 1^{ère} mission en Bolivie : fin mars ou avril 2004 en liaison avec le Bureau de l'évaluation et en accord avec le Poste.
- 2^{ème} mission en Bolivie : juin 2004 en accord avec le Poste.
- Remise du rapport provisoire mi-juin 2004
- présentation du rapport provisoire auprès du Comité de pilotage : début juillet 2004
- présentation du rapport définitif incluant les recommandations du comité de pilotage : 2 semaines après réception des avis sur le rapport provisoire.
- réunion de restitution (éventuelle) : 4^{ème} trimestre 2004.

1.0 Documents à fournir et décaissements

➤ 1 mois après la notification :

- **Note méthodologique** rédigée à partir de l'analyse des documents et des entretiens en France : présentation des principaux axes de la problématique, esquisse de typologie des projets pour l'analyse croisée par échantillonnage, liste des institutions et personnes à rencontrer en Bolivie, calendrier prévisionnel.
 - Cette note sera soumise à l'avis du Comité de pilotage
-
- Déblocage de 30% du marché à réception de cette note (à condition que le prestataire n'ait pas bénéficié d'une avance désormais possible dans le cadre du nouveau code des marchés publics si le titulaire présente les garanties suffisantes).

➤ 15 jours après la fin de la 1^{ère} mission en Bolivie :

- **Compte rendu et propositions d'éventuels ajustements** par rapport aux termes de référence et à la note préliminaire, précisions sur le plan de travail des experts locaux

Ce compte rendu sera analysé par le Comité de pilotage pour avis.

- **Le dernier jour de la seconde mission en Bolivie**, restitution provisoire et débats avec les interlocuteurs locaux (liste à définir conjointement avec le SCAC de LA PAZ)

➤ 15 jours après la fin de la seconde mission en Bolivie :

Compte rendu et note d'étape

Ce compte rendu sera analysé par le secrétariat du comité de pilotage qui transmettra aux membres pour avis

- Déblocage de 40 % du marché à réception de ce compte rendu

➤ 6 semaines après la fin de la seconde mission en Bolivie :

Rapport provisoire

Ce rapport provisoire (version papier en 12 exemplaires et version informatique) sera analysé par le Comité de pilotage pour avis et éventuelles modifications ou compléments demandés au Consultant

➤ 2 semaines après réception de l'avis du Comité de Pilotage :

Rapport définitif

Ce rapport sera remis conformément à la charte graphique (version papier en 5 exemplaires et version informatique).

Une présentation synthétique pour la restitution des conclusions de l'évaluation, sur « power point », sera annexée au rapport.

Dans la perspective d'une éventuelle publication dans la collection « Rapports d'évaluation » du MAE, il est demandé à l'opérateur de fournir au moins 4 photographies (libres de droits sur support numérique) pour la 1^{ère} page de couverture ainsi qu'un résumé, en une page, pour la 4^{ème} de couverture.

1 SELECTION DE L'EXPERTISE

L' **expert senior sera de profil socio-économiste**, consultant extérieur et indépendant et répondra aux critères suivants :

- compétences en matière d'évaluation des politiques publiques, au niveau national, local et/ou international,
- connaissances en matière d'aide au développement et du dispositif de la coopération internationale,
- qualifications sur les structures de base et les micro-projets, des compétences techniques spécifiques (vie associative, action sociale, ingénierie du développement participatif et local) sont à signaler,
- Connaissance de la langue espagnole et de l'Amérique Latine.

L'**expertise locale et/ou régionale** doit pouvoir compléter les analyses de l'expert senior sur certains aspects particuliers, notamment en apportant des savoirs spécifiques sur la situation locale. Tous les experts devront confirmer leur parfaite indépendance et leur neutralité au regard des actions et des organismes afin de garantir la totale impartialité de leurs appréciations.

Le profil du (des) candidat(es), les connaissances spécifiques et les expériences requises seront précisées, sans omettre de signaler qu'une compétence est attendue en matière d'évaluation de politique publique. Les CV doivent être joints.

Le choix auquel il sera procédé à l'issue de l'appel d'offres s'effectuera sur la base des critères suivants, selon une pondération à déterminer ultérieurement :

- compréhension du sujet et présentation de la problématique
- méthodologie proposée
- compétences, qualifications, expériences
- prix des prestations
- organisation générale (chronogramme), délais d'exécution, capacité de travailler en équipe, mobilisation d'autres intervenants.

Les membres du comité de pilotage pourraient être amenés à apporter assistance aux experts à différentes étapes de leur exercice, indépendamment des réunions formelles et sur certains aspects spécifiques.

ANNEXE 1

Liste des sigles des ONG

CICDA : Centre International de Coopération au Développement Agricole

VSF : Vétérinaires Sans Frontière

CIMADE : Service Œcuménique d'Entraide

CCFD : Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement

CIRDI : Centre international de règlement des différends relatifs aux investissements

TDH : Terre Des Hommes

EPM : Un Enfant Par la Main

FDH : Frères Des Hommes

PDE : Parrains De l'Espoir

SC : Secours Catholique

ATD-QM : ATD-Quart Monde

GRET : Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques

FEID : Fonds Epargne Investissement Développement

DCC : Délégation Catholique pour la Coopération

GARD : Groupe d'Aide aux Réalisations pour le Développement

MDM : Médecins Du Monde

En outre, une liste indicative des sigles des ONG et associations étant intervenues en Bolivie sur la période considérée est mentionnée ci-après :

ACF - AGIRabcd - AISF (Amnesty International France) - ARTISANS DU MONDE - ATD QUART MONDE - BOLIVIA INTI - CALJ - CCFD - CEDAL - CFSI - CICDA - CIELO - CUF - DCC - ECLAT - EMMAUS INTERNATIONAL - ENDA - FAL - FDH - FIDDEM - FONDEM - FRANCE LIBERTES - GRET - IDEau - IRAM - IRCOD - J&R - JURISTES-SOLIDARITES - MAX HAVELAAR FRANCE - MDM - MDS - MEMISA FRANCE -

> RETOUR SOMMAIRE

PARTAGE SANS FRONTIERES - PIF - POINT D'APPUI - RAC-F - RSF - SCD -
SECOURS CATHOLIQUE
CARITAS FRANCE - SOLIDARITE - SOS ENFANTS - SPORT SANS FRONTIERES -
TRADITIONS POUR
DEMAIN - UEPLM - UIPES - VSF - WARITA
SANTE SUD - GARD - EPM - AUX QUATRE COINS DU MONDE (A4CM) -
URGENCES SANS FRONTIERES (USF) - GUIDE EUROPEENNE DU RAID

> RETOUR SOMMAIRE

ANNEXE 2

Tableaux récapitulatifs des P.O.D financées de 1994 à 2003

ANNEXE 3

Tableaux récapitulatifs des projets Bolivie cofinancés par la MCNG de 1994 à 2003 (hors Convention Programme)

Année	Maître d'ouvrage et objectifs de l'Opération	Montant alloué En K€
1994	VSF Développement de l'élevage au bénéfice des colonisateurs de la zone yucumo	30,4
1994	CICDA Programme d'appui a la commercialisation du café des Andes boliviennes : procafé	23,6
1994	SANTE-SUD-Association Sante-Sud Création d'un centre de santé communautaire pour le quartier de « los Olivios » de la ville de Santa Cruz de la Sierra	38,1
1994	Nantes Appui aux projets de développement urbain	15,4
1995	GARD-Groupe d'Aide Aux Réalisations pour le Développement Création d'un fonds de crédits pour petits projets productifs	22,8
1995	VSF Développement de l'élevage au bénéfice des colonisateurs de la zone yucumo	22,8
1995	CICDA Programme d'appui a la commercialisation du café des Andes boliviennes : procafé	30,4
1995	Nantes Assistance technique pour l'étude d'un programme d'avant projet du schéma directeur des eaux pluviales de l'aire urbaine de Cochabamba	13,3
1995	SANTE-SUD Création d'un centre de santé communautaire pour le quartier de « los Olivios » de la ville de Santa Cruz de la Sierra	30,4
1996	SANTE-SUD Programme éducatif et sanitaire	22,8
1996	Nantes Assistance technique sur le thème de la planification urbaine, de la protection de l'environnement, de la gestion et de l'exploitation de l'eau potable de l'aire urbaine	15
1996	SANTE-SUD Création d'un centre de santé communautaire pour le quartier de « los Olivios » de la ville de Santa Cruz de la Sierra	30,4
1997	Nantes	15,1

> RETOUR SOMMAIRE

	Assistance technique sur le thème de la planification urbaine, de la protection de l'environnement, de la gestion et de l'exploitation de l'eau potable de l'aire urbaine	
1998	SANTE-SUD Programme éducatif et sanitaire	22,8
1998	Sarrebourg Appui au programme « Les chemins du Baroque » en Bolivie	22,8
1998	Nantes Assistance technique sur le thème de la planification urbaine, de la protection de l'environnement, de la gestion et de l'exploitation de l'eau potable de l'aire urbaine	14,4
1999	EPM Centre de développement pour la petite enfance	16,8
1999	SANTE-SUD Appui au centre de santé communautaire pour le quartier de « los Olivios » de la ville de Santa Cruz de la Sierra	22,8
1999	Sarrebourg Programme de Coopération « chemins du Baroque » en Bolivie	30,4
1999	Nantes Coopération technique Nantes-Cochabamba	13,7
2000	Nantes Coopération technique Nantes/Cochabamba Gestion intégrée des ressources en eau	14,4
2000	Sarrebourg Programme « Les chemins du Baroque » en Amérique Latine	30,4
2000	FDH Projet de renforcement de l'organisation Coraca/Protal	11,9
2001	Sarrebourg Les chemins du Baroque en Bolivie	27,5
2001	EPM Centre de développement pour la petite enfance	49,3
2001	CCFD Programme Nina : Formation et Apprentissage collectif de dirigeants et paysans indigènes	107,8
2002	Nantes Coopération Nantes/Cochabamba	6
2002	FDH Projet de renforcement de l'organisation Coraca/Protal : Entreprises paysannes et communautés rurales	16,8
2002	ATD Partager la musique avec des populations très défavorisées en Bolivie	3,8
2003	Secours Catholique, Caritas France Développement durable dans 25 communautés rurales	79,9
		Total 802

> RETOUR SOMMAIRE

ANNEXE 4

Carte de la Bolivie

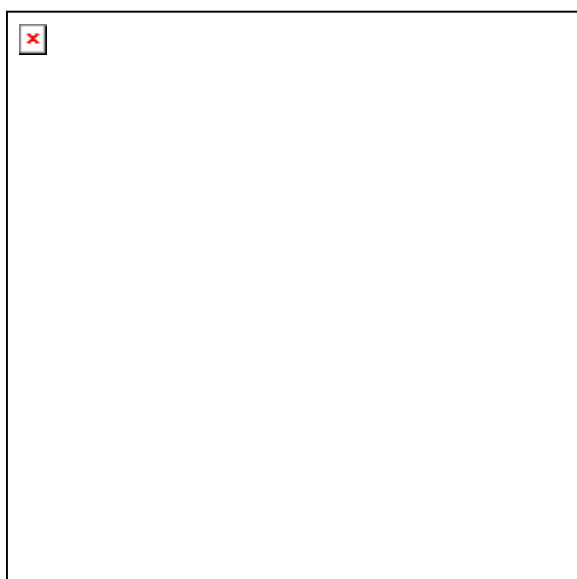


> RETOUR SOMMAIRE

ANNEXE 5

Tableau récapitulatif des projets cofinancés la MCNG dans le cadre des dotations Nord-Sud de la Guilde Européenne du Raid en Bolivie

Année	Association	Projet	Montant
1997	Vienal France	Bibliothèques pour les enfants des rues de la ville del Alto	3049€
2000	Voix libres	Micro-crédits pour les prisons de la ville de Cochabamba	6098€
2001	Solidarité avec les indiens de Potosi	Automatisation d'un atelier de tissage traditionnel pour les familles indiennes de Potosi	3811€
2002	AYNI	Bibliothèques et Bibliobus à Sucre	3700€
2003	Voix libres	Implantation de walipinas dans les écoles de l'Altiplano bolivien	5000€
			Total 21 658€



ANNEXE 6

LISTE DES EVALUATIONS AUXQUELLES IL EST FAIT REFERENCE

- Evaluation Conventions programmes - 2000
- Mission de suivi et d'évaluation des projets de coopération non gouvernementale (ONG et collectivités locales) en Bolivie – 28 avril-14 mai 2001
- Initiative pays pauvres très endettés-C2D. Proposition de programme national d'appui au développement rural en Bolivie. Renforcement des capacités des acteurs locaux pour le développement durable et la réduction de la pauvreté (2003-2006) – Décembre 2001
- Evaluations réalisées avec l'appui du F3E :
 - 1. Evaluation de la Convention d'Objectifs MAE - CICDA : Renforcement du dispositif régional d'appui aux acteurs ruraux œuvrant pour le développement de l'agriculture paysanne en Amérique latine (Bolivie, Equateur) 1996-1998, P. Montesinos, R. Rojas, L. Field Savage, juin 2000.
 - 2. Evaluation de la convention programme CICDA/MAE 2001 2003 "Gestion des ressources naturelles et développement durable en Amérique Latine et Caraïbe. Renforcement des organisations rurales et des institutions d'appui au développement." (Michel Falisse / Daniel Reye (GCE) - Décembre 2003)
 - 3. Evaluation de la Convention d'Objectifs MAE - Vétérinaires sans frontières : De la formation en santé animale à l'organisation de producteurs 1996-1998, N. Heeren, G. Graugnard, juillet 2000.
 - 4. Evaluation de la convention d'objectifs VSF/MAE 2001 2003 "De l'intervention directe à l'appui aux opérateurs locaux dans le domaine de l'élevage". (Paul Girard / Hédia Hadjaj Castro - Novembre 2003)
 - 5. Frères des Hommes - Evaluation du projet de renforcement de l'entreprise paysanne PROTAL (Bolivie), J. Vinas Xifra, C.W. Espinosa Teran, F.C.A. Urquieta, octobre 1999
 - 6. CICDA - Evaluation du projet d'appui au développement micro-régional " PRADEM ", département Chuquisaca (Bolivie), C. Mestre, octobre 1997
 - 7. CCFD - Evaluation du CEDAL (Amérique Latine), E. Baptista, P ; De Zutter, avril 1998
 - 8. Evaluation des Dotations au Partenariat (DAP)
Etienne Beaudoux / Agnès Lambert (IRAM) - Janvier 2004

ANNEXE 2

INTERLOCUTEURS RENCONTRES

MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES

- M. Joël DINE, Bureau de l'action économique et de la promotion des investissements – MAE, Président du comité de pilotage.
- Mme Dominique PRADET (MAE), M. Joël DINE et M. Yves YARD
- Mme Géraldine TARDIVEL, Mission pour la coopération non gouvernementale – MAE, membre du comité de pilotage
- M. Philippe STEINMETZ, Bureau des politiques agricoles et de la sécurité alimentaire (Direction du développement et de la coopération technique – MAE), membre du comité de pilotage.
- M. Yves YARD, Bureau de l'évaluation (DGCID-MAE)

- M. Laurent DENIS (F3E), membre du comité de pilotage

AMBASSADE DE FRANCE EN BOLIVIE

- Mme Le Bihan Ambassadrice de France en Bolivie

SCAC

- Mme Anne Sénémaud (Conseillère de Coopération et d'Action Culturelle)
- M. Vincent Briard Volontaire International
- Mme Valentina Dalenz Chargée de diffusion culturelle

- M. Jean-Pierre Gastaud, *Conseiller Economique et Commercial*,
- M. Jean-Joinville Vacher, Directeur IRD / IFEA

AUTRES COOPERATIONS :

Coopération suisse / COSUDE

- M. Peter Tschumi, Directeur

Coopération britannique DFID :

- M. Oscar Antezana, spécialiste CSLP

Délégation de la Commission Européenne

- Mme Paola Martinez, Responsable des ONG
- M. Patrick Gallard (Sécurité Alimentaire)
- Mme Christine Ortiz, Délégation de la Commission Européenne

Coopération du Royaume de Belgique

- M. Guy Beringhs
- M. Jean-Jacques Waellput
- Mme Giorginna Devisscher

> RETOUR SOMMAIRE

INSTITUTIONS NATIONALES BOLIVIENNES:

Ministère de la Participation Populaire :

- Mme Doris Alandia Carvajal, Directrice de développement institutionnel et renforcement de la gestion municipale,
- Marcelo Uriba, Directeur du développement économique local,
- Alejandro Vargas Rico Foro, Direction de la gestion des préfectures,
- Roxana Azarias, Direction du développement local.

Ministère de la Santé

- M. Fernando Antezana, Ministre de la Santé
- Mme Gladys Quiroga, Directrice de l'INLASA

Vice-Ministère d'Inversion Publique et Investissements Externes VIPFE

- M. Luis Arnal, Vice-Ministre
- M. V.H. Bacarezza, Directeur Général des Financements Externes

ONG FRANÇAISES ET EUROPEENNES

- M. Roberto Aparicio , coordonnateur national CICDA/VSF
- Mme Marie Blondeau, volontaire bénévole AYNI
- M. Jean Bourliaud, évaluateur IRAM
- M. Christophe Chauveau ex-coordonnateur CICDA en Bolivie
- M. Denis Clavier, expert violoniste en mission en Bolivie dans le cadre de la coopération du "Couvent", une société d'économie mixte de Sarrebourg (Moselle, France)
- M. Devischer. l'ONG Frères des Hommes.
- M. Jean-Marie Galliath, ONG Point d'Appui
- M. A. Ghenin de l'ONG ATD Quart Monde.
- M. Erwann Lacoste, ONG partenaire/Louvain développement,
- M. Philippe Lafitte, coordinateur du projet Intersalar (CICDA-VSF)
- M. Michel Laforge, coordonnateur régional CICDA-VSF
- M. Jean-Jacques Meunier, Louvain Développement (ONG belge),
- Mme Delphine Richard, coordinatrice AYNI à Sucre

ONG, INSTITUTIONS NON GOUVERNEMENTALES ET COMMUNES BOLIVIENNES

- Mme Christina Bubba – Fondation Q'ipi
- M. José Aranda, ingénieur municipalité d'Oruro
- M. Martinez, ex-coordonnateur de la coopération décentralisée IRCOD auprès de la ville d'Oruro.
- M. Willy Rossell, ingénieur municipalité d'Oruro

- M. Javier Medina

- Mme Maria Julia Jemenez, directrice du CIOEC
- M. Zacarias Talatayud, Président du CIOEC
- M. Lucio Gomez, Président de FINCAFE / FECAFEB (fédération des producteurs de café)

- Jorge Blanco Cazas, ex-directeur de la Fondation Potosi
- M. José Cerruto, Directeur régional de l'ONG Kumi.
- M. David Choquehuanca (UNITAS projet Nina)
- M ; Hugo Fernandez (UNITAS projet Nina)
- M. Victo Hugo Ledezma, Directeur de l'ONG SEMTA

> RETOUR SOMMAIRE

- M. Walter Limachi (UNITAS projet Nina)
- Juan Carlos Orellana, ex-directeur du CEPAA

SECTEUR SANTE A SANTA CRUZ

- Mme Sylvia Marlene Andaya Ange, secrétaire exécutive de Los Olivos
- Dr. Edgar Bonillo, directeur de l'hôpital de La Guardia
- Dra. Leonar Flores J. chargée du réseau Sud de centres de santé
- M.Omar Luis Riviera Estrada, sub-alcalde du 9^{ème} district de santé de Santa Cruz
- Mme Nancy Rodriguez, responsable du centre de santé Los Olivos
- M.Manuel Tapia Penaneta, professionnel d'appui Los Olivos
- Dra Alessia Zuleta, chargé de promotion réseau Sud

SERVICES MUNICIPAUX DE COCHABAMBA

- Ing. Humberto Calbimonte, Chef de la Direction des services de canalisations des eaux pluviales,
- Ing. Milton Copa Morato, Directeur de l'entreprise municipale des espaces verts et récréatifs alternatifs
- Mme Roccio Duque, maire de Cochabamba
- M. Wilson Espinoza, Responsable des communications.
- Ing. Cintha Fernandez, Directrice de projets,
- Ing. Ramiro Guillen de EMSA,
- M. Juan José Lafuente, Officier municipal chargé de la coordination générale et de
- Ing. Manuel Prado, Directeur de planification,
- Ing. Ernesto Soto, Directeur des services de déchets solides et de l'entreprise municipale de service de nettoyage (EMSA),
- Lic. Oscar Tavel, Directeur des relations internationales et inter-institutionnelles.

Programme de gestion intégrale de bassin (PROMIC).

- Ing. José Quiroga Leon, *Responsable de la planification* (PROMIC),
- Ing. Roberto Mendez Torrico, *Directeur de PROMIC*,

INTERLOCUTEURS RENCONTRES LORS DES TRAVAUX DE TERRAIN

Cochabamba	POD53	Mme Josephine Purcell	Directrice du Centre Rosa Guzman de Hans
Oruro – Titiri	POD26	Juan Quique Colque	Alcalde Municipio Turco
		Enrique Viza	Villageois
		Zulema Gomez de Colque	Villageoise
		Juan Flores Calle	Villageois
Oruro – San Bartholomé	POD01	Mario Copa	Villageois
		Severo Fernández	ex corregidor
		María de Fernández	Villageoise
Oruro – Sorocachi	POD18	Villageois	Villageois
Oruro – Chilcani	POD12	Eleuteria Gonzáles	Corregidora
		Marcelino Moroco	Villageois
Oruro – Tiriri	POD14	Felix Condori	Villageois
Oruro – Colpapucho	POD04	Villageois	Villageois
La Paz – Timusi	POD44	Francisco Condori	Villageois
		Villageois	Villageois
La Paz – Cusuhuaya	POD32	Juan Mamani	Villageois
		Villageois	Villageois
La Paz – Challapata	POD28	Roberto Flores	Villageois
La Paz – Pallareti	POD23	Pastora Choque	Villageoise
La Paz – Sampaya	POD16	Valeria de Chuquimia	Villageoise
		Villageois	Villageois

> RETOUR SOMMAIRE

La Paz – Pucarani	POD43	Felipe N.	Chargé du centre
		Villageois	Villageois
La Paz – Colque Amaya	POD15	Severo Paco	Villageois
		Claudio Mamani	Villageois
Oruro – Angostura	POD52	Genaro Mamani	Villageois
		Cecilio Fernández	Villageois
Cochabamba – Calchani	POD55	Valentin Ramos	Villageois
		Antonio Ramírez	Villageois
Oruro	POD41	Madre María Luisa	Promotrice
		Mario Magne Quispe	Administrateur
Potosi	POD35	Juan Quispe	Villageois
		Autres villageois	Villageois
Llica	Conseil municipal de Llica		
Tres Cruces	POD57	German Villca	Villageois
Oruro – Irpani	POD62	Adrian Mayorga	Président Conseil Municipal
		Bernardo Rodríguez	Villageois
Oruro – Coroma	POD45	Fructoso Choque	Villageois
		Pio Cruz	Villageois
		Mario Aviza	Villageois
		Ronald Chambi	Villageois
Oruro – San Pedro de Condo	POD38	Villageois	Villageois

CONAMAQ	Dr. Petronilo Flores et le conseil des Mallkus composé des membres suivants :	
	Antonio Ajuacho	Arquiri Apumallcu .Sora Oruro
	Antonio Quispe Ticona	Mallcu. Santiago de Machaca
	Lucio Colque Flores	Chargé des rel. Internationales Aroma. Oruro
	Santos Anagua	Repr. CAOB. Caiza D. Potosí
	Pascual Copa	Repr. CAOB. Potosí
	Eugenio Mamani	Mallku Antuta
	Rafael Hinojosa	Mallku. Collana. La Paz
	Celestino Villegas	Mallku. Pacajes. La paz
	Benigno Gonzales	Rpte. Quila Quila. Caracara
	Bernardo Condori	Rpte. Quillacas. Oruro
	Damiana Condori	Repr. CAOB. Potosí
	Viviana Lima	Mamatajlla de Pacajes. La Paz
	Víctor Condori	Repte. Norte de Potosí
	Petronilo Flores	Asesor legal CONAMAC
Otras 5 personas	Representants de différents ayllus	

> RETOUR SOMMAIRE

ANNEXE 3

PROGRAMMES MISSIONS 1 ET 2

MISSION 1

Dimanche 25 avril 2004

13h35 Arrivée à La Paz
Accueil Mme Anne Sénémaud (Conseillère de Coopération et d'Action Culturelle et M. Vincent Briard Volontaire International)

Lundi 26 avril 2004

09h00 – 11h30 Ambassade de France

Réunion de coordination - Bureau de Mme Sénémaud

11h30 – 12h00 Réunion avec Mme l'Ambassadrice

12h30 – 13h00 Coopération suisse / COSUDE

Peter Tschumi, Directeur

13h00 Déjeuner à la Résidence de France

Personnes invitées :

- . M. Fernando Antezana, Ministre de la Santé
- . M. José Antonio Pagès, OMS/OPS
- . Mme Christine Ortiz, Délégation de la Commission Européenne
- . M. Jean-Joinville Vacher, Directeur IRD / IFEA
- . Mme Gladys Quiroga, Directrice de l'INLASA

15h30 Coopération britannique DFID

Entretien avec M. Oscar Antezana, spécialiste CSLP

17h00 Entretien avec M. Javier Medina

Mardi 27 avril 2004

10h00 Vice-Ministère d'Inversion Publique et Investissements Externes VIPFE
Luis Arnal, Vice-Ministre et M. V.H. Bacarezza, Directeur Général des Financements Externes

11h30 – 12h30 Délégation de la Commission Européenne
Entretien avec Mme Paola Martinez, Responsable des ONG, et M. Patrick Gallard (Sécurité Alimentaire)

12h45 Séance de travail avec M. Christophe Chauveau / CICDA
M. Roberto Aparicio / VSF

15h00 Coopération belge
Guy Beringhs, Jean-Jacques Waellput et Giorginna Devisscher
Séance de travail avec M. Vincent Briard, volontaire international

Mercredi 28 avril 2004

Journée de travail avec M. Alberto Mariaca, expert national de la mission
Préparation des aspects méthodologiques, logistiques et du programme de la mission principale

> RETOUR SOMMAIRE

Jeudi 29 avril 2004

14h00 Séance de travail avec Mme Sénémaud, Conseillère de Coopération et d'Action Culturelle
Départ de La Paz pour Cochabamba
avec M. Vincent Briard
Visite et évaluation du POD 53 Appui « Hogar de niños Rosa Guzman »,
entretiens avec Mme Joséphine Purcell, responsable du centre

Vendredi 30 avril 2004

05h00 Frères des Hommes
Visite du projet Coraca Protal – POD 63 / 2003
(Route avec municipalité / préfecture ; projet tourisme solidaire ; petites subventions accordées)

Samedi 1^{er} mai 2004

10h00 Retour à La Paz
Révision documentaire

Dimanche 2 mai 2004

Trajet de retour

MISSION 2

Samedi 15 mai 2004

M. Alberto Mariaca			
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
Oruro – Titiri	POD26	Juan Quique Colque	Alcalde Municipio Turco
		Enrique Viza	Villageois
		Zulema Gomez de Colque	Villageoise
		Juan Flores Calle	Villageois
Oruro – San Bartholomé	POD01	Mario Copa	Villageois
		Severo Fernández	ex corregidor
		María de Fernández	Villageoise

Dimanche 16 mai 2004

M. Alberto Mariaca			
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
Oruro – Sorocachi	POD18	Villageois	Villageois
Oruro – Chilcani	POD12	Eleuteria Gonzáles	Corregidora
		Marcelino Moroco	Villageois
Oruro – Tiriri	POD14	Felix Condori	Villageois
Oruro – Colpapucho	POD04	Villageois	Villageois

> RETOUR SOMMAIRE

Lundi 17 mai 2004

M. Alberto Mariaca			
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
La Paz – Timusi	POD44	Francisco Condori	Villageois
		Villageois	Villageois

Mardi 18 mai 2004

M. Alberto Mariaca			
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
La Paz – Cusuhuaya	POD32	Juan Mamani	Villageois
		Villageois	Villageois
La Paz – Challapata	POD28	Roberto Flores	Villageois
La Paz – Pallareti	POD23	Pastora Choque	Villageoise

Mercredi 19 mai 2004

M. Alberto Mariaca			
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
La Paz – Sampaya	POD16	Valeria de Chuquimia	Villageoise
		Villageois	Villageois

Jeudi 20 mai 2004

M. Alberto Mariaca			
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
La Paz – Pucarani	POD43	Felipe N.	Chargé du centre
		Villageois	Villageois

Vendredi 21 mai 2004

M. Alberto Mariaca			
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
La Paz – Colque Amaya	POD15	Severo Paco	Villageois
		Claudio Mamani	Villageois
Oruro – Angostura	POD52	Genaro Mamani	Villageois
		Cecilio Fernández	Villageois

Samedi-Dimanche 22-23 mai 2004

M. Jean-Jacques Goussard	
Dimanche 23 mai	Arrivée La Paz

M. Alberto Mariaca			
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
Oruro – Cochabamba		Tentative infructueuse de rejoindre les autres POD de Cochabamba	
Cochabamba – Calchani	POD55	Valentin Ramos	Villageois
		Antonio Ramírez	Villageois

Lundi 24 mai 2004

M. Jean-Jacques Goussard	
Ambassade de France	Entretien de démarrage de la mission avec M. Vincent Briard
CICDA – VSF	Séance de travail avec M. C. Chauveau (CICDA) et M. R. Aparicio (VSF)
Ambassade de France	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Poursuite des entretiens avec M. C. Chauveau (CICDA) et M. R. Aparicio (VSF) ▪ Entretien avec Mme Anne Sénémaud (Conseillère de Coopération et d'Action Culturelle) et M. Vincent Briard (Volontaire International) en vue de la préparation des réunions de restitution de la mission.

M. Alberto Mariaca			
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
Oruro	POD41	Madre María Luisa	Promotrice
		Mario Magne Quispe	Administrateur

Mardi 25 mai 2004

M. Jean-Jacques Goussard	
CIOEC ¹	Entretien avec Mme Maria Julia Jemenez, directrice du CIOEC et M. Zacarias Talatayud, Président.
La Paz	Préparation des aspects logistiques de la mission de M. Sedjro
La Paz	Trajet La Paz – Santa Cruz Revue documentaire

M. Alberto Mariaca			
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
Oruro	Coopération décentralisée IRCOD-Oruro	Ing. Willy Rossell	ex officier technique Municipalité
		Ing. José Aranda	ex officier technique Municipalité
		Varios directores	Directeurs d'établissements éducatifs
		Villageois	Villageois

Mercredi 26 mai 2004

M. Jean-Jacques Goussard	
Santa Cruz Barrio Alto Olivos	Visite du projet de santé Sud : centre sanitaire Los Olivos, entretiens avec : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nancy Rodriguez, responsable du centre de santé ▪ Omar Luis Riviera Estrada, sub-alcalde du 9^{ème} district ▪ Manuel Tapia Penaneta, professionnel d'appui ▪ Sylvia Marlene Andaya Ange, secrétaire exécutive
Santa Cruz Direction Départementale de la Santé	Entretien avec Dra. Leonar Flores J. chargée du réseau Sud de centres de santé Dra. Alessia Zuleta, chargé de promotion
Santa Cruz La Guardia	Hôpital de La Guardia Entretien avec le Dr. Edgar Bonillo, directeur

M. Alberto Mariaca			
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
Potosi	POD35	Juan Quispe	Villageois

¹ Coordinadora de Integración de Organizaciones Economicas Campesinas de Bolivia

	Autres villageois	Villageois
--	-------------------	------------

Jeudi 27 mai 2004

M. Jean-Jacques Goussard	
Santa Cruz	Trajet Santa Cruz – Sucre

M. Alberto Mariaca	
Potosi	Trajet Potosi – Sucre

M. J.J. Goussard & M. A. Mariaca	
Sucre	Visite du projet AYNI bibliothèques et bibliobus à Sucre, entretiens avec : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Delphine Richard, coordinatrice AYNI à Sucre ▪ Marie Blondeau, volontaire bénévole
Sucre	Trajet Sucre – Potosi

Vendredi 28 mai 2004

M. J.J. Goussard & M. A. Mariaca			
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
Potosi	POD17	Projet non trouvé, aucun responsable rencontré	
Potosi	POD25	Jorge Blanco Cazas	Ex Directeur de la Fundacion Potosí
Potosi	POD49	Juan Carlos Orellana	Ex directeur CEPAA
Potosi	Trajet Potosi – Uyuni		

Samedi 29 Mai 2004

M. J.J. Goussard & M. A. Mariaca			
Potosi	Trajet Uyuni – Lica		
Lica	Entretien avec les membres du conseil municipal de Lica		
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
Tres Cruces	POD57	German Villca	Villageois
Salinas de Garcia Mendosi	Trajet Lica – Salinas de Garcia Mendosi		
Salinas de Garcia Mendosi	Séance de travail avec le personnel du projet CICDA-VSF Intersalar <ul style="list-style-type: none"> ▪ M. Philippe Lafitte, coordonnateur du projet ▪ M. Michel Laforge, coordonnateur régional CICDA-VSF ▪ M. Jean Bourliaud, évaluateur IRAM 		

Dimanche 30 Mai

M. J.J. Goussard & M. A. Mariaca			
Lieu	Projet	Personnes rencontrées	Statut
Oruro – Irpani	POD62	Adrian Mayorga	Président Conseil Municipal
		Bernardo Rodríguez	Villageois
Oruro – Coroma	POD45	Fructuoso Choque	Villageois
		Pio Cruz	Villageois
		Mario Aviza	Villageois
		Ronald Chambi	Villageois

Oruro – San Pedro de Condo	POD38	Villageois	Villageois
Oruro	Trajet Salinas de Garcia Mendoza – Oruro – La Paz		

M. Urbain Sedjro	
La Paz	Arrivée à La Paz

Lundi 31 mai 2004

M. J.J. Goussard, M. A . Mariaca et M. U. Sedjro	
8 h 30 – 9 h 15	Briefing
14 h 45 – 18 h 00	Poursuite de l'analyse des documents
18 h 30 – 19 h 15	Synthèse de la journée avec l'équipe d'évaluation

M. U. Sedjro	
9 h 30 – 13 h 15	Ambassade de France : Rassemblement et tri des documents traitant de la coopération décentralisée selon les critères de classification de M. Briard, pour analyse et support à l'évaluation.
14 h 30 – 14 h 45	Entretien d'accueil avec Mme Anne Sénémaud, <i>Conseillère Culturelle et de Coopération.</i>

Mardi 1 Juin 2004

M. J.J. Goussard	
9 h 00 – 13 h 00	Travaux sur la documentation

M. A . Mariaca	
9 h 00	Réunion FINCAFE / FECAFEB (fédération des producteurs de café) avec M. Lucio Gomez, Président.
15 h 00	Réunion à la CONAMAC avec le Dr. Petronilo Flores et le conseil des Mallkus composé des membres suivants :
	Antonio Ajuacho Arquiri Apumallcu .Sora Oruro
	Antonio Quispe Ticona Mallcu. Santiago de Machaca
	Lucio Colque Flores Chargé des rel. Internationales Aroma. Oruro
	Santos Anagua Repr. CAOB. Caiza D. Potosí
	Pascual Copa Repr. CAOB. Potosí
	Eugenio Mamani Mallku Antuta
	Rafael Hinojosa Mallku. Collana. La Paz
	Celestino Villegas Mallku. Pacajes. La paz
	Benigno Gonzales Rpte. Quila Quila. Caracara
	Bernardo Condori Rpte. Quillacas. Oruro
	Damiana Condori Repr. CAOB. Potosí
	Viviana Lima Mamatajilla de Pacajes. La Paz
	Víctor Condori Repte. Norte de Potosí
	Petronilo Flores Asesor legal CONAMAC
	Otras 5 personas Representants de différents ayllus

M. J.J. Goussard & M. A. Mariaca	
14 h 00	Réunion à l'Ambassade de France avec les membres de l'ONG Point d'Appui : <ul style="list-style-type: none"> ▪ M. Jean-Marie Galliath ▪ M. Martinez ex-coordonnateur de la coopération décentralisée IRCOD auprès de la ville d'Oruro.

M. U. Sedjro	
8 h 20	Départ prévu pour Cochabamba. La compagnie aérienne ayant eu 6 heures de retard, le départ s'est fait à 14 h 20.
15 h 00	Arrivée à Cochabamba
16 h 15 – 17 h 00	Premier entretien avec Madame le Maire de Cochabamba, Roccio Duque, en présence de l'architecte Juan José Lafuente, <i>Officier municipal chargé de la coordination générale</i> et de M. Wilson Espinoza, <i>Responsable des communications</i> .
17 h 15 – 19 h 15	Entretien avec M. José Cerruto, <i>Directeur régional de l'ONG Kumi</i> .

Mercredi 2 Juin 2004

M. J.J. Goussard	
9 h 00	Séance de travail avec les responsables du programme Nina (CCFD) – UNITAS : M ; Hugo Fernandez M. Walter Limachi M. David Choquehuanca

M. J.J. Goussard & M ; A. Mariaca	
	Examen et revue systématiques des dossiers des POD conservés à l'ambassade de France

M. U Sedjro	
9 h 00 - 12 h 00	Réunion de travail avec l'équipe de la mairie de Cochabamba sous la direction de M. Juan José de Lafuente, <i>Coordinateur général</i> . <u>Etaient présents</u> : <ul style="list-style-type: none"> - Ing. Cintha Fernandez, <i>Directrice de projets</i>, - Ing. Humberto Calbimonte, <i>Chef de la Direction des services de canalisations des eaux pluviales</i>, - Ing. Ernesto Soto, <i>Directeur des services de déchets solides et de l'entreprise municipale de service de nettoyage (EMSA)</i>, - Ing. Ramiro Guillen de EMSA, - Ing. Milton Copa Morato, <i>Directeur de l'entreprise municipale des espaces verts et récréatifs alternatifs (EMAVRA)</i>, - Ing. Manuel Prado, <i>Directeur de planification</i>, - Lic. Oscar Tavel, <i>Directeur des relations internationales et inter-institutionnelles</i>.
14 h 15 – 15 h 00	Réunion de travail au siège du Programme de gestion intégrale de bassin (PROMIC). <u>Etaient présents</u> : <ul style="list-style-type: none"> - Ing. Roberto Mendez Torrico, <i>Directeur de PROMIC</i>, - Ing. José Quiroga Leon, <i>Responsable de la planification (PROMIC)</i>, - Lic. Oscar Tavel, <i>Directeur des relations internationales et inter-institutionnelles (Mairie de Cochabamba)</i>, - Ing. Humberto Calbimonte, <i>Directeur des services de canalisations des eaux pluviales (Mairie de Cochabamba)</i>, - Manuel Prados, architecte, <i>Directeur de planification</i>
15 h 30 – 17 h 30	Réalisation de différentes visites techniques : <ul style="list-style-type: none"> - Lac Alalay qui a fait l'objet d'un plan de récupération écologique grâce à la coopération décentralisée, - Lac Cona Cona, qui doit faire l'objet d'un plan de récupération, - Décharge contrôlée. <u>Ces visites ont été effectuées en compagnie de</u> : <ul style="list-style-type: none"> - Ing. Roberto Mendez Torrico, <i>Directeur de PROMIC</i>, - Ing. José Quiroga Leon, <i>Responsable de la planification (PROMIC)</i>,

	<ul style="list-style-type: none"> - Lic. Oscar Tavel, <i>Directeur des relations internationales et inter-institutionnelles</i> (Mairie de Cochabamba), - Ing. Humberto Calbimonte, <i>Directeur des services de canalisations des eaux pluviales</i> (Mairie de Cochabamba), - Manuel Prados, architecte, <i>Directeur de planification</i>, - Ernesto Soto, <i>Directeur de EMSA</i>, lequel s'est joint à l'équipe lors de la visite de la décharge contrôlée.
17 h 45 – 18 h 30	Réunion de synthèse de fin de mission à Cochabamba avec Madame le Maire , en présence du secrétaire général de la mairie et du directeur des relations internationales.

Jeudi 3 Juin 2004

M. J.J. Goussard, M. A. Mariaca, M. U. Sedjro	
9 h 00	Préparation de la réunion de restitution à l'Ambassade de France Travaux sur documents à l'ambassade France
15 h 00	Réunion de restitution en présence de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mme Anne Sénémaud, <i>Conseillère Culturelle et de Coopération</i>, ▪ M. Jean-Pierre Gastaud, <i>Conseiller Economique et Commercial</i>, ▪ M. Jean Joinville Vacher, <i>Représentant de l'Institut de Recherche et de Développement (IRD)</i>, ▪ M. Vincent Briard, <i>Volontaire international chargé des relations avec les ONG</i>.

M. U. Sedjro	
8 h 00	Trajet retour Cochabamba – La Paz

Vendredi 4 Juin 2004

M. J.J. Goussard, M. A. Mariaca, M. U. Sedjro	
8 h 30 – 9 h 30	Révision de l'agenda de la journée et échanges d'information.
14 h 30	Travaux sur documents Préparation de la restitution de la mission

M. J.J. Goussard	
16 h 00	Réunion de travail avec M. Victo Hugo Ledezma, Directeur de l'ONG SEMTA

M. U. Sedjro	
10 h 00 – 12 h 00	Réunion de travail au Ministère de la Participation Populaire , en compagnie de : Mme Doris Alandia Carvajal, <i>Directrice de développement institutionnel et renforcement de la gestion municipale</i> , Marcelo Uriba, <i>Directeur du développement économique local</i> , Alejandro Vargas Rico Foro, <i>Direction de la gestion des préfectures</i> , Roxana Azarias, <i>Direction du développement local</i> .
12 h 20 – 13 h 20	Entretien avec M. Denis Clavier, expert violoniste en mission en Bolivie dans le cadre de la coopération du "Couvent", une société d'économie mixte de Sarrebourg (Moselle, France) et différentes institutions de musique de la Bolivie, comme le Conservatoire de musique de La Paz.

Samedi – Dimanche 5 et 6 Juin

M. J.J. Goussard, M. A. Mariaca, M. U. Sedjro	
	Travaux de synthèse Finalisation de l'exploitation de la documentation Préparation de la restitution

> RETOUR SOMMAIRE

	Elaboration de la présentation Powerpoint
--	---

Lundi 7 Juin

M. J.J. Goussard, M. A. Mariaca, M. U. Sedjro	
7 h 30 – 8 h 30	Réunion de planification stratégique pour la présentation <i>Powerpoint</i>.
10 h 00 – 12 h 00	Présentation de la restitution préliminaire , en présence de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mme Anne Sénémaud, <i>Conseillère Culturelle et de Coopération</i> (Ambassade de France), ▪ M. Vincent Briard, <i>Volontaire international chargé des relations avec les ONG</i> (Ambassade de France), ▪ M. Jean-Jacques Wallput, <i>Ambassade de Belgique</i>, ▪ M. Jean-Jacques Meunier, <i>Louvain Développement</i> (ONG belge), ▪ M. Erwann Lacoste, <i>ONG partenaire/Louvain développement</i>, ▪ Patrick Gallard, <i>Union Européenne</i>. Les représentants de la coopération suisse et anglaise se sont excusés.
13 h 00	Entretien avec Mme Christina Bubba (POD adduction d'eau de Coroma).

M. J.J. Goussard	
16 h 00	Entretien avec M. Devischer. l'ONG Frères des Hommes.

M. A. Mariaca	
16 h 00	Entretien avec M. A. Ghenin de l'ONG ATD Quart Monde.
18 h 00	Trajet La Paz - Oruro.

Mardi 8 Juin

M. J.J. Goussard	
9 h 00	Trajet la Paz – Sao Paulo.

M. U. Sedjro	
Entretiens téléphoniques avec :	
<ul style="list-style-type: none"> - M. José Cerrito de Kurmi Cochabamba, - Mme Doris Alandi du Ministère de la Participation Populaire. 	
Début de la rédaction des annexes.	

Mercredi 9 Juin

M. U. Sedjro	
8 h 00	Trajet La Paz – Caracas.

ANNEXE 4

OPTIMISATION DE L'ÉCHANTILLON DES POD

Dans la note méthodologique préliminaire, un échantillon théorique et provisoire des POD avait été conformé. De fait, 2 scénarios avaient été élaborés: échantillon de 30 projets et échantillon de 21 projets.

La première mission en Bolivie a permis de prendre en compte les différentes contraintes de délai et de logistique, et d'amender l'échantillon théorique proposé pour aboutir à l'échantillon qui a été pris en compte dans la mesure du possible lors de la mission principale.

Cet échantillon (qui est donné dans le tableau joint à la fin de cette annexe) est composé de 28 projets.

4 projets POD de l'échantillon initial ont été retirés pour des raisons d'éloignement (leur visite aurait nécessité un détour considérable par rapport au circuit prévu avec des trajets supplémentaires incompatibles avec le programme et la durée de la mission). Il s'agit des projets suivants :

POD15		1995	La Paz	Forage de puits pour deux villages	Hydraulique villageoise	1524
POD7		1994	Béni	Construction d'une école	Education	2698
POD34	HAM Charana	1998	La Paz	Conclusion de la construction d'une école	Education	2744
POD50	CEPAD – municipalité de Tupiza	2001	Potosí	Construction d'une salle de classe	Education	2180

2 projets ont été ajoutés :

POD60	ONG « Aux 4 coins du Monde »	2002	Cochabamba	Récupération de terres agricoles par endiguement	Agriculture/ maraîchage	4000
POD38		1999	Oruro	Réfection d'un canal hydroélectrique	Environnement	3780

Cohérence de la composition de l'échantillon avec le tableau initial

1. Par rapport aux différents secteurs

Catégorie	Libellé	% dans le tableau des POD	% dans l'échantillon Retenu
I	Hydraulique villageoise	28	29
II	Réalisations sociales	43	35
II . a.	Education	26	14
II . b.	Santé	6	7
II . c.	Autres réalisations sociales	11	14
III	Artisanat et entreprises	7	11
IV	Valorisation des patrimoines	3	0

> RETOUR SOMMAIRE

V	Gestion des ressources naturelles à des fins productives	21	25
V . a.	Environnement	7	4
V . b.	Agriculture / maraichage	9	14
V . c.	Elevage	5	7

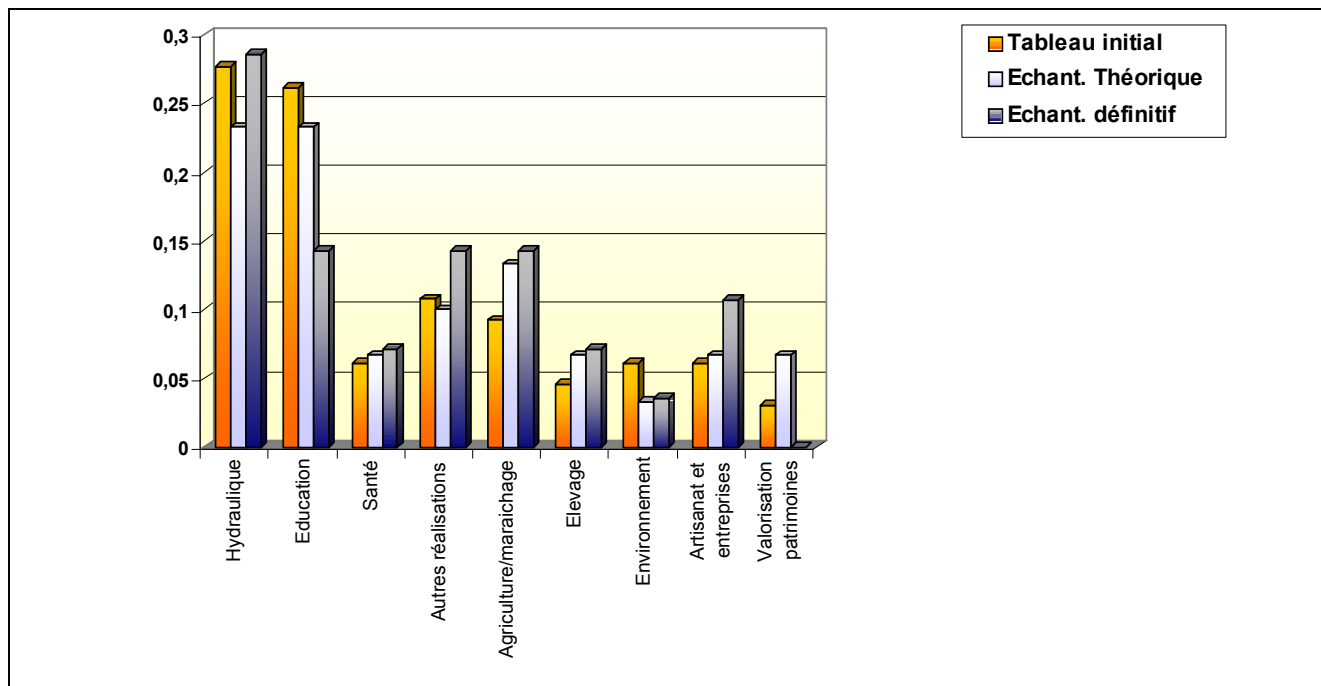


Figure 1 – Comparaison des proportions des différents secteurs dans le tableau initial des POD, l'échantillon théorique, et l'échantillon retenu.

2. Par rapport à la période de mise en œuvre des actions

Classes	% dans le tableau POD	% dans l'échantillon retenu
Catégorie A : Projets récents 2002 – 2003	17	21
Catégorie B Projets terminés récemment : 1999 – 2001	28	36
Catégorie C Projets anciens : 1994 à 1998	55	43

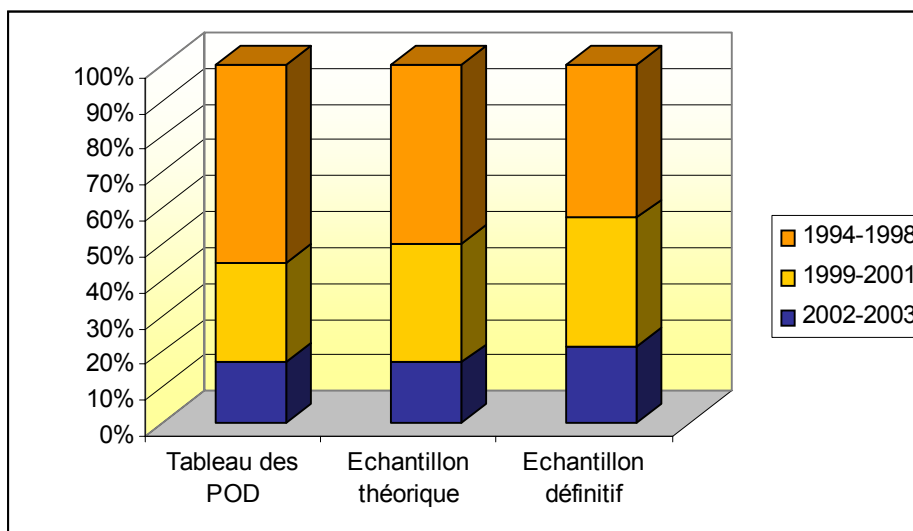


Figure 2 – Comparaison des proportions des différentes classes d'ancienneté des projets dans le tableau initial des POD, l'échantillon théorique, et l'échantillon retenu.

3. Par rapport à la distribution géographique

Département	% dans le tableau POD	% dans l'échantillon retenu
Beni	9	0
Chuquisaca	1,5	0
Cochabamba	14	18
La Paz	39	46
Oruro	15	18
Potosi	18	18
Santa Cruz	1,5	0
Tarija	1,5	0

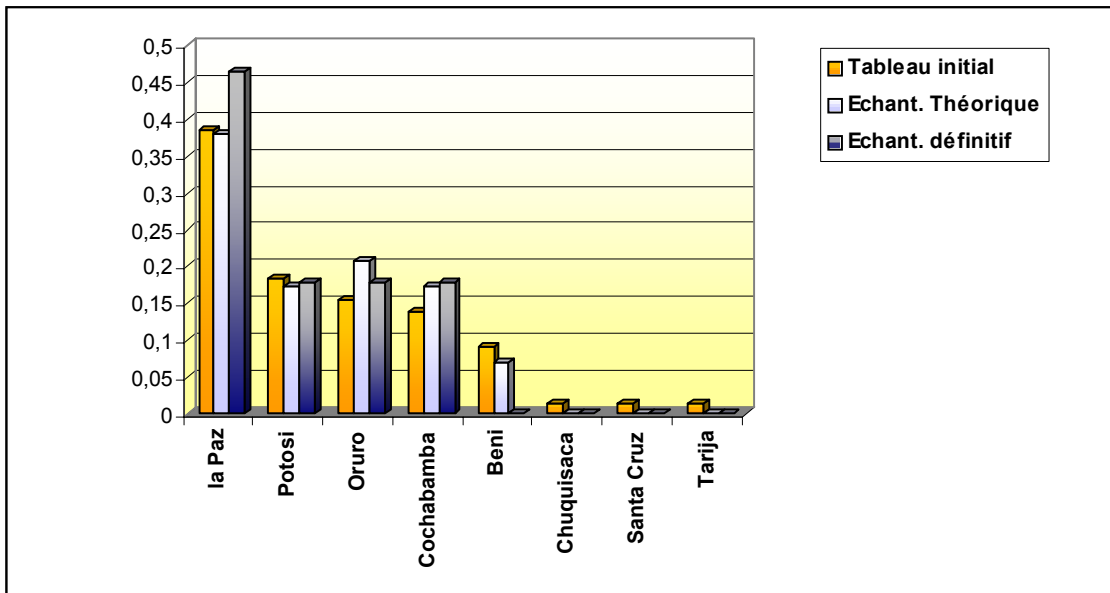


Figure 3 – Comparaison des proportions des différentes classes d’ancienneté des projets dans le tableau initial des POD, l’échantillon théorique, et l’échantillon retenu.

Echantillon de 28 actions proposé pour les POD

Réf.	Autres acteurs	Année	Département	Intitulé	Secteur	Mt.€
POD63	Municipalité de Morochata, Préfecture de Cochabamba	2003	Cochabamba	Construction d'un tronçon de chemin de 10 km desservant des communautés affiliées à la CORACA (bras économique du syndicat agricole)	Autres réalisations sociales	4550
POD53		2001	Cochabamba	Construction d'une salle de classe dans un foyer pour enfants défavorisés	Education	1090
POD47		2001	Cochabamba	Appui matériel	Autres réalisations sociales	2506
POD55	Municipalité d'Independencia	2002	Cochabamba	Installation d'un système d'irrigation par inondation	Agriculture / maraichage	5718
POD52	Kürmi	2001	La Paz	Construction de puits multi-usages pour la communauté	Hydraulique villageoise	3354
POD16		1995	La Paz	Approvisionnement en eau potable	Hydraulique villageoise	2287
POD28	Partage sans frontières / Association France Bolivie	1997	La Paz	Eau potable	Hydraulique villageoise	1227
POD32	ONG CISED	1998	La Paz	Eau potable	Hydraulique villageoise	4519
POD51	AOPEB	2001	La Paz	Eau potable et éducation environnementale de la communauté	Hydraulique villageoise	3353
POD43	Ambassade du Japon	2000	La Paz	Construction de deux serres vivrières dans le centre de solidarité Vida	Agriculture / maraichage	1089
POD44		2000	La Paz	Construction d'un centre de formation agricole pour la communauté	Agriculture / maraichage	2178
POD4	ONG Procade Aroma	1994	La Paz	Elevage de porcs	Elevage	3598
POD54	Fondation Arco Iris	2001	La Paz	Equipped médical pour la clinique du centre Arcos Iris	Santé	2622
POD10		1995	La Paz	Réfection d'un centre d'attention pour les enfants de la rue	Autres réalisations sociales	4116
POD23	Escuela/Hermanos de la esperanza	1996	La Paz	Construction de salles de classe	Education	1061
POD6		1994	La Paz	Construction d'un centre sanitaire	Santé	2256
POD61		2003	La Paz	Equipped de 4 ateliers techniques (informatique, mécanique automobile, mécanique industrielle, électronique et électricité)	Artisanat et entreprises	4550
POD1		1994	Oruro	Construction de 15 puits d'eau potable	Hydraulique villageoise	3598
POD14		1995	Oruro	Reconstruction d'école	Education	1143
POD62		2003	Oruro	Mise en place d'un fonds de crédit rotatif pour l'achat de reproducteurs lamas	Elevage	5000
POD35	ONG ATEC	1998	Potosi	Clôture d'une zone de reforestation	Environnement	3100
POD18		1995	Oruro	Micro projet d'irrigation	Agriculture / maraichage	732
POD45		2000	Potosi	Approvisionnement en eau potable	Hydraulique villageoise	3323
POD57		2002	Potosi	Construction d'une salle polyvalente	Autres réalisations sociales	5558
POD25	Fundacion Potosi	1996	Potosi	Construction d'école	Education	3720
POD49	CEPAA	2001	Potosi	Appui pour la confection de textiles au centre de femmes de l'association AIGCANQUI	Artisanat et entreprises	2744
POD60	ONG « Aux 4 coins du Monde »	2002	Cochabamba	Récupération de terres agricoles par endiguement	Agriculture/maraichage	4000
POD38		1999	Oruro	Réfection d'un canal hydroélectrique	Environnement	3780

> RETOUR SOMMAIRE

ANNEXE 5

FICHE D'ÉVALUATION

PROGRAMME D'APPUI AUX ACTIONS NON GOUVERNEMENTALES EN BOLIVIE

EVALUATION DES P.O.D (PETITES OPERATIONS DE DEVELOPPEMENT) ET DES CO-FINANCEMENTS (1994-2003)

Fiche d'évaluation de projet / action

Cette fiche est à remplir pour chacun des projets appartenant à l'échantillon. Les contenus doivent être courts, concis, et précis. Les appréciations chiffrées, selon la méthode des IQR, seront notées de 1 à 4 :

- 1 – Insuffisant (*insuficiente*)
- 2 – A améliorer (*a mejorar*)
- 3 – Satisfaisant (*satisfaciendo*)
- 4 – Très satisfaisant (*muy satisfaciendo*)

Il est possible dans certains cas que des champs s'avèrent inadaptés au projet évalué, noter dans ce cas S.O. (sans objet)

Si no hay ninguna respuesta posible a ciertas preguntas indicar S.O. (sin objeto)

Cette fiche d'évaluation est fournie en format formulaire WORD

A. IDENTIFICATION DU PROJET

Titre :

A1. N° POD et autres projets

A2. Rédacteur de la fiche d'évaluation (*autor de la ficha*):

A3. Date et durée de la visite du projet (*data y duracion de la visita*)

A4. Personnes rencontrées (*personas encontradas*):

A5. Localisation géographique précise:

A6. Objectif spécifique du projet (*objetivo especifico*):

A7. Coût global pour le MAE (*costo para Francia*):

A8. Autres financements (*otros fondos*) :

A9. Date de début (*fecha de empiezo*) :

A.10. Date de fin:

A11. Bénéficiaire (*beneficiario*) :

> RETOUR SOMMAIRE

A12. Auteur du projet (si diferente del beneficiario):

A12. Opérateur principal :

A13. Opérateur secondaire :

A14. Photographies (spécifier nombre et légendes):

A15. Document éventuel sous forme électronique (nom du fichier) :

B. INSTRUCTION DE LA DEMANDE ET DE LA DECISION DE FINANCEMENT

Instruccion del pedido y decision de financiamiento

B1. Pertinence des effets attendus par rapport à l'objectif de réduction de la pauvreté
Adecuacion de los efectos del proyecto en relacion con la reduccion de la pobreza

a. Appréciation (1 à 4) :

Commentaires éventuels :

en relacion con las necesidades de la poblacion ?

b. Appréciation (1 à 4) :

Commentaires éventuels :

B2. Origine de la demande, le projet a-t-il été l'objet d'une démarche spécifique d'instruction ?

Hubo un proceso de instruccion especifico, o el proyecto ha sido planteao en base a una idea individual ?

B3. S'agit-il de la répliation d'une action déjà conduite dans d'autres contextes ou sur d'autres financements (oui/non) :

Trata-se de la replicacion de un enfoque o modelo tecnico ya implementado en otros contextos ?

B4. Clarté de l'identification et de la formulation des objectifs par le demandeur (y compris plan d'action).

Claridad de la identificacion y de la formulacion de los objetivos

Appréciation (1 à 4) :

Commentaires éventuels :

C1. Degré d'atteinte des objectifs fixés despues execucion:

Los objetivos han sido logrados ?

Appréciation (1 à 4) :

Commentaires éventuels :

B5. Mesures d'accompagnement prévues par les bénéficiaires (en matière de gestion et d'organisation)

Medidas de acompanamiento previstas por los beneficiarios

Appréciation (1 à 4) :

Commentaires éventuels :

B6. Préparation à l'évaluation (identification préalable d'indicateurs de performance et/ou d'impact, procédure d'évaluation interne prévue) :

> RETOUR SOMMAIRE

Preparacion del proyecto para la evaluacion (indicadores, existencia de un proceso de evaluacion interno)

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

C.2. Au stade de l'exécution, le projet a-t-il été suivi ?
Hubo un monitoreo del proyecto durante la ejecucion ?

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

B7. Cohérence de la proposition et synergies avec d'autres initiatives mentionnées ou en cours dans l'environnement local (mentionner les initiatives)
Coherencia del proyecto con otras iniciativas existantes en el ambito local

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

B8. Niveau prévu d'implication et de responsabilisation des différentes catégories d'acteurs dans la mise en œuvre
Nivel previsto de implicacion y de responsabilizacion de los actores locales en la ejecucion

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

B9. Définition des rôles et des responsabilités (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'oeuvre, et supervision)
Claridad de la definicion de las responsabilidades de los diferentes actores

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

B10. Réalisme et efficience du budget (adéquation entre moyens et finalités)
Realismo y eficiencia del presupuesto

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

B11. Capacités présentées de l'institution sollicitante (en matière d'expérience, technique et de capacités de gestion)
Capacidades iniciales del solicitante (expereincia, technica, gestion)

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

B12. Points forts du processus d'instruction (puntos fuertes):

B13. Points faibles du processus d'instruction (puntos debiles) :

|

B14. Recommandations relatives au processus d'instruction :

B15. Appréciation: les éléments issus du processus d'instruction étaient-ils suffisants pour garantir le succès de la mise en œuvre du projet (de 1 à 4) :
Los elementos de la instruccion eran suficientes como para garantizar el exito del proyecto ?

C. PROFIL DE LA MISE EN ŒUVRE

> RETOUR SOMMAIRE

C3. Réalisations obtenues (décrire avec localisations, indiquer si visitées ou non) :
Realizaciones obtenidas (indicar localizacion, si visitadas o no)

C4. Impacts directs de l'action (impactos directos) :

C5. Impacts indirects et induits (dont effet levier) du projet ou de l'action
Impactos indirectos o inducidos :

C6. Impact de l'action en termes d'image de l'action française:
Impacto del proyecto en lo que se refiere a la imagen de Francia

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

C7. Démarche de promotion et visibilité des réalisations:
Hubo esfuerzos de promocion y de visibilidad de la realizaciones ? (no unicamente carteles sino tambien puesta en relacion, nuevos contactos, etc.)

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

C8. Efficience: relation coûts–avantages et qualité des la gestion et de l'optimisation des ressources allouées
Eficiencia

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

C9. Effectivité : respect de la programmation, qualité de la mise en œuvre des moyens au service de la résolution des problèmes posés. Mobilisation effective des financements propres et autres cofinancements.
Efectividad, respecto de la programacion, de los plazos, del uso efectivo de los recursos

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

C10. Qualité de la gestion des fonds
Calidad de la gestion financiera

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

C11. Redevabilité: qualité du reporting et du compte rendu auprès du (des) bailleur(s), mais aussi éventuellement des autorités locales et décentralisées.
Calidad del reporting (informes tecnicos y financieros)

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

C12. Flexibilité: les mécanismes de financement et d'appui ont-ils été amené à s'adapter à des modifications éventuelles des hypothèses de départ
Flexibilidad de los mecanismos de financiamiento y de soporte

Appréciation (1 à 4) :
Commentaires éventuels :

> RETOUR SOMMAIRE

C13. Points forts de la mise en oeuvre (puntos fuertes ejecución) :

C14. Points faibles de la mise en oeuvre:

C15. Recommandations relatives aux modalités de mise en oeuvre:

Appréciation: les modalités de mise en oeuvre étaient-elles globalement adéquates pour garantir le succès de l'exécution du projet (de 1 à 4) :

Las modalidades de ejecución eran adecuadas como para permitir el éxito del proyecto ?

D. VIABILITE DES RESULTATS (VIABILIDAD)

La viabilité (qui permet d'approcher la notion d'appropriation) doit être examinée selon plusieurs axes :

D1. Technique : le modèle technique utilisé est-il déjà en usage dans la région ? Est-il optimal ? Est-il facilement appropriable et éventuellement répliquable par les acteurs ?

El modelo tecnico es replicable ? optimo ? puede ser apropiado et replicado por los actores ?

Appréciation (1 à 4) :

Commentaires éventuels :

D2. Socioculturelle: ce point concerne les facteurs socioculturels pouvant favoriser ou au contraire contrarier l'adoption et la réplification de l'action et des produits d'action dans le contexte socioculturel local.

Adecuacion a los factores socioculturales que pueden favorecer o impedir la adopcion o la repliacion de la accion

Appréciation (1 à 4) :

Commentaires éventuels :

D3. Economique et financière: les charges récurrentes d'entretien ou de maintenance des acquis sont-elles effectivement couvertes ?

Los gastos de mantenimiento son cubiertos ?

Appréciation (1 à 4) :

Commentaires éventuels :

D4. Organisationnelle: les éventuels comités mis en place pour la gestion de l'aménagement ou des réalisations sont-ils fonctionnels ?

La organizacion necesaria al funcionamiento y mantenimiento de los productos de accion son adecuados ?

Appréciation (1 à 4) :

Commentaires éventuels :

D5. Environnementale (ambiental): les éventuels impacts environnementaux des réalisations ont-ils été anticipés, celles-ci contribuent-elles à une meilleure gestion des ressources naturelles ?

Anticipacion de los impactos ambientales de las realizaciones

Appréciation (1 à 4) :

Commentaires éventuels :

D6. Territoriale: dans quelle mesure l'action contribue-t-elle à renforcer l'organisation et la cohésion du territoire concerné. L'emplacement de l'aménagement est-il bien choisi ? Les solidarités et réciprocitys intervillageoises sont-elles bien prises en compte ? (en particulier lorsqu'il s'agit d'infrastructures de type scolaire ou hydraulique par exemple)

> RETOUR SOMMAIRE

Las realizaciones poseen un valor agregado en lo que se refiere a la integración y desarrollo territorial

Appréciation (1 à 4) :

Commentaires éventuels :

D7. Genre: l'action et ses produits n'ont-ils pas entraîné de déséquilibre dans le partage des tâches entre les hommes, les femmes et les différentes classes d'âge ?

El proyecto ha tomado en cuenta la repartición de trabajo entre clases de edad y de género ?

Appréciation (1 à 4) :

Commentaires éventuels :

D8. Points forts en matière de viabilité:

D9. Points faibles en matière de viabilité :

D10. Recommandations en matière de viabilité:

D11. Appréciation: la viabilité des résultats est-elle garantie (de 1 à 4):

INDICATEURS QUALITATIFS DE REALISATION (apprécier de 1 à 4):

Degré de réalisation des effets attendus de l'action

(grado de realización de los efectos esperados)

Evaluateur	Bénéficiaires	Poste (éventuellement)
------------	---------------	------------------------

Effets en matière de lutte contre la pauvreté

Efectos en cuanto a la lucha contra la pobreza

Evaluateur	Bénéficiaires	Poste (éventuellement)
------------	---------------	------------------------

Effets en matière de renforcement des capacités

Efectos en cuanto al fortalecimiento de las capacidades locales

Evaluateur	Bénéficiaires	Poste (éventuellement)
------------	---------------	------------------------

Cohérence avec les besoins des bénéficiaires

Coherencia con las necesidades de las poblaciones

Evaluateur	Bénéficiaires	Poste (éventuellement)
------------	---------------	------------------------

Cohérence avec d'autres interventions et/ou stratégies de développement local

Coherencia con otras intervenciones o estrategias de desarrollo local

Evaluateur	Bénéficiaires	Poste (éventuellement)
------------	---------------	------------------------

Viabilité des résultats obtenus

Viabilidad de los resultados obtenidos

Evaluateur	Bénéficiaires	Poste (éventuellement)
------------	---------------	------------------------

E. RECOMMANDATIONS GENERALES

Evaluateur :

Bénéficiaires :

> RETOUR SOMMAIRE

ANNEXE 6

PRINCIPAUX DOCUMENTS CONSULTÉS

Ambassade de Belgique. 2003.- **Marco Estratégico del Programa Plurianual de Financiamiento de ONGs del Sur.**

Ambassade Belgique. 2004.- **Propuesta de Programa Indicativo de Cooperación entre el Reino de Bélgica y la República de Bolivia para el período 2005-2007.** 10p.

Ambassade de Belgique. 2004.- **Evaluación Interna De Los Programas De Micro Intervenciones Y Becas Locales/Regionales** (Gestiones 2002 y 2003)

Ambassade de Belgique. 2004.- **Estrategia actualizada de la cooperación belga en Bolivia - 15/04/2004**

Ambassade de France en Bolivie. SCAC. 2003.- Evaluation du programme des P.O.D. (petites opérations de développement): évaluation en cours de programme (période 1994-2003). Termes de référence.

Ambassade de France en Bolivie. 2003.- **Programmations 2003 et 2004.**

Anonyme. 2004.- Décentralisation, Etat et Territoires.- Cahiers français No318, Janvier-Février 2004

Assemblée Nationale. 2002.- **Rapport fait au nom de la Commission des Finances, de l'Economie Générale et du Plan sur le projet de loi de finances pour 2003 (n° 230), annexe 3 : affaires étrangères coopération et développement.**

Bolivie. 2003.- **Monografía nacional sobre la Diversidad Biologica.**

Cavero. U. & al. 2002.- Le DSRP de la Bolivie : 5 points de vue. **Finances & Développement.** Juin 2002 : pp 13-16.

CICDA - PRADEM. 1996.- **Projet d'appui au développement micro-régional PRADEM. Chuquisaca. Rapport d'évaluation.**

CICDA-VSF. 2003.- **Renforcement de la société civile et politique d'alliances et partenariat.** Version provisoire.

CIRAD-EMVT & VSF. 2003.- **Etude bibliographique sur les auxiliaires de santé animale.**

Coopération du Royaume de Belgique.- 2002. **Programa De Micro-Intervención (Mip), Cooperacion Internacional Del Reino De Belgica. Guia Gestion 2002-2003**

Coopération du Royaume de Belgique.- 2002. **Programa De Becas Locales/regionales, Cooperacion Internacional Del Reino De Belgica. Guia Gestion 2002-2003**

> RETOUR SOMMAIRE

Dominguez. B. 2001.- **Mission de suivi et d'évaluation des projets de coopération non gouvernementale (ONG et collectivités locales) en Bolivie – 28 avril-14 mai 2001**

D'Oriano. H. 2003.- **Rapport de la mission effectuée du 28 septembre au 10 octobre 2003 – C2D Bolivie.**

D'Oriano. H. 2003.- C2D Bolivie. **Projet de construction d'un hôpital de référence à Santa Cruz..**

Dominguez. B. 2001.- **Mission de suivi et d'évaluation des projets de coopération non gouvernementale. Rapport de mission.** Mission pour la coopération non gouvernementale. Bureau des organisations de solidarité internationale et des entreprises. MAE – DGID.

F3E. 1998.- **Evaluation du CREDAL (Centre d'étude du développement en Amérique latine). Projet CCFD n° 200.000.083/95. Rapport d'exécution.**

Falisse. M. & D. Rey. 2003.- **Evaluation de la convention programme entre le ministère des Affaires étrangères et le Centre international de coopération pour le développement agricole (CICDA). Rapport final**

FMI & Banque Mondiale. 2001.- **Initiative en faveur des Pays Très Endettés (PPTE) : Etat d'Avancement.** 57p.

Fundo Monetario Internacional & IDA. 2001.- **Documento de lucha contra la pobreza. Evaluacion conjunta del personal.** 12p..

Frère des Hommes. 1999.- **Evaluation du projet CORACA-PROTAL. Bolivie. .**

Gros.C. 2003.- Demandes ethniques et politiques publiques en Amérique latine“, **Problèmes d'Amérique latine**, n° 48 printemps 2003

Gros.C. 2003.- Indiens et démocratie en Amérique latine”, **Ethnies**, n° 29-30, 2003, pp. 148-154.

Gros.C. 2002. - **Ethnicité et citoyenneté : questions en suspens », Amérique latine 2002**, Observatoire des changements en Amérique latine, IHEAL, Paris, 2002, pp. 55-70

Gros. C. 1998.- **Projet ethnique et citoyenneté : le cas latino-américain”, La Revue Internationale et Stratégique**, n°31, automne, 1998.

Haut Conseil de la Coopération Internationale. 2004.- Conclusions de la commission « coopération décentralisée » - pour une analyse des pratiques de la coopération décentralisée pour le développement et la solidarité internationale.

Haut Conseil de la Coopération Internationale. 2002.- **Etude sur les relations entre ONG et Institutions Internationales.**

Haut Conseil de la Coopération Internationale. 2002.- **La coopération dans le domaine de la santé avec les pays en développement.**

Loi du 06 février 1992, titre V : "De la coopération décentralisée"

Loi Chevènement du 12 juillet 1999

MAE – MCNG. 2002.- **Vade Mecum : le cofinancement des projets OSI . Tome I . 106 p.**

Ministre délégué à la coopération et à la francophonie. 2002. - **Communiqué de presse sur les contrats de désendettement et de développement.**

Ministère des Affaires étrangères. 2002.- **Livre Blanc de la Coopération Française.** 76 p.

> RETOUR SOMMAIRE

Ministère des Affaires Etrangères. 2001.- **Evaluer la coopération internationale française : bilans des évaluations.**

Ministère des Affaires étrangères. 2002.- **Fonds Social de Développement. Evaluation du dispositif de crédits déconcentrés (1996-2001).** Série Evaluations n° 61.

Ministère des Affaires Etrangères. 2003.- **Procès-verbal de la Commission mixte franco-bolivienne/Ministère des Relations Extérieures et du Culte de la République de Bolivie.-** La Paz : 29-30 mai 2003

Ministère des Affaires Etrangères. 1998.- **Note No 156 SG signée par le Secrétaire général le 08 octobre 1998.**

Ministère des affaires étrangères. F3E. 2004.- **Evaluation rétrospective des Dotations au Partenariat.** 116p. + annexes.

Ministère de l'Intérieur - Affaires Etrangères . 1994.- **Circulaire du 26 mai 1994 inter-ministérielle**

Ministère de Participation Populaire de Bolivie : **Estrategía boliviana de participación popular y descentralización (2003-2007)**

Montecinos. M.P. 2000.- **Evaluation de la convention d'objectifs entre le ministère des Affaires étrangères (MAE) et le centre international de développement rural (CICDA).**

Netherland Development Assistance. 1998.- **Bolivia : evaluation of the netherlands development programma with Bolivia.** 55p.

Rojas. R. E. 2000.- **Convention d'objectifs entre le ministere des Affaires étrangères (MAE) et le Centre international de coopération agricole (CICDA)**

SCAC Bolivie. 2002. – **Programmation 2003. Note de cadrage.**

SINCOM (Sistema integrado de contabilidad municipal) de Bolivia.

Sénat. 2003.- **Projet de loi de finances pour 2004 adopté par l'assemblée nationale. Tome III annexe 2. Affaires étrangères. Résumé des conclusions de l'évaluation du Fonds Social de Développement par le bureau d'études EVALUA**

VSF. 2002.- **Projet d'appui à la mise en place de systèmes de production durable et d'améliorations de la sécurité alimentaire des familles – zone Intersalar.** Version provisoire

World Bank. 1996.- **Bolivia, Poverty, Equity and Income : Selecte dPoliciés for Expanding Earning Opportunities for the Poor.** 2 volumes.

S'ajoutent à ces documents les différents rapports d'évaluation des conventions programmes (évaluation VSF 2000, CICDA 2003 et VSF 2003), les rapports d'expertise des projets de coopération décentralisée, différents numéros de la revue RURALTER, la documentation administrative relative aux POD, ainsi que différents projets de Loi (agrupaciones ciudadanas, mancomunidades) en cours d'examen en Bolivie.

> RETOUR SOMMAIRE

EVALUATION DES PROGRAMMES D'APPUI AUX ACTIONS NON GOUVERNEMENTALES EN BOLIVIE

Annexe 7 COMPOSITION DU COMITE DE PILOTAGE

NOM PRENOM	INSTITUTION	FONCTION	MAIL	TEL
<i>PRESIDENT</i>				
DINE Joël	MAE Mission pour la Coopération non gouvernementale	Chef de bureau	Joel.dine@diplomatie.gouv.fr	01 53 69 36.71
<i>MEMBRES</i>				
TARDIVEL Géraldine	MAE Mission pour la Coopération non gouvernementale	Chargée de mission	Geraldine.tardivel@diplomatie.gouv.fr	01 53 69 35.15
CARMOUZE Jean-Pierre	IRD Institut de Recherche pour le Développement	Directeur de recherche	Jphs_2001@yahoo.fr	01.48.03.77.22 01.42.80.44.21

> RETOUR SOMMAIRE

HATTON Jean Marie	Haut Conseil de la Coopération internationale	Secrétaire général	Jean-marie.hatton@diplomatie.fr	01.43.17.45.90
GARCIA Jean-René	IHEAL Institut des Hautes Etudes d'Amérique Latine	Chercheur	Jean-rene.garcia@univ-paris3.fr Jrgarcia100@yahoo.fr	01.44.39.86.60 06.89.56.07.98
DENIS Laurent	F3E Fonds promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations	Secrétaire technique	l.denis@f3e.asso.fr	01.44.83.03.55
PRADET Dominique VENTURI Geneviève	MAE Service de la Coordination géographique	Chargées de mission	Dominique.pradet@diplomatie.gouv.fr	01.43.17.95.58
STEINMETZ Philippe	MAE Sous-direction du Développement économique et de l'Environnement	Chargé de mission	Philippe.steinmetz@diplomatie.gouv.fr	01 53 69 30 46

> RETOUR SOMMAIRE

SCHIPPER Paul-Henri	MAE Sous-direction de la Gouvernance	Secrétaire des Affaires étrangères	Paul-henri.schipper@diplomatie.gouv.fr	01 53 69 41 84
GROUSSELAS Camille	MAE Sous-direction du Développement humain	Chargé de mission	Camille.grousselas@diplomatie.gouv.fr	01.53.69.31.72
Hédi PICQUART	MAE Sous-direction d'Amérique du Sud	Secrétaire des Affaires étrangères	Hedi.picquart@diplomatie.gouv.fr	01.43.17.47.24
<i>SECRETARIAT</i>				
YARD Yves	Bureau de l'évaluation	Chargé de mission	Yves.yard@diplomatie.gouv.fr	01.43.17.80.04
CAVELIER Bernadette	Bureau de l'évaluation	Chargée de mission	Bernadette.cavelier@diplomatie.gouv.fr	01.43.17.83.65

> RETOUR SOMMAIRE

ANNEXE 8

PROFIL DE L'EQUIPE D'EVALUATION

L'équipe proposée a rassemblé 3 experts confirmés bilingues hispanophones et francophones. Ces experts présentaient des compétences complémentaires adaptées à la diversité des thèmes et problématiques que la mission devait aborder. M. J.J. Goussard a assuré la responsabilité de la mission, prenant en charge les aspects méthodologiques, institutionnels, stratégiques et rédactionnels. M. Sedjro a été plus particulièrement chargé de l'évaluation de la coopération décentralisée. M. Mariaca, par sa formation, ses capacités et son expérience, a été chargé plus particulièrement de l'évaluation des projets en zone rurale (POD).

Jean-Jacques Goussard

Jean-Jacques Goussard, écologue de formation, travaille depuis plus de 20 ans sur les problématiques de développement durable dans des contextes géographiques divers (Amérique latine, Afrique, Océan indien, Europe et Europe de l'Est). Il a conduit de nombreuses évaluations (ex ante, mi parcours et ex post) sur différents projets et programmes de développement, dont des programmes régionaux complexes, et dans le cadre de financements divers (Banque Mondiale, Commission Européenne, FAO, FAC). Il a été amené à pratiquer les méthodes d'évaluation des politiques publiques intersectorielles (notamment en matière de gestion côtière pour les pays de l'Océan Indien), et sectorielles (en matière de politique forestière en Afrique sub-saharienne pour la Banque Mondiale). Son expérience des approches multibailleurs lui permettent d'envisager avec réalisme les contraintes de coordination et de valorisation de la coopération.

Ses activités les plus récentes ont été particulièrement tournées vers la mise au point d'outils et de méthodologies pour l'évaluation, le suivi, et la capitalisation des projets. Il a coordonné les réflexions du panel d'experts à partir duquel a été mis au point le produit méthodologique et logiciel INSOP¹ (suivi-communication-capitalisation) actuellement opérationnel sur différents programmes de développement et de recherche.

¹ Intégration Numérique du Suivi Opérationnel : ¹ Ce système d'information et de gestion du cycle de projet permet d'accroître les performances des actions de développement en matière de suivi opérationnel, d'auto-évaluation, de redevabilité et de capitalisation, tout en permettant de générer automatiquement différents media diffusables et actualisés permettant d'accroître la visibilité des interventions.

Il connaît bien les contextes andins et amazoniens (du piémont andin), ayant été, au début de sa carrière, conseiller pendant plusieurs années d'un Institut Scientifique au Pérou² (où était situé également son terrain de doctorat), et ayant opéré pendant 3 ans dans le cadre d'un projet de développement micro-régional d'une vallée interandine. Il maintient de nombreux contacts avec des intervenants du domaine de la recherche anthropologique et sociale, en France, et à l'Université Fédérale de Santa Catarina (Brésil) avec les équipes spécialisées en matière d'analyse de la Coopération Internationale.

Il a récemment été appelé à participer, pour la Commission Européenne, au panel d'experts chargé de l'évaluation des appels à projets sur les lignes budgétaires Environnement et Forêts Tropicales, au sein duquel il était spécifiquement chargé de l'évaluation des propositions issues de pays d'Amérique latine.

Urbain SEDJRO

Urbain SEDJRO est démographe et spécialiste des questions d'aménagement et de gestion urbaine. Il connaît bien le contexte et le fonctionnement de la coopération décentralisée des collectivités territoriales françaises, travaillant dans ce contexte depuis plusieurs années pour la ville de Bordeaux. Il a par ailleurs occupé les fonctions d'expert et de délégué régional de l'Agence Cités-Unies Développement pour les pays andins.

Il a été chargé de l'analyse générique de la coopération décentralisée. Son expérience globale en matière de coordination et de valorisation de la coopération française a constitué également une ressource complémentaire et importante de l'équipe proposée.

Alberto MARIACA

M. Mariaca est de nationalité bolivienne. Agronome de formation, il présente une longue expérience en matière de développement social et rural en Bolivie, en particulier dans plusieurs des provinces qui ont été abordées par l'évaluation. Il parle couramment Quechua et Aymara. Ses responsabilités actuelles dans le cadre du fonds d'investissement social et de micro-réalisations lui confèrent une expérience appréciable dans le domaine de cette évaluation, en particulier concernant l'appui aux communes et à la société civile (au travers des ONG nationales), et la prise en compte des évolutions récentes (autonomie des communes, dialogue social, initiative PPTE).

Par ailleurs, il a été amené à travailler dans différents contextes de coopération internationale, notamment avec des ONGs et bureaux d'étude européens, mais aussi avec le mouvement associatif bolivien qu'il connaît particulièrement bien. Il présente des compétences avérées en matière de suivi-évaluation, ainsi qu'en matière de politiques de sécurité alimentaire dans le contexte de la lutte contre la pauvreté.

² Instituto Regional de Ecologia Andina

ANNEXE 9 - A

ONG FRANÇAISES REPRESENTÉES EN BOLIVIE (SOURCE SCAC AMBASSADE DE FRANCE – LA PAZ)

ATD Quart Monde		
Dirección	<p><u>Dom:</u> Calle Crespo n°306, San Pedro La Paz</p> <p><u>Of:</u> Calle Defensores Alihuata N°523, San Pedro, La Paz</p> <p><u>Tel:</u> (591 2) 2 49 53 36</p> <p><u>E-mail:</u> atdsur@ceibo.entelnet.bo</p>	<p>114 av. du Général Leclerc, 95 480 Pierrelaye - FRANCIA</p> <p><u>Tel :</u> 00 33 1 30 37 11 11 / 51 80</p> <p><u>Fax :</u> 00 33 1 30 37 65 12 / 00 33 1 34 30 07 33</p> <p><u>Sitio web:</u> atd-quart monde.org</p>
Responsable	Sr. Alain GENIN	Sra NOYER
Sector de Actividad	Instalación de lavanderías en Coroico, implementación de bibliotecas callejeras, creación de una casa de la amistad para niños pobres de El Alto, con actividades de música, pintura, teatro, etc.	
Zona de intervención	Coroico / El Alto	

A4CM : Aux 4 Coins du Monde		
Dirección	<p>Avenida Manco Kapac # 734 Villa Coronilla Casilla 80 – Cochabamba</p> <p><u>Tel:</u> (591 4) 444 01 09 à CBBA. 422 30 89</p> <p>Mail: a4cm_bo@yahoo.com</p>	<p>31, rue Gambetta, 42000 St Etienne - FRANCIA</p> <p><u>Tel :</u> 00 33 4 77 25 72 36</p> <p><u>Fax :</u> 00 33 4 77 47 50 51</p> <p><u>E-mail:</u> a4cmonde@wanadoo.fr</p>
Responsable	Elsa SUAREZ CORONEL	Nicole VITEL-DURANTEL, Presidente
Sector de Actividad	Padrinazgo de niños hospitalizados, prevención de desnutrición, construcción de diques para el aprovechamiento de terrenos agrícolas.	
Zona de intervención	Departamento de Cochabamba	
Observaciones	Financiamiento de sus proyectos gracias a sus tiendas en Francia (Lyon, St Etienne) y a donaciones de particulares	

Bolivia Inti		
Dirección	-	<p>41, rue du Château d'Eau 44240 La Chappelle sur Erdre - FRANCIA</p> <p><u>Tel :</u> 00 33 2 40 72 05 30</p> <p><u>E-mail:</u> soleil@boliviainti.org boliviainti@aol.com</p> <p><u>Sitio web:</u> www.boliviainti.org</p>
Responsable	Hernan MERCADO VAZQUEZ	Robert CHIRON, Presidente
Sector de Actividad	Promoción de la energía solar	
Zona de intervención	Nacional	

> RETOUR SOMMAIRE

Association Breizh Manta		
Dirección	No tiene representación en Bolivia	15, rue George Sand - BP 10 44 550 Montoir de Bretagne - FRANCIA <u>Tel:</u> 00 33 2 40 88 60 69 <u>E-mail:</u> tynoguet@club-internet.fr
Responsable		
Sector de actividad	Donaciones de medicamentos y material médico.	
Zona de intervención		
Observaciones	No hay información.	

CCFD : Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement		
Dirección	<i>Dirección UNITAS:</i> Calle Luis Crespo # 2256 Alto Sopocachi - La Paz <u>Tel</u> (591 2) 2 41 32 13 / 2 42 05 12 <u>Fax</u> : (591 2) 2 42 04 57 <u>E-mail:</u> unitas@ceibo.entelnet.bo	4, rue Jean Lantier, 75001 Paris - FRANCIA <u>Tel</u> : 00 33 1 44 82 81 66 <u>Fax</u> : 00 33 1 44 82 81 45 <u>E-mail:</u> j.faure@ccfd.asso.fr f.penasse@ccfd.asso.fr <u>Sitio web:</u> www.ccfid.asso.fr
Responsable	Sr. Walter LIMACHE, Coordinación Nacional	Sr. Jérôme FAURE, Encargado de Proyectos América Latina
Sector de Actividad	Programa NINA, que consiste en informar a los dirigentes campesinos de Bolivia sobre problemas nacionales específicos y en capacitarlos en la formulación de propuestas que influyan en la política del Estado.	
Zona de intervención	Nacional	
Observaciones	80% de los financiamientos provienen de la UE et del Ministerio de los Asuntos Exteriores de Francia En Bolivia desde 1995	

CICDA : Centre International de Coopération pour le Développement Agricole		
Dirección	Calle Mendez Arcos # 785, Sopocachi, Casilla 8999 - La Paz <u>Tel/ Fax</u> : (591 2) 2 41 31 84 / 2 41 49 06 <u>E-mail:</u> cicda@ceibo.entelnet.bo	45 bis, av. de la Belle Gabrielle 94736 Nogent Sur Marne - FRANCIA <u>Tel</u> : 00 33 1 43 94 72 01 <u>Fax</u> : 00 33 1 43 94 72 17 <u>E-mail:</u> cicda@cicda.org
Responsable	Sr Christophe CHAUVEAU	Jean Jacques BOUTROU, Director
Sector de Actividad	Agricultura, cooperativa, organización campesina, apoyo a la comercialización, gestión de los recursos naturales...	
Zona de intervención	Nacional	
Observaciones	<u>Revistas</u> : Ruralter (en castellano / trimestral) y Communiquer (en francés / trimestral).	

C.I.E.L.O.		
Dirección	Calle Francisco de Aguirre N°4155, Dep. 22 , Vitacura, Santiago – CHILE <u>Tel:</u> (56 2) 228 13 85 <u>E-mail:</u> pbernard_cielo@yahoo.com	54 bis rue du Lignon 17000 La Rochelle - FRANCIA <u>Tel / Fax:</u> 00 33 5 46 45 79 27
Responsable	Sr. Patrick BERNARD, Presidente de C.I.E.L.O. Coordinador para América Latina	Sra Claudine NOURAUD, Secretaria Sr. Peter SZERB, Tesorero
Sector de Actividad	Creación de 5 ludotecas en barrios pobres de la ciudad de El Alto	
Zona de intervención	El Alto	
Observaciones	No trabaja con voluntarios Programa de ludotecas al nivel de toda América Latina	

ECLat (Echanges Culturels Latino-américains)		
Dirección	<u>Tel:</u> (591) 715 16 024	35, rue Villeneuve 13 001 Marseille - FRANCIA <u>Tel :</u> 00 33 4 91 62 43 59
Responsable	Sr. Sergio SUXO	Sr. Eric LATIL
Sector de Actividad	Promoción y difusión de la identidad cultural de los Kallawayas, implementación de una cooperativa de producción de medicamentos naturales	
Zona de intervención	Zona Kallawaya (Provincia Bautista Saavedra, Departamento de La Paz)	

ENDA Bolivia		
Dirección	Calle 8 # 308, Villa Dolores, Casa de la Fraternidad, El Alto <u>Tel:</u> (591 2) 2 81 16 95 / 2 81 16 45 <u>E-mail:</u> endaalto@caoba.entelnet.bo enboldr@caoba.entelnet.bo	5, rue des Immeubles Industriels 75 001 Paris - FRANCIA <u>Tel:</u> 00 33 1 44 93 87 40 <u>Tel / Fax :</u> 00 33 1 44 93 87 50
Responsable	Lic. Carlos OROS GONZÁLEZ, Delegado Regional	Sr. Pierre LOISEAU, Representante Europeo
Zona de intervención	El Alto, Departamento du Beni	
Sector de Actividad	Readecuación de l@s chic@s de y en la calle.	
Observaciones	Están empezando un proyecto conjuntamente con "Sport sans Frontières", lo cual promueve el deporte como factor de readecuación social.	

FDH : Frères des hommes		
Dirección	<i>FDH c/o FOS:</i> Calle Mendez Arcos # 956, Apt 2, La Paz <u>Tel/ Fax</u> : (591 2) 2 41 28 04 <u>E-mail</u> : fosbol@mail.megalink.com	9, rue Savoie, 75006 Paris - FRANCIA <u>Tel</u> : 00 33 1 55 42 62 62 <u>Fax</u> : 00 33 1 43 29 99 77 <u>E-mail</u> : fdh.fr.secperm@globenet.org
Responsable	Marc DEVISSCHER, Representante en Bolivia	Robert FALLAY, Delegado General
Sector de Actividad	Organización urbana, aprovechamiento del espacio rural, micro empresas, capacitación de base	
Proyecto en transcurso	Fortalecimiento de la organización campesina CORACA-PROTAL, última fase del proyecto: trabajo sobre la comercialización de miel y locoto, consolidación legal de la organización, elaboración de planes de desarrollo integral para las comunidades (incluye un proyecto ecoturístico)	
Zona de intervención	Cordillera de Cochabamba	
Observaciones	<u>Revista</u> : Témoignages et dossiers (trimestral)	

GRET : Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques		
Dirección	<u>Tel</u> : (591 2) 52 51 926 <u>E-mail</u> : canals@gret.org	213, rue Lafayette, 75010 Paris - FRANCIA <u>Tel</u> : 00 33 1 40 05 61 69 <u>Fax</u> : 00 33 1 40 05 61 11 <u>E-mail</u> : collombon@gret.org
Responsable	Jean-Sébastien CANALS, representante para Bolivia	Jean-Marie COLLOMBON, Coordinador del Programa de Valorización de la Biodiversidad
Sector de Actividad	Valorización de la biodiversidad, creación de micro-empresas rurales, explotación de las esencias naturales	
Zona de intervención	Cochabamba	
Observaciones	Proyecto que hace parte de un programa más amplio al nivel de varios países de América del Sur Otros proyectos en preparación o espera de aprobación de financiamiento (dentro de los cuales uno en la línea de cofinanciación B7-6000 de la Unión Europea, presentado conjuntamente con ENDA Bolivia)	

HAL: Handicap Amérique Latine		
Dirección	<i>INFOCAL Cochabamba</i> Av. Gral Galindo No 1406 (Turupaya) Cochabamba <u>Tel</u> : (591 4) 4 24 26 60 - 29 05 99 <u>Fax</u> : (591 4) 4 24 26 57 <u>E-mail</u> : infocalcbba@bo.net	13, rue Nelaton, 92800 Puteaux FRANCIA <u>Tel</u> : 00 33 1 45 20 80 20
Responsable	Ing. Sergio Lopez	Maria Luisa Veiga
Sector de Actividad	Taller de confección de sillas de ruedas para inválidos	
Zona de intervención	Cochabamba	
Observaciones	No hay información sobre el proyecto...	

IRCOD : Institut Régional de Coopération – Développement		
Dirección	no hay representación local pero trabaja en relación con la alcaldía y la Prefectura de Oruro	Espace Nord Sud - 17, rue de Boston - 67000 Strasbourg - FRANCIA <u>Tel</u> : 00 33 3 88 45 59 89 <u>Fax</u> : 00 33 3 88 61 20 24 <u>E-mail</u> : ircod1@ircod.org <u>Sitio web</u> : www.ircod.org
Responsable	Ing. Raúl MARTÍNEZ	Denis SCHULTZ, Director
Sector de Actividad	Cooperación con la ciudad de Oruro al nivel del urbanismo, de la rehabilitación del medio ambiente y del desarrollo económico	
Zona de intervención	Oruro	

Partage sans Frontières		
Dirección	<i>Dirección de ATEC :</i> Calle Oruro n°526 – Potosí <u>Tel</u> : (591 2) 2 22 515 <u>Fax</u> : (591 2) 2 26 898	B.P. 6, 26270 Saulce-sur-Rhône - FRANCIA <u>Tel</u> : 00 33 4 75 53 77 29 <u>E-mail</u> : Transversales@wanadoo.fr
Responsable	Vladimir SEBORGA GARRONE, Representante local de PSF	Anne Marie PERRET, Presidente
Sector de Actividad	Desarrollo rural, construcción de escuelas, bibliotecas populares, implementación de sistemas de microriego.	
Zona de intervención	Potosí, Sucre	
Observaciones	Colabora con ATEC (Apoyo Técnico y Educativo a la Comunidad) y Solidaridad El Terrado, con envío de fondos	

Solidarité		
Dirección	SOLIDARITE Coordinación América Latina Urb. R. Monterrico E-5 - J.L.B. y R – Arequipa Casilla 598 – PERU <u>Tel.</u> : 51 54 42 75 89 <u>E-mail</u> : solidarite.francia@caramail.com	B. P. 52, Rue du Château du roi 81602 Gaillac Cedex - FRANCIA <u>Tel</u> : 00 33 5 63 41 01 14 <u>Fax</u> : 00 33 5 63 57 60 05
Responsable	Sr. Carlos ROCA FLORIDA, Coordinador para América Latina	Peggy AMALBERT, Encargada de proyectos para América Latina
Zona de intervención	Sud Oruro (por Salinas de Garci Mendoza)	
Sector de Actividad	La intervención de Solidarité consiste por el momento solamente en un financiamiento atribuido a la comunidad de Puqui, ubicada a orillas del Salar de Uyuni, para la implementación de un centro textil artesanal.	
Observaciones	Otros proyectos están esperando la atribución de fondos (captación de agua potable en el Altiplano de La Paz, centro de confección de prendas de vestir para mujeres de pollera en Caracollo, departamento de Oruro). <u>Revista</u> : Solidarité (trimestral)	

Solidarité avec les Indiens de Potosí		
Dirección	Solidaridad El Terrado, Casilla 1139 – Sucre Tel / Fax: (591 4) 6 42 06 75 E-mail: Solidaridad.terrado@samerica.com	36 rue Lehaut, 92 600 Asnières FRANCIA Tel: 00 33 1 46 49 56 45 E-mail: mierik@wanadoo.fr
Responsable	Dr David MASSON	Presidente: Dr Erik Lafont
Sector de Actividad	Salud integral y desarrollo rural	
Zona de intervención	Potosí	
Observaciones		

Sport sans Frontières		
Dirección	<i>Dirección de ENDA Bolivia:</i> Calle 8 # 308, Villa Dolores, Casa de la Fraternidad, El Alto Tel: (591 2) 2 81 16 95 / 2 81 16 45 E-mail: endaalto@caoba.entelnet.bo enboldr@caoba.entelnet.bo	E-mail: totem4@yahoo.com
Responsable	Edith Favoreu (Coordinadora)	Sr. Julien LUNEAU, Coordinador
Sector de Actividad	Proyecto desarrollado en los hogares para chicos de y en la calle de "ENDA Bolivia", en el cual el deporte se ve como factor de readecuación social	
Zona de intervención	El Alto	
Observaciones	Debe empezar en septiembre de 2003.	

Un enfant par la main		
Dirección	<i>Christian Children's Fund</i> Pasaje Florida 22, Av. Saavedra y Vía Romero ; Miraflores ; Casilla 8735; La Paz Tel : (591 2) 2 22 21 01 / 2 22 17 71 Fax: (591 2) 2 08 11 34 25 E-mail: ccfund@caoba.entelnet.bo	6/8 rue Paul Cézanne 93364 Neuilly-Plaisance - FRANCIA Tel : 00 33 1 49 44 66 33 Fax : 00 33 1 49 44 66 30 E-mail: un.enfant.par.la.main@wanadoo.fr
Responsable	Sr Adolfo E. Peters, Director Nacional	Marie-José COPPOLA, Directora
Sector de Actividad	Alfabetización, prevención y primeros auxilios, protección a la niñez, artesanía	
Zona de intervención	Han financiado un centro de desarrollo integral para los niños en Chuquiaguillo (La Paz)	
Observaciones	Asociación afiliada a Christian Children's Fund Revista : Le journal des Parrains (3 números al año)	

Urgence Sans Frontières		
Dirección	No tiene sede en Bolivia	La Bastide Blanche - Av Paul Cézanne ; 13 500 Martigues - FRANCIA <u>Tel</u> : 00 33 4 42 42 92 31 <u>Fax</u> : 00 33 4 42 42 94 05
Responsable	Sr Mario CONDE, Coordinador local y director del grupo musical "Awatiñas"	Agnès MORREALE, Directora <u>E-mail</u> : agnesmorreale@aol.com
Sector de Actividad	Envío de medicamentos y campañas de desparasitación una vez al año	
Zona de intervención	Nacional	

VSF : Vétérinaire Sans Frontières		
Dirección	Calle Mendez Arcos # 785, Sopocachi, Casilla 9354 - La Paz <u>Tel / Fax</u> : (591 2) 2 41 35 99 <u>E-mail</u> : vsf@unete.com	14, av. Berthelot - 69361 Lyon cedex 07 - FRANCIA <u>Tel</u> : 00 33 4 78 69 79 59 <u>Fax</u> : 00 33 4 78 69 79 56 <u>E-mail</u> : vsf@globenet.org
Responsable	Roberto APARICIO, Coordinador	Pierre MICHAILLARD, Presidente
Sector de Actividad	Crianza de ganado, organización campesina, acondicionamiento del espacio rural, capacitación, protección del medio ambiente, recursos en agua	
Zona de intervención	Beni, Alto Beni, La Paz: zona de influencia del territorio comunitario de origen y reserva de biosfera Pilon Lajas	
Observaciones	Proyecto incipiente con el CICDA, en la zona Intersalar. <u>Revista</u> : Habbanae (trimestral).	

Association WARITA (petite étoile)		
Dirección	2 ingenieros voluntarios franceses (saneamiento basico, carpas solares) para 6 meses a partir de septiembre 2003	73, rue Félix Merlin 93 800 Epinay sur Seine - FRANCIA <u>Tel</u> : 00 33 1 48 41 68 43 <u>E-mail</u> : warita@wanadoo.fr
Responsable		Presidente: Sra Evelyne THUAULT
Sector de actividad	Donaciones humanitarias para los niños (juguetes, material escolar,...), padrinazgo con escuelas de la municipalidad de Epinay sur Seine (Francia).	
Zona de intervención	Valle de Sapahaqui	
Observaciones	Otro proyecto planificado en esta zona: creación de un colegio agrícola	

ANNEXE 9 - B

ONG EUROPEENNES REPRESENTÉES EN BOLIVIE (SOURCE SCAC AMBASSADE DE FRANCE – LA PAZ)

Secteur développement rural

Organización	Responsable	Dirección	Tel	Fax	E-mail	País europeo
AAA	Vladimir Sanchez, Director	Calle Macario Pinilla 525, La Paz	2419195 2419723		aipedirector@accelerate.com aipe@accelerate.com	
ACH		Edif. Hermanos González, Piso 1, Of. 5 Calle Luis Uriá de la Oliva 2661, Plaza España, La Paz	2212865 2112164	2212865	achbolivia@hotmail.com	
ACRA	Carlo Merla, Coordinador	Plaza Adela Zamudio 70, Sopocachi, La Paz	2410708		acrabol@caoba.entelnet.bo	italiana
ALISEI	Andrés Calizaya, Director Proyecto Ecotecnológico	Edif. Marconi, Piso 4, Calle F. Guachalla 820, esq. A. Saavedra, La Paz - Casilla 7428	2417734	2417734	andrecal@caoba.entelnet.bo	
APS	Francesco Foglino, Representante	Calle Virginio Lema 785, Tarija Casilla 83	6843243 6723386		foglinofrancesco@hotmail.com	
Ayuda en Acción	José Maguina Villon, Director Nacional	Calle Miguel de Cervantes 2970, La Paz Casilla 7543	2410818 2410824	2410818 2411092	Aabol@ceibo.entelnet.bo	española
CARE	Jan Schollaert, Director	Pasaje Jáuregui 2248, Sopocachi, La Paz	2443030	2440008	Care@carebolivia.org	inglesa
CARITAS Oruro	Cleto Magne	Calle Tomás Frías 1460, entre La Salle y Bullain, Oruro	5262679 5262398		caritasoruro@coteor.net.bo caritasoruro@nogal.oru.entelnet.bo	
CARITAS Potosí	Armando Iporre	Av. Litoral 506, Potosí	26225359		caritasp@cedro.pts.entelnet.bo caritabo@caoba.entelnet.bo	
CICDA	Sr Christophe Chauveau, Director nacional	Calle Mendez Arcos 785, La Paz Casilla 8999	2413184	2414906	cicda@ceibo.entelnet.bo	francesa
CIDRE	Julio Alem	Calle Juan de la Cruz Torres 1674, Cochabamba	4232743		cidrecbb@albatros.cnb.net	
COOPI	Rafaelle Bertazzo	Calle Amiraya 367, Cochabamba	4580497		coopicbb@pino.cbb.entelnet.bo	italiana
COSV	Claudio Sagui	Calle Ecuador 2069, Edif. California, La Paz	2423956		cosvi@ceibo.entelnet.bo	
FHI	Walter Deines, Bolivia Country Director and Regional Team Leader	Av. Heroes del Pacífico 1330, La Paz Casilla 5671	2229425 2220242	2225300	Bdeines@fhi.net	inglesa
FOS	Aart Schalkwijk, Representante	Calle Mendez Arcos 956, esq. Plaza Andreu y Calle Jaimes Freyre, Of.2, La Paz Casilla 10058	2412804	2373927 2412804	fosbol@mail.megalink.com	belga
GVC	Francesco Garcea	Av. El Trompillo 515, Edif. Importadora, Santa Cruz	3521059		gvci@roble.scz.entelnet.bo	
Helpage Internacional	Valerie Mealla, Rep. Regional	Calle Ricardo Mujía 766, La Paz	2410583	2392790	helpage.bolivia@unete.com	inglesa

> RETOUR SOMMAIRE

	Am. Latina	Casilla 2217	2410957			
IBIS	Martin Dickler, Coordinador Regional de Programas para Sud América	Calle Jacinto Benavente 2187, piso 2, La Paz Casilla 14681	2412008 2361945	2412682	lbisdi@caoba.entelnet.bo	danesa
ICCO	David Cahaya	Calle Vincenti 921, entre Muñoz Cornejo y Crespo, La Paz	2413746		yunta@ceibo.entelnet.bo	
IPADE	Roberto Ayala	Calle Abdón Saavedra 2010, entre Aspiazu y Guachalla, La Paz	2416110	2416110	Serade@ceibo.entelnet.bo	española
Medicus Mundi	Javier Roman	Av. Villazón 1970, Piso 4, Of 8, La Paz Casilla 7487	2314588		mmn-db@ceibo.entelnet.bo	española
MLAL	Ricardo Giavarini, Responsable	Calle Juan XXIII, Edif. San Lorenzo 123, La Paz			mlal@ceibo.entelnet.bo	italiana
OXFAM-UK	Ivona Delgado, Oficial de Programas	Av. Arce 2071, Edif. Villa Elena, Piso 4, Of 10, La Paz			oxbol@caoba.entelnet.bo	inglesa
Plan International	Michaela Kelly, Gerente de Relaciones Internacionales	Calle Capitán Ravelo 2189, La Paz	2372616 2341462	2392802	kellym@plan.geis.com	inglesa
RC	Ruth Volgger, Representante en Bolivia	Calle Abdón Saavedra 2180, La Paz	2416288 2414652	2414652	ricerca@ceibo.entelnet.bo	italiana
Save the Children	Richard Embry, Representante en Bolivia	C. Luis Crespo 2031, entre Chaco y Aspiazu, La Paz - Casilla 15120	2413011 2412839	2412455	bolivia@savechildren.org	inglesa
SI	Esmeralda Casanovas	Calle Vincenti 921, entre Muñoz Cornejo y Crespo, La Paz	2414633		ecasanov@ceibo.entelnet.bo	española
SOS Kinderdorf-AISOS	Heinrich Muller	Plaza Espana, Edif. Maria Cristina, Piso 5, Of 5A, La Paz Casillas 14322 / 5184	2415282 2413778	2411160	soskdi@caoba.entelnet.bo	alemana
Ubv-Slavorna	Eduarda Zegarra y Marie Jonasson, Representantes	Calle Riobamba 1, Pasaje 10A, San Pedro, La Paz	2311225	2311225	Uvboliv@ceibo.entelnet.bo	sueca
VSF	Roberto Aparicio, Coordinador regional	Calle Mendez Arcos 785, La Paz	2413599		vsf@unete.com	francesa

> RETOUR SOMMAIRE

Secteur santé

Organización	Responsable	Dirección	Tel	Fax	E-mail	País europeo
ACRA	Carlo Merla, Coordinador	Plaza Adela Zamudio 70, Sopocachi, La Paz	2410708		acrabol@caoba.entelnet.bo	italiana
ARNI	Santa Cruz Bohorquez, Representante	Av. Blanco Galindo km 5.5 s/n, Cochabamba Casilla 1288	4255759 4269496	4255759		sueca
Ayuda en Acción	José Maguina Villon, Director National	Calle Miguel de Cervantes 2970, La Paz Casilla 7543	2410818 2410824	2410818 2411092	Aabol@ceibo.entelnet.bo	española
CARE	Jan Schollaert, Director	Pasaje Jáuregui 2248, Sopocachi, La Paz	2443030	2440008	Care@carebolivia.org	inglesa
CARITAS	Roberto Barja, Secretario Ejecutivo	Calle Pinchincha 560, Edif. Juan Pablo II, Piso 2, La Paz - Casilla 75	2406206		caritabo@caoba.entelnet.bo	
Cooperazione Odontoiatrica Internazionale	Dr. Renato Chiarichiaro, Representante Ejecutivo para Bolivia	Calle F. Iriate 85, Achumani, La Paz Casilla 6923	2799216	2799216		italiana
COOPI	Rafaella Bertazzo	Calle Amiraya 367, Cochabamba	4580497		coopicbb@pino.cbb.entelnet.bo	italiana
COSV	Claudio Sagui	Calle Ecuador 2069, Edif. California, La Paz	2423956		cosvi@ceibo.entelnet.bo	
DIAKONIA (Acción Ecuménica Sueca)	Lena Ingelstan, Coordinadora General	Calle Abdón Saavedra 2359, La Paz Casilla 13673	2414759 2413046	2413047	Diakonia@ceibo.entelnet.bo	sueca
FHI	Walter Deines, Bolivia Country Director and Regional Team Leader	Av. Heroes del Pacífico 1330, La Paz Casilla 5671	2229425 2220242	2225300	Bdeines@fhi.net	inglesa
FOS	Aart Schalkwijck, Representante	Calle Mendez Arcos 956, esq. Plaza Andreu y Calle Jaimes Freyre, Of.2, La Paz Casilla 10058	2412804	2373927 2412804	fosbol@mail.megalink.com	belga
Fundación de Waal	Hans Lohuis	Cochabamba, Casilla 735	4222270			belga
GVC	Francesco Garcea	Av. El Trompillo 515, Edif. Importadora, Santa Cruz	3521059		gvci@roble.scz.entelnet.bo	
Health Unlimited	Margoth Salas, Representante	Calle 13, Pasaje M130, Obrajes, La Paz Casilla 7188	2782579	2782579		inglesa
Helpage Internacional	Valerie Mealla, Rep. Regional Am. Latina	Calle Ricardo Mujia 766, La Paz Casilla 2217	2410583 2410957	2392790	helpage.bolivia@unete.com	inglesa
IMCC	Henriette Bruun, Representante	Villa Serrano s/n, Chuquisaca Casilla 343				danesa
IPADE	Roberto Ayala	Calle Abdón Saavedra 2010, entre Aspiazu y Guachalla, La Paz	2416110	2416110	Serade@ceibo.entelnet.bo	española
Marie Stopes Bolivia	Raul Bustillos Carvajal, Director	Av. Ana Barbara 581, Santa Cruz Casilla 619	3541848 3526670	3541848		inglesa
MDM-E	Ana Mateo, Coordinadora				mdmcoord@accelerate.com	española
Medicus Mundi	Javier Roman	Av. Villazón 1970, Piso 4, Of 8, La Paz Casilla 7487	2314588		mmn-db@ceibo.entelnet.bo	española
MLAL	Ricardo Giavarini, Responsable	Calle Juan XXIII, Edif. San Lorenzo 123, La Paz			mlal@ceibo.entelnet.bo	italiana
MSF-E	Dr. Oscar Bernal, Coordinador	Av. Abdón Saavedra 698, esq. Aspiazu, Sopocachi, La	2421538		msfebol@ceibo.entelnet.bo	española

> RETOUR SOMMAIRE

	General	Paz	2412350 2413723			
OIKOS	Joao Anselmo		2120557		Jccanselmo@hotmail.com	
OXFAM-UK	Ivona Delgado, Oficial de Programas	Av. Arce 2071, Edif. Villa Elena, Piso 4, Of 10, La Paz			oxbol@caoba.entelnet.bo	inglesa
Plan International	Michaela Kelly, Gerente de Relaciones Internacionales	Calle Capitán Ravelo 2189, La Paz	2372616 2341462	2392802	kellym@plan.geis.com	inglesa
RC	Ruth Volgger, Representante en Bolivia	Calle Abdón Saavedra 2180, La Paz	2416288 2414652	2414652	ricerca@ceibo.entelnet.bo	italiana
Save the Children	Richard Embry, Representante en Bolivia	C. Luis Crespo 2031, entre Chaco y Aspiazú, La Paz - Casilla 15120	2413011 2412839	2412455	bolivia@savechildren.org	inglesa
SOS Kinderdorf-AISOS	Heinrich Muller	Plaza España, Edif. María Cristina, Piso 5, Of 5A, La Paz Casillas 14322 / 5184	2415282 2413778	2411160	soskdi@caoba.entelnet.bo	alemana

> RETOUR SOMMAIRE

Secteur développement éducation

Organización	Responsable	Dirección	Tel	Fax	E-mail	País europeo
ACRA	Carlo Merla, Coordinador	Plaza Adela Zamudio 70, Sopocachi, La Paz	2410708		acrabol@caoba.entelnet.bo	italiana
AeA	José Maguiña Villon, Director Nacional	Calle Miguel de Cervantes 2750, La Paz Casilla 7543	2421068 2411936		aabol@ceibo.entelnet.bo	
ARNI	Santa Cruz Bohorquez, Representante	Av. Blanco Galindo km 5.5 s/n, Cochabamba Casilla 1288	4255759 4269496	4255759		sueca
AAEA	Hans Pollinger	C. San Salvador 1450, La Paz	2223784 2229259	2221043	Aaealp@ceibo.entelnet.bo	alemana
ATD-Quart Monde	Alain Genin, Representante nacional	C. Defensores Alihuata 523, San Pedro, La Paz	2495336		atdsur@ceibo.entelnet.bo	francesa
Ayuda en Acción	José Maguina Villon, Director Nacional	Calle Miguel de Cervantes 2970, La Paz Casilla 7543	2410818 2410824	2410818 2411092	Aabol@ceibo.entelnet.bo	española
CARE	Jan Schollaert, Director	Pasaje Jáuregui 2248, Sopocachi, La Paz	2443030	2440008	Care@carebolivia.org	inglesa
CEIS	Ramirez Parraga, Representante	Av. Bush 1176, Miraflores, La Paz Casilla 9072	2355862	2355862		italiana
COOPI	Rafaelle Bertazzo	Calle Amiraya 367, Cochabamba	4580497		coopicbb@pino.cbb.entelnet.bo	italiana
COSV	Claudio Sagui	Calle Ecuador 2069, Edif. California, La Paz	2423956		cosvi@ceibo.entelnet.bo	
DIAKONIA (Acción Ecuménica Sueca)	Lena Ingelstan, Coordinadora General	Calle Abdón Saavedra 2359, La Paz Casilla 13673	2414759 2413046	2413047	Diakonia@ceibo.entelnet.bo	sueca
ENDA Bolivia	Lic. Carlos Oros González, Delegado Regional	Calle 8 # 308, Villa Dolores, El Alto Casilla 9772	2811695 2811645		endaalto@caoba.entelnet.bo enboldr@caoba.entelnet.bo	
FHI	Walter Deines, Bolivia Country Director and Regional Team Leader	Av. Heroes del Pacífico 1330, La Paz Casilla 5671	2229425 2220242	2225300	Bdeines@fhi.net	inglesa
FOS	Aart Schalkwijck, Representante	Calle Mendez Arcos 956, esq. Plaza Andreu y Calle Jaimes Freyre, Of.2, La Paz Casilla 10058	2412804	2373927 2412804	fosbol@mail.megalink.com	belga
Fundación Astres	Ladislaio Gonzales, Representante	Calle Virginio Lema 549, Tarija Casilla 1208	6644755 6643876			española
Fundación de Waal	Hans Lohuis	Cochabamba - Casilla 735	4222270			belga
FyA	Padre Enrique Ozumi, Director Nacional	Calle Cuba 1138, esq. Jamaica, Miraflores, La Paz	2245523 2246286	2246301	fyabol@caoba.entelnet.bo	
GVC	Francesco Garcea	Av. El Trompillo 515, Edif. Importadora, Santa Cruz	3521059		gvci@roble.scz.entelnet.bo	
Helpage Internacional	Valerie Mealla, Rep. Regional Am. Latina	Calle Ricardo Mujia 766, La Paz Casilla 2217	2410583 2410957	2392790	helpage.bolivia@unete.com	inglesa
IBIS	Martin Dickler, Coordinador Regional de Programas para Sud América	Calle Jacinto Benavente 2187, piso 2, La Paz Casilla 14681	2412008 2361945	2412682	lbididi@caoba.entelnet.bo	danesa
IPADE	Roberto Ayala	Calle Abdón Saavedra 2010, entre Aspiazu y Guachalla, La Paz	2416110	2416110	Serade@ceibo.entelnet.bo	española
Jóvenes del Tercer	José Iriarte		2441877		epdbjose@entel.bo	

> **RETOUR SOMMAIRE**



Mundo						
Medicus Mundi	Javier Roman	Av. Villazón 1970, Piso 4, Of 8, La Paz Casilla 7487	2314588		mmn-db@ceibo.entelnet.bo	española
MLAL	Ricardo Giavarini, Responsable	Calle Juan XXIII, Edif. San Lorenzo 123, La Paz			mlal@ceibo.entelnet.bo	italiana
OKB	Carlos Mattos	Calle Doria Medina 250, Villa dolores, El Alto	2812439 2812427	2812427		alemana
OXFAM-UK	Ivona Delgado, Oficial de Programas	Av. Arce 2071, Edif.Villa Elena, Piso 4, Of 10, La Paz			oxbol@caoba.entelnet.bo	inglesa
Plan International	Michaela Kelly, Gerente de Relaciones Internacionales	Calle Capitán Ravelo 2189, La Paz	2372616 2341462	2392802	kellym@plan.geis.com	inglesa
RC	Ruth Volgger, Representante en Bolivia	Calle Abdón Saavedra 2180, La Paz	2416288 2414652	2414652	ricerca@ceibo.entelnet.bo	italiana
Save the Children	Richard Embry, Representante en Bolivia	C. Luis Crespo 2031, entre Chaco y Aspiazu, La Paz - Casilla 15120	2413011 2412839	2412455	bolivia@savechildren.org	inglesa
SOS Kinderdorf-AISOS	Heinrich Muller	Plaza Espana, Edif. Maria Cristina, Piso 5, Of 5A, La Paz Casillas 14322 / 5184	2415282 2413778	2411160	soskdi@caoba.entelnet.bo	alemana

> RETOUR SOMMAIRE



Synthèses de l'évaluation factuelle des petites opérations de développement visitées par la mission

ANNEXE 10



PETITES OPERATIONS DE DEVELOPPEMENT

	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
 <p style="text-align: center;">Personnes présentes lors du passage de la mission</p>	POD01	Departamento de Oruro, Provincia Carangas, Municipio de Corque.Comunidad. San Bartolomé	Construction de 15 puits avec pompes manuelles dans les communautés de San Bartolomé y Cuyundani	23, 600 Fr. (Bs. 14,097.34)	15 familles
	1995				
	Opérateurs	CEPROAS (ONG) – responsable Membres des communautés	SECTEUR : HYDRAULIQUE VILLAGEOISE	Visité le 15/05/04	
	Instruction	SATISFAISANT	Demande issue des populations en réunion. Instruction conduite par l'ONG promoteur du projet, information des autorités de la communauté		
	Exécution	SATISFAISANT	15 puits construits de diamètre 1m à 4 à 8m d eprofondeur, utilisant des anneaux. Dans certains cas les matériaux fournis par la communauté ont été insuffisants pour construire ces anneaux.(profondeur des puits plus élevée que prévu), les bénéficiaires ont alors acheté les matériaux manquants ou ont utilisé des pierres. Les pompes manuelles prévues n'ont pas été placées. Pas de rapport final technique d'exécution, mais un rapport financier.		
	Viabilité	TRES SATISFAISANT	La plupart des puits sont utilisés et entretenus jusqu'à maintenant bien que non équipés.30 familles restantes attendent toujours la construction de puits		
	Observations	Il eût été certainement plus adéquat que les fonds soient gérés en toute transparence par la communauté plutôt que par l'ONG.			
 <p style="text-align: center;">Un des puits exécuté par le projet</p>	Responsable rencontré	Membres de la communauté : Mario Copa, Severo Fernández (ex-corregidor), María de Fernández, Juan Choque			



> RETOUR SOMMAIRE

 <p>Etat actuel des locaux d'élevage</p>  <p>Certains ont cependant été conservés.</p>	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires	
	POD04	Departamento de La Paz, Provincia Aroma,. Localidad de Colpapucho Belén	Achats d'animaux pour constituer un élevage de porcs	23, 600 Fr.	30 familles	
	1995					
	Opérateurs	ONG PROCADE Aroma Communauté	SECTEUR : ELEVAGE	Visité le 16/05/04		
	Instruction	INSUFFISANT	Dans l'ensemble l'identification de base est correcte et conduite avec les populations. Les aspects de commercialisation n'ont toutefois pas été prévus, ni que la production excéderait les capacités en aliments conduisant finalement à l'abandon du projet. Enfin les aspects environnementaux, importants dans ce type de production n'ont pas été considérés.			
	Exécution	SATISFAISANT	Le projet a entraîné au départ l'adhésion des populations. Les porcheries ont été construites par les populations elles-mêmes à l'arrière des habitations. Toutefois, les faibles débouchés commerciaux, les difficultés de maintenance de l'élevage dans des zones où l'eau est rare ont rapidement tempéré l'enthousiasme initial. Il faut aussi noter qu'il s'agit d'un type de production nouveau dans cette zone, pour laquelle il n'existe pas d'habitudes de gestion. Les odeurs émises par l'élevage ont été à l'origine de dissensions dans le village entre les familles impliquées et les autres.			
Viabilité	INSUFFISANT	Cet élevage a été abandonné, les porcheries construites par les populations sont aujourd'hui inutilisables pour la plupart.				
Observations	Un projet réussi au départ, mais dont les conséquences et les éléments non planifiés ont rapidement altéré la viabilité. Il existe une certaine amertume au niveau de la communauté, car le projet avait généré des attentes, que son bon fonctionnement faisait apparaître réalistes. La nécessité d'une identification approfondie apparaît ici clairement.					
Responsable rencontré	Membres de la communauté					



> RETOUR SOMMAIRE

	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires	
 <p>Intérieur de l'école construite par le projet</p>	POD12 1995	Departamento de Oruro, Prov. Cercado, Municipio de Caracollo. Localidad Chillcani	Réfection complète d'une école	11 500 FF	45 enfants	
	Opérateurs	ONG PROAS Membres de la communauté	SECTEUR : EDUCATION	Visité le 16/05/04		
	Instruction	SATISFAISANT	Demande de la communauté relayée et instruite par l'ONG			
	Exécution	SATISFAISANT	La communauté a appuyé la construction en main d'œuvre et matériaux			
	Viabilité	SATISFAISANT	L'école n'a pas été utilisée longtemps, et doit être transformée en salle polyvalente. Par contre cette réalisation a permis de crédibiliser la communauté auprès des autorités communales, et une école nouvelle multiclassés a été construite sur fonds mobilisés par la commune et provenant du FPS.			
 <p>Extérieur de l'école rénovée par le projet</p>	Observations	Ce projet a financé la rénovation d'une école, alors qu'à court terme le FPS finançait la construction d'un nouvel établissement multiclassés				
	Responsable rencontré	Membres de la communauté : Eleuteria Gonzáles (corregidora), Marcelino Moroco				



> RETOUR SOMMAIRE

 <p>L'école rénovée dans le cadre du projet</p>	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires	
	POD14	Departamento de Oruro, Prov. Cercado, Municipio de Caracollo. Localidad Tiriri	Réfection complète d'une école	7 500 FF	50 enfants	
	1995					
	Opérateurs	ONG PROAS Membres de la communauté	SECTEUR : EDUCATION	Visité le 16/05/04		
	Instruction	SATISFAISANT	Demande de la communauté relayée et instruite par l'ONG			
	Exécution	SATISFAISANT	La communauté a appuyé la construction en main d'œuvre et matériaux			
Viabilité	SATISFAISANT	L'école n'a pas été utilisée longtemps et a été transformée en poste sanitaire. Par contre cette réalisation a permis de crédibiliser la communauté auprès des autorités communales et une école nouvelle a été construite sur fonds mobilisés par la commune et provenant du FPS.				
 <p>la nouvelle école construite par le FPS</p>	Observations	Ce projet a financé la rénovation d'une école, alors qu'à court terme le FPS finançait la construction d'un nouvel établissement.				
	Responsable rencontré	Membres de la communauté : Felix Condori				

> RETOUR SOMMAIRE

 <p>Un des points d'eau mis en place</p>	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
	POD15 1995	Departamento de La Paz, Prov. Villarroel, Localidad Colque Amaya	Adduction d'eau potable dans deux écoles	10 000 FF	70 enfants
	Opérateurs	ONG YUNTAS ORSTOM (étude préalable et supervision)	SECTEUR : HYDRAULIQUE VILLAGEOISE	Visité le 21/05/04	
	Instruction	TRES SATISFAISANT	Bonne définition des rôles et des responsabilités, document de projet réaliste.		
	Exécution	SATISFAISANT	La communauté a appuyé la construction en main d'œuvre et matériaux avec forte implication. Manque d'information de la communauté sur la gestion, le reporting final est quasi inexistant.		
	Viabilité	TRES SATISFAISANT	Les puits sont encore utilisés, les pompes sont en voie de remplacement		
 <p>Les puits bénéficient aussi aux animaux</p>	Observations	Distribution très claire des rôles et des responsabilités			
	Responsable rencontré	Membres de la communauté : Severo Paco, Caludio Amani			

> RETOUR SOMMAIRE

	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
	POD16 1995	Departamento de La Paz. Provincia Manco Kapac. Localidad de Sampaya	Construction d'un réseau de canalisation et d'un réservoir d'eau potable	7 500 FF	80 familles
	Opérateurs	Promoteur et Membres de la communauté	SECTEUR : HYDRAULIQUE VILLAGEOISE	Visité le 19/05/04	
	Instruction	INSUFFISANT	Demande de la communauté à ses dirigeants qui ont recherché un promoteur. Document de projet très succinct		
	Exécution	SATISFAISANT	Les ouvrages ont été bien construits dans les délais. Les matériaux utilisées sont toutefois insuffisants et de mauvaise qualité. Le contrôle a été également insuffisant.		
Réservoir non utilisé	Viabilité	TRES INSUFFISANT	Au départ il était indiqué que l'irrigation toucherait toute la communauté. Cette disposition fut revue pour ne toucher qu'une partie de la communauté, et finalement pour ne toucher que quelques familles. Finalement lorsque le réservoir s'est détérioré, personne n'a désiré procéder aux réparations. Le dispositif est aujourd'hui inutilisé, et la population continue d'utiliser l'ancien système traditionnel.		
	Observations	Un dimensionnement du projet inadéquat par rapport au budget, et la prééminence de certaines autorités, ont conduit à des divisions internes importantes au sein de la communauté.			
	Responsable rencontré	Membres de la communauté : Valeria de Chuquimia, Paulino Kerwa, Adolfo Chuquimia (ex autorité)			
Captage de la source					


> RETOUR SOMMAIRE



Utilisation de motopompes en irrigation
(cette photo n'a pas été prise sur place)

Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
POD18 1996	Departamento de Oruro, Prov. Cercado, Municipio de Oruro Dist.6 . Localidad Soracachi	Renforcement d'un réseau d'irrigation (avec mise en place de motopompes)	4 800 €	32 familles
Opérateurs	Dirigeants et communauté	SECTEUR : HYDRAULIQUE VILLAGEOISE	Visité le 16/05/04	
Instruction	TRES INSUFFISANT	Aucune clarté dans l'identification du projet, a priori il s'agissait de doter de motopompes le réseau d'irrigation.		
Exécution	TRES INSUFFISANT	La mission n'a pas trouvé trace des motopompes, et le canal d'irrigation existant a semble-t-il été construit par la communauté elle-même. Il y a eu quelques motopompes utilisées essentiellement par les autorités, mais dont la provenance n'est pas identifiée.		
Viabilité	TRES INSUFFISANT	La plupart des puits sont utilisés et entretenus jusqu'à maintenant bien que non équipés. 30 familles restantes attendent toujours la construction de puits. Un nouveau canal principal et son réseau secondaire, financés par la commune d'Oruro et le PRONAR sera inauguré cette année.		
Observations	Il est possible que le projet ait effectivement été exécuté, toutefois la mission n'en a pas trouvé trace. Il est également possible que les matériels acquis l'aient été au bénéfice de quelques autorités et non de la communauté.			
Responsable rencontré	Membres de la communauté : plusieurs membres de la communauté qui ont souhaité rester anonymes			

> RETOUR SOMMAIRE

 <p>Ecole de Pallarite</p>	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires	
	POD23	Departamento La Paz. Prov. Omasuyos. Localidad Pallareti	Achat de pupitres	6 990 FF	39 enfants	
	1996					
	Opérateurs	Dirigeants de la communauté	SECTEUR : EDUCATION	Visité le 18/05/04		
	Instruction	SATISFAISANT	Simple lettre de demande, mais initiative directe des dirigeants de la communauté.			
	Exécution	SATISFAISANT	L'école était fermée pour grève au moment de la visite.			
	Viabilité	SATISFAISANT	L'accroissement de la population scolaire avec le don des pupitres a motivé les autorités communales pour le financement d'une nouvelle école.			
	Observations	Sans observation.				
Responsable rencontré	Membres de la communauté : dirigeants					



> RETOUR SOMMAIRE

	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires	
Pas d'illustration	PDO26	Departamento de Oruro, Provincia Sajama, Municipio de Turco	Réalisation d'un réseau d'adduction d'eau	11 600 FF contrepartie d'un financement de 88 000 US \$ du Fonds d'Investissement Social	65 familles	
	1997					
	Opérateurs	Entreprise COTASA (financement FIS) appui chercheur ORSTOM	SECTEUR : HYDRAULIQUE VILLAGEOISE	Visité le 15/05/2004		
	Instruction	SATISFAISANT	Document de projet présenté par la municipalité au FIS			
	Exécution	SATISFAISANT	Appui de la population en main d'œuvre et matériaux. Suivi de la municipalité, techniciens du FIS et une chercheuse française de l'ORSTOM. la communauté ne connaît pas le montant de la réalisation ni exactement le rôle du financement français. Les objectifs du projet ont été atteints			
	Viabilité	SATISFAISANT	Pas de commentaire			
	Observations	Si l'effet levier obtenu en fournissant la contrepartie d'un projet plus vaste est intéressant, l'institution donatrice ne bénéficie de la même reconnaissance que celle responsable du financement principal. Le suivi et la lisibilité de ce type d'action cofinancée est délicat.				
	Responsable rencontré	Membres de la communauté : Juan Quique Colque (alcalde de Turco), Enrique Viza, Zulema Gomez de Colque, Juan Callex				

> RETOUR SOMMAIRE

Pas d'illustration	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
	PD28 1997	Departamento de La Paz, Prov. Muñecas, Municipio de Timusi		Réalisation d'un réseau d'adduction d'eau	8 050 FF
Opérateurs	ONG CISED et membres de la communauté		SECTEUR : HYDRAULIQUE VILLAGEOISE	Visité le 18/05/2004	
Instruction	SATISFAISANT	Un document de projet conçu avec la communauté.			
Exécution	SATISFAISANT	Grâce à la main d'oeuvre de la communauté et à son implication, le projet a pu être mené à bien. Des déficits de transparence toutefois ont été notés, la gestion du budget étant effectuée par l'ONG. Certaines confusions dans la gestion des fonds avec d'autres projets de cette même ONG (fonds rotatif pour un magasin communal) sont évoquées. Une partie seulement de la communauté s'est impliquée, des divergences existent quant à l'utilisation de l'ouvrage.			
Viabilité	INSUFFISANT	La qualité de réalisation des travaux n'est pas optimale. Les questions posées sur la gestion affectent non seulement l'ONG, mais aussi les dirigeants de la communauté. Des fissures sont apparues sur le réservoir qui n'ont pas été réparées.			
Observations	Un budget quelque peu insuffisant qui n'a pas permis de bénéficier à toute la communauté, et des déficits de transparence dans la gestion ont altéré les qualités de la réalisation et sa viabilité.				
Responsable rencontré	Membres de la communauté : Roberto Flores				

> RETOUR SOMMAIRE

 <p>Le réservoir</p>	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
	PDO32 1999	Departamento de La Paz, Prov. Muñecas, Municipio de Timusi. Localidad Cusuhuaya	Réalisation d'un réseau d'adduction d'eau	29 642 FF	49 familles
	Opérateurs	ONG CISED et membres de la communauté	SECTEUR : HYDRAULIQUE VILLAGEOISE	Visité le 18/05/2004	
	Instruction	SATISFAISANT	Un document de projet conçu avec la communauté.		
	Exécution	SATISFAISANT	Grâce à la main d'oeuvre de la communauté et à son implication, le projet a pu être mené à bien. Des déficits de transparence toutefois ont été notés, la gestion du budget étant effectuée par l'ONG. Certaines confusions dans la gestion des fonds avec d'autres projets de cette même ONG (fonds rotatif pour un magasin communal) sont évoquées. Une partie seulement de la communauté s'est impliquée, des divergences existent quant à l'utilisation de l'ouvrage.		
	Viabilité	INSUFFISANT	La qualité de réalisation des travaux n'est pas optimale. Les questions posées sur la gestion affectent non seulement l'ONG mais aussi les dirigeants de la communauté. Des fissures sont apparues sur le réservoir qui n'ont pas été réparées.		
 <p>Prise d'eau et crépine artisanale (bouteille PVC)</p>	Observations	Un budget quelque peu insuffisant qui n'a pas permis de bénéficier à toute la communauté, et des déficits de transparence dans la gestion ont altéré les qualités de la réalisation et sa viabilité.			
	Responsable rencontré	Membres de la communauté			

> RETOUR SOMMAIRE





Entretiens à San Pedro de Condo

Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
PDO38 1999	Departamento de Oruro, Prov. Pagador, Municipio de Huari. Localidad San Pedro de Condo	Amélioration d'un système d'irrigation	24 800 FF	40 familles
Opérateurs	Promoteur (chercheur expatrié français) et quelques familles de la communauté	SECTEUR : HYDRAULIQUE VILLAGEOISE	Visité le 30/05/2004	
Instruction	INSUFFISANT	Compte tenu du budget, le projet ne touchait qu'une partie du canal, et de fait la population a été peu impliquée dans la préparation du projet		
Exécution	INSUFFISANT	Seules les familles intéressées à la partie du canal qui a été restaurées se sont impliquées. Cette restauration partielle a suscité des dissensions au sein de la communauté, et a pu motiver un certain discrédit des autorités en place qui ont principalement géré le projet sans apporter toute la transparence et l'information requises.		
Viabilité	INSUFFISANT	Les conflits et la méfiance générés par le projet qui n'a bénéficié qu'à certains ne faciliteront pas la miantenance du canal qui est une nécessairement une œuvre collective.		
Observations	Un projet présenté au nom d'une communauté, mais n'ayant bénéficié qu'à quelques uns peut s'avérer contre productif en matière de maintien et de renforcement du lien social localement. La recherche d'appuis complémentaires et suffisants de manière à traiter l'ensemble du canal aurait pu constituer une condition de la mise en œuvre du projet.			
Responsable rencontré	Membres de la communauté			



> RETOUR SOMMAIRE

	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires	
Pas d'illustration	PDO41	Prov. Cercado, Dpto : Oruro. Ciudad de Oruro	Achat de métiers à tisser pour trois centres associatifs de mères de famille	21 395 FF + 650 US\$ provenant d'un autre centre religieux	40 personnes (Centro de madres de familia del Barrio Juan Lechin Zona Jesús de Nazareth)	
	2000					
	Opérateurs	Departamento Social de la Prefectura de Oruro Centro de Religiosas de Jesús de Nazareth	SECTEUR : ARTISANAT ET ENTREPRISES	Visité le 24/05/2004		
	Instruction	INSUFFISANT	Projet conçu POUR la communauté et non AVEC la communauté. Les modalités d'organisation du groupe cible n'ont pas été prises en compte.			
	Exécution	INSUFFISANT	Les équipements ont bien été acquis. L'objectif étant de monter une micro-entreprise, la partie organisationnelle et de création de capacités de gestion s'est montrée très déficiente, et finalement l'entreprise n'a pas fonctionné. Actuellement la structure est reconvertie en un centre de formation.			
	Viabilité	INSUFFISANT	Les machines sont utilisées pour un centre de formation			
	Observations	Au moment de la visite du projet, le centre était fermé.				
	Responsable rencontré	Membres de la communauté : Madre María Luisa (responsable, promotrice), Mario Magne Quispe (administrateur)				



> RETOUR SOMMAIRE

	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
 <p>Serres financées par le projet</p>	POD43 2000	Departamento de La Paz, Provincia Muñecas. Localidad de Timusi	Construction de deux serres vivrières pour l'autosubsistance d'un centre de réhabilitation pour alcooliques	7 145 FF	40 patients
	Opérateurs	Centro Boliviano de Solidaridad VIDA	SECTEUR : AUTRES REALISATIONS SOCIALES	Visité le 20/05/2004	
	Instruction	TRES INSUFFISANT	Projet identifié et réalisé par une ONG au profit du centre. Le projet n'est un élément d'un ensemble de réalisations beaucoup plus importants. Le projet a été conduit au nom des bénéficiaires.		
	Exécution	INSUFFISANT	La réalisation bénéficie à l'ONG, la visibilité du financement n'est pas assurée (si les factures n'existaient pas, l'origine du financement serait remise en cause). Confusion entre d'autres réalisations de même type réalisées sur financement propre de l'ONG.		
	Viabilité	INSUFFISANT	Aucune évidence que les coûts d'entretien soient couverts		
 <p>Maisons du centre Vida</p>	Observations	Il s'agit d'une réalisation d'ordre privé dont les effets sociaux restent à démontrer.			
	Responsable rencontré	Membres de la communauté : Chargé du centre et différents membres de la communauté			



> RETOUR SOMMAIRE

	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
 <p>Salle construite par le projet</p>	POD44 2000	Departamento de La Paz, Provincia Muñecas. Localidad de Timusi	Construction d'une salle de classe salle de réunions	14 295 FF	431 familles
	Opérateurs	ONG CISED – Scouts de France Membres de la communauté	SECTEUR : AUTRES REALISATIONS SOCIALES	Visité le 17/05/2004	
	Instruction	TRES INSUFFISANT	Une réalisation du même type était en cours par l'église, l'identification semble avoir été plus conduite sur l'initiative de l'ONG que de la population au nom de la communauté		
	Exécution	TRES INSUFFISANT	La réalisation n'a pas été terminée. Il n'y a pas eu de rapport final. La participation des scouts de France n'est pas prise en compte dans le budget. La population n'a pratiquement pas participé à une réalisation qui était vue comme celle de l'ONG.		
	Viabilité	TRES INSUFFISANT	Sans objet, aucune réalisation n'ayant été conclue.		
 <p>Vue de l'intérieur</p>	Observations	Une réalisation qu'il serait bon d'achever			
	Responsable rencontré	Membres de la communauté : Francisco Condori, autres membres de la communauté			

> RETOUR SOMMAIRE

	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
 <p>Matériaux achetés par le projet et encore stockés à Coroma</p>	POD45	Prov. Quijarro, Municipio de Uyuni. Localidad Coroma	Adduction d'eau	21 395 FF	280 familles
	1997				
	Opérateurs	Fondation Q'ipi et Membres de la communauté	SECTEUR : HYDRAULIQUE VILLAGEOISE	Visité le 30/05/2004	
	Instruction	INSUFFISANT	Document de projet assez clair mais peu réaliste, objectifs mal dimensionnés. Contexte d'exécution insuffisamment évalué.		
	Exécution	TRES INSUFFISANT	La projet n'a pas été mené à bien. Des matériaux ont été achetés qui sont encore sur place et un document de projet pour l'adduction définitive a été réalisé, mais celle-ci n'a jamais été financée par la commune. En effet, ce document a été jugé inadéquat par les autorités communales de Uyuni (et de la communauté). Finalement un nouveau document a été préparé, qui a été approuvé par le FPS de Potosi, pour être financé en 2004. D'importantes difficultés sont apparues dans les relations entre l'ONG et les autorités communales qui auraient dues être signalées dans le rapport d'exécution.		
	Viabilité	SANS OBJET PAS DE REALISATION	Sans objet, aucune réalisation n'ayant été conclue.		
	Observations	Les POD peuvent parfois constituer des enjeux particuliers, notamment de pouvoir, dans les relations parfois complexes entre les communautés et leurs porteurs d'appui. Dans ce cas, des dissensions entre l'ONG et les autorités communales, liées à des questions tout à fait indépendantes du projet (comportement inadéquat des nouvelles autorités communales, manque de transparence de l'ONG, etc.), se sont traduites par un échec de celui-ci auquel les populations n'ont, semble-t-il, pas voulu contribuer (ce qui est étonnant compte tenu de la nécessité vitale que représente dans cette zone une adduction d'eau attendue depuis 1963).			
 <p>La fontaine de la place principale attend toujours d'être alimentée depuis 1963. Le puits utilisé par la population est insalubre.</p>	Responsable rencontré	Membres de la communauté : Fructuoso Choque, Pio Cruz, Mario Aviza, Ronald Chambi De la Fondation Q'ipi: Mme Christina Bubba			

> RETOUR SOMMAIRE

	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
	POD52	Departamento de La Paz, Prov. Aroma, Municipio de Aroma. Localidad Angostura	Construction de puits multi-usages (consommation humaine, animale, irrigation)	22 000 FF (3 000€)	53 familles
	2001				
	Opérateurs	ONG KURMI et communauté	SECTEUR : HYDRAULIQUE VILLAGEOISE	Visité le 21/05/04	
	Instruction	SATISFAISANT	Identification participative du projet entre l'ONG, les dirigeants et la population. Formalisation des différents arrangements, rôles et responsabilités.		
	Exécution	SATISFAISANT	Le manque d'information des populations sur la gestion financière réalisée par l'ONG sème certains doutes sur celle-ci, malgré que tous les justificatifs aient été fournis. La dégradation de certaines installations (abreuvoirs notamment) laisse à penser que les qualités ou quantités de ciment utilisées ont pu être insuffisantes. Un des abreuvoirs est inutilisable (l'eau est salée).		
	Viabilité	SATISFAISANT	Il n'existe pas de comités de gestion des pompes, et leur réparation peut être prohibitive pour les familles les plus pauvres. Certains aménagements récents sont déjà dégradés et doivent être réparés.		
	Observations	Un projet intéressant dans l'ensemble, mais qui aurait pu susciter une solidarité accrue au sein de la communauté en répartissant les charges en fonction du niveau économique des familles. La bonne gestion de l'ONG aurait gagnée à être mieux communiquée à la population. Là également un dimensionnement réaliste des réalisations en fonction du budget aurait permis d'obtenir une meilleure qualité et durabilité.			
	Responsable rencontré	Membres de la communauté : Genaro Mamani, Cecilio Fernández			

Puits et abreuvoir

Pompe manuelle

> RETOUR SOMMAIRE

Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
POD53 2001	Departamento de Cochabamba, Cercado	Appui à la construction d'une salle de classes dans un foyer d'enfants défavorisés	7 147 FF	40 enfants
Opérateurs	Foyer "Roza Guzman de Anze"	SECTEUR : EDUCATION	Visité le 29/04/04	
Instruction	INSUFFISANT	Simple demande d'appui relayée par courrier électronique et entretien avec responsable à l'ambassade		
Exécution	SATISFAISANT	Le plancher a bien été construit ainsi que l'école sur d'autres financements		
Viabilité	SATISFAISANT	Tant que des financements extérieurs le permettront, le foyer sera viable. L'entretien des locaux est parfaitement assuré.		
Observations	Ce type de projet apparaît très peu pertinent par rapport aux objectifs des POD. En effet, l'appui apporté est peu déterminant dans l'amélioration des conditions de vie et d'éducation des enfants orphelins qui ont la chance de bénéficier du très haut standard d'accueil du Foyer Rosa Guzman de Hans. La présence de cette école modèle dans un quartier par ailleurs très défavorisé accentue encore l'impression que le financement POD octroyé ne constitue pas une contribution décisive pour ce centre qui dispose visiblement d'autres ressources, notamment d'origine confessionnelle et caritative.			
Responsable rencontré	Personnes rencontrées : soeur Josephine Purcell, directrice du foyer			



l'entrée du foyer et une plaque mentionnant les appuis reçus





Les enfants dans la salle de classe



> RETOUR SOMMAIRE

	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
Pas d'illustration	POD54	Departamento La Paz, Provincia de Murillo, Hopital Arco iris	Achat d'aspirateurs de réanimation	18 000 FF (l'hôpital bénéficie d'autres financements UE, GTZ et religieux)	Association Arco Iris
	2001				
	Opérateurs	Direction de l'hôpital Contact direct avec l'ambassade du Padre José		SECTEUR : SANTE	Visité le 24/04/04
	Instruction	INSUFFISANT	Pas d'identification, simple demande		
	Exécution	INSUFFISANT	Les appareils prévus s'avérant trop coûteux, l'acquisition a porté finalement sur un microscopie de laboratoire.		
	Viabilité	SATISFAISANT	On peut envisager que le matériel est correctement utilisé et entretenu		
	Observations	sans			
	Responsable rencontré	Direction de l'hôpital			

> RETOUR SOMMAIRE

 <p>4 km de canalisation ont été nécessaires</p>  <p>Certains réservoirs de distribution sont détériorés</p>	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires	
	POD55	Departamento de Cochabamba. Provincia Ayopaya. Localidad Calchani	Mise en place d'un système d'irrigation	5 718 €	50 familles	
	2002					
	Opérateurs	ONG Probosma Communauté et dirigeants	SECTEUR : HYDRAULIQUE VILLAGEOISE	Visité le 22-23/05/04		
	Instruction	TRES SATISFAISANT	Identification participative du projet entre l'ONG, les dirigeants et la population			
	Exécution	TRES SATISFAISANT	Le manque d'information des populations sur la gestion financière réalisée par l'ONG a semé le doute sur celle-ci, malgré que tous les justificatifs aient été fournis. La dégradation de certains réservoirs laisse à penser que les qualités de ciment utilisées ont pu être insuffisantes.			
	Viabilité	INSUFFISANT	Il n'existe pas de budget pour la réparation des réservoirs détériorés. Des efforts importants sont à faire par l'ONG pour entreprendre la création des capacités nécessaires pour gérer le réseau d'irrigation.			
Observations	Un très bon projet qui a nécessité beaucoup d'efforts de la part de la communauté et de l'ONG compte tenu de l'enclavement de la zone. Le budget étant limité, il eût été souhaitable de mieux dimensionner les réalisations afin d'assurer qualité et durabilité des ouvrages. Le manque de transparence dans la gestion vis à vis de la communauté se traduit pas des doutes, alors que cette gestion semble avoir été très correcte.					
Responsable rencontré	Membres de la communauté : Valentin Ramos, Marcelino Moroco, Antonio Ramírez (technicien)					

> RETOUR SOMMAIRE

	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
 <p>salle polyvalente réalisée au travers du POD57</p>	POD57	Departamento de Potosí, Prov. Quijarro, Municipio de Uyuni. Localidad Tres Cruces	Construction d'une salle polyvalente utilisée comme salle de réunion et théâtre.	5 538 €	50 familles
	2002	Promoteur local et membres de la communauté	SECTEUR : AUTRES REALISATIONS SOCIALES	Visité le 29/05/2004	
	Instruction	SATISFAISANT	Identification basée sur l'expression et les nécessités de la communauté, profil de projet réaliste.		
	Exécution	SATISFAISANT	Respect des délais et spécifications techniques du projet. Participation équilibrée de la communauté. Quelques matériaux de récupération ont été utilisés		
	Viabilité	SATISFAISANT	Certainement bonne compte tenu de l'utilisation de l'ouvrage. Quelques défauts ont été observés, sont en cours de réparation.		
 <p>Intérieur de la salle polyvalente</p>	Observations	Une réalisation utile ans le contexte géographique particulier de Tres Cruces, décidée et menée à bien par la communauté avec le contrôle des autorités.			
	Responsable rencontré	Membres de la communauté : German Villca			


> RETOUR SOMMAIRE



Quelques uns des chauffe-eau solaires installés.

Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
POD58	Departamento de Cochabamba, Cercado	Mise en place de chauffe-eau solaires dans un foyer d'enfants défavorisés	4 575 €	40 enfants
2001				
Opérateurs	Foyer "Roza Guzman de Anze" Entreprise « Sobre la Roca »	SECTEUR : AUTRES REALISATIONS SOCIALES	Visité le 29/04/04	
Instruction	TRES INSUFFISANT	Identification assurée par l'entreprise qui a fourni les équipements. Il semble que la directrice du foyer n'ai pas été totalement informée des exigences de contreparties que la mise en place des équipements nécessitait.		
Exécution	SATISFAISANT	Les équipement sont en place et fonctionnels		
Viabilité	---	La viabilité reste à démontrer pour ce type d'équipement construit artisanalement. Les conditions peu claires du montage financier ne permettent pas d'apprécier réellement les conditions du renouvellement et de l'entretien des équipements.		
Observations	Ce type de projet apparaît très peu pertinent par rapport aux objectifs des POD. En effet, l'appui apporté est peu déterminant dans l'amélioration des conditions de vie et d'éducation des enfants souvent orphelins qui ont la chance de bénéficier du très haut standard d'accueil du Foyer Guzman de Hans. La présence de cette école modèle dans un quartier par ailleurs très défavorisé accentue encore l'impression que le financement octroyé par les POD ne constitue pas une contribution décisive pour ce centre qui dispose visiblement d'autres ressources, notamment d'origine confessionnelle et caritative.			
Responsable rencontré	Personnes rencontrées : soeur Josephine Purcell, directrice du foyer			

> RETOUR SOMMAIRE



Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires	
	POD60	Departamento de Cochabamba, Prov. Capinota, Municipio de Sicaya. Localidad Kara-Kara y Palermo	Récupération de terres agricoles par endiguement du Rio Arque	4 000 €	100 familles de deux communautés
	2002				
Opérateurs	ONG Aux 4 coins du du Monde Membres des communautés	SECTEUR : AGRICULTURE ET MARAICHAGE	Visité le 26/06/2004		
Instruction	TRES SATISFAISANT	Les communautés ont été impliquées dès le départ dans l'instruction, le projet est réaliste, bien conçu et bien structuré, les rôles sont clairement définis			
Exécution	TRES SATISFAISANT	Respect des délais et spécifications techniques du projet. Participation équilibrée de la communauté et de l'ONG			
Viabilité	TRES SATISFAISANT	Compte tenu de l'utilité manifeste du projet, l'ouvrage sera certainement entretenu. Les coûts d'entretien seraient déjà provisionnés au niveau de la communauté. La construction a résisté aux premières crues. Le modèle est en voie de réplication.			
Observations	Une réalisation exemplaire où l'intérêt commun, la complémentarité des capacités ONG/population, le réalisme de ce qui était prévu a permis d'obtenir d'excellents résultats.				
Responsable rencontré	Membres de la communauté : Celestino Beltrán Dirigeant Panteón Pampa, Luis Mesa, Alberto Brañez (Kara Kara), Isaac Gonzales (Palerm)				

Ouvrage de défense réalisé par le POD 60





Récolte de pommes de terre sur les terres récupérées.

> RETOUR SOMMAIRE



	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
	POD62	Departamento de Oruro, Prov. Cabrera, Municipio de Salinas de Garci Mendoza. Localidad Irpani	Mise en place d'un fonds de crédit rotatif pour l'achat de lamas reproducteurs	5 000 €	186 familles
	2003				
	Opérateurs	CEPROQUIRC et promoteur français	SECTEUR : ELEVAGE	Visité le 30/05/2004	
	Instruction	INSUFFISANT	Le projet a été identifié de manière participative, et les modalités de mise en œuvre sont bien détaillées. Par contre, le projet crée des obligations récurrentes de contrôle au niveau du SCAC, le budget alloué est insuffisant pour aller au-delà de quelques familles bénéficiaires, les appuis de supervision (avec CICDA-VSF) n'ont pas été contractualisés.		
	Exécution	INSUFFISANT	Les fonds ont été accordés à temps, mais les animaux n'ont pas été amenés suffisamment tôt pour la saison de reproduction (durée d'acclimatation à prendre en compte). Les prix donnés sont considérés comme surévalués par les populations (manque de transparence dans l'achat menant à différentes interprétations). Le choix des animaux n'a pas toujours été adéquat, et la supervision qui devait être donnée n'a pas été effective. Les bénéficiaires ne sont pas toujours ceux de la liste initiale. Les conditions de paiement d'avances n'ont pas été respectées dans tous les cas		
	Viabilité	INSUFFISANT	Compte tenu des éléments ci-dessus des corrections doivent être apportées pour assurer la viabilité du projet, d'autant que certains lamas ont du être sacrifiés, et que la reproduction prévue du fonds devra faire appel à la cotisation de la communauté.		
	Observations	Il s'agit d'une zone de production de quinoa. Les relations entre éleveurs et producteurs de quinoa doivent être observées. Les conditions contractuelles très strictes de mise en œuvre du projet semblent assez théoriques et peu réalistes dans le contexte local.			
	Responsable rencontré	Membres de la communauté : Adrian Mayorga (président du conseil municipal), Bernardo Rodríguez, Patrocinio Layme (alcalde de salinas garci Mendoza)			
L'intégration agriculteurs (quinoa) et éleveurs dans ce contexte particulier doit être suivie.					

> RETOUR SOMMAIRE

	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
 <p>Les premiers mètres de la route taillés dans le substrat rocheux</p>	POD63 2003	Departamento de Cochabamba, Municipio de Morochata Localidad l'lorá	Appui à la création d'une route de 10 km	5 000 € cofinancement du projet de 110 000 US\$	150 familles
	Opérateurs	Coopérative CORACA PROTAL	SECTEUR : AUTRES REALISATIONS SOCIALES	Visité le 30/04/2004	
 <p>Le désenclavement de la région pourrait également s'accompagner du développement du tourisme solidaire</p>	Instruction	SATISFAISANT	Le projet a été l'objet d'un document descriptif complet. Dans le projet global, l'apport du POD ne concerne que des rubriques fongibles (carburant des machines et explosifs). Le montant « rond » (forfaitaire ?) de 5000 \$ ne correspond certainement pas à une budgétisation précise.		
	Exécution	INSUFFISANT	La mise à disposition des matériels par la comun et la préfecture a pris du retard. Le projet était à peine commencé au moment de la visite de la mission		
	Viabilité	INSUFFISANT	La maintenance de la route devrait pouvoir être assurée par les populations. Toutefois ce tronçon débouche sur une piste en très mauvais état et dont l'entretien semble problématique compte tenu des distances à parcourir. Il n'est donc pas certain que la piste, même entretenue règle définitivement le problème d'enclavement et de commercialisation qui est à l'origine du projet.		
Observations	Il s'agit d'une zone extrêmement enclavée ou les infrastructures routières revêtent un rôle central dans le développement. Toutefois dans ce projet, le contrôle des dépenses effectuées sera rendu très difficile par leur nature même. Par ailleurs l'appui octroyé risque de rester très discret compte tenu de l'ampleur du projet global. Ces fonds permettent notamment la mobilisation des moyens prêtés par la commune.				
Responsable rencontré	Membres de la coopérative CORACA PROTAL				



> RETOUR SOMMAIRE

PROJETS COFINANCES DES ONG FRANÇAISES



 <p style="text-align: center;">Une des trois bibliothèques de quartier animées par AYNI</p>	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires	
	ONG11 2002	Departamento de Cochabamba, Municipio de Mo	Bibliobus et bibliothèques de quartier à Sucre (3 bibliothèques de quartier)	3 700 € + divers cofinancements	Environ 200 enfants au départ	
	Opérateurs	ONG française AYNI		Visité le 27/05/2004		
	Instruction	SATISFAISANT	AYNI est présent à Sucre depuis 1998. Le projet a été identifié par une des responsables de l'association			
	Exécution	SATISFAISANT	L'association travaille avec la municipalité qui assume les coûts d'entretien et de fonctionnement du bibliobus. La fréquentation des bibliothèques est croissante, celles-ci étant animée par un personnel local.			
	Viabilité	SATISFAISANT	Le financement du MAE vis la Guilde Européenne du Raid a permis de consolider la démarche de AYNI qui a pu recueillir d'autres financements (écoles en France, UNESCO, Gouvernement de la Province d'Anvers -Belgique), le réseau des partenaires s'étend en Bolivie et un nouveau programme d'éducation à la santé a été lancé. Le dispositif de suivi mis en place est remarquable pour un projet de cette taille. L'internalisation du projet par la municipalité est toutefois restreinte dans la mesure où les équipements et matériels acquis restent la propriété exclusive de l'association.			
 <p style="text-align: center;">Intérieur de la bibliothèque fermée le jour de la visite</p>	Observations	Le financement du MAE (via la GER) a eu un réel effet levier permettant à l'ONG émergente AYNI de consolider son action. Le partenariat croissant avec des institutions locales devrait se traduire également par un partage des responsabilités, le projet étant actuellement totalement dépendant de la présence d'AYNI sur place. La création d'une ONG de droit bolivien (AYNI Bolivie) est en cours.				
	Responsable rencontré	Delphine Richard, coordinatrice de AYNI, Marie Blondeau, volontaire bénévole				

	Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
	ONG5	Santa Cruz	Création d'un centre de santé communautaire	99 000 € sur 3	

> RETOUR SOMMAIRE

 <p>L'entrée du centre de santé Los Olivos</p>	1994-1996	barrio Alto Los Olivos	pour le quartier de « los Olivios » de la ville de Santa Cruz de la Sierra	ans + divers cofinancements dont UE	Environ 2000 personnes
	Opérateurs	ONG française Santé SUD		Visité le 26/05/2004	
 <p>Intérieur du centre de santé</p>	Instruction	INSUFFISANT	L'identification du projet a été assurée par les volontaires de Santé SUD qui en ont assuré l'exécution. Cette identification a très insuffisamment pris en compte les conditions de la viabilité de l'opération dans le contexte du système de santé national. Qui serait inévitablement impliqué compte tenu de l'absence d'une stratégie viable de sortie de projet. Les coûts et les délais n'ont pas été estimés de façon réaliste.		
	Exécution	SATISFAISANT	Le centre a été effectivement construit et équipé avec toutefois de retards importants dus notamment à une sous estimation des coûts, mais aussi à une dépréciation du franc par rapport au dollar. Le site affecté par la communauté pour la localisation ne semble pas adéquat (dépression qui a du être remblayée laissant une vaste zone inondée devant l'entrée du centre). La fréquentation et la qualité de service assurés ont néanmoins été très satisfaisants tant que la subvention du fonctionnement permettait d'agréger une forte valeur ajoutée aux contributions payées par les populations. A l'issue du projet le centre n'était pas autosuffisant comme prévu.		
	Viabilité	TRES INSUFFISANT	La sortie de projet s'est déroulée dans des conditions critiques avec un litige juridique quant au paiement des bénéfiques sociaux aux employés qui allaient être licenciés. Ce litige a finalement été réglé par la municipalité qui a pris possession du centre, l'intégrant au système de santé dans une qualification qui ne lui permettait pas de conserver ses nombreux équipements qui ont été dispersés. La municipalité a également installé ses bureaux dans une partie du centre (environ la moitié de la surface). Aujourd'hui les ressources en personnel, en équipements et en consommables sont largement insuffisantes, et la majeure partie de la population ne fréquente plus le centre (25 patients / jour).		
	Observations	La mise en place d'une structure de santé privée censée atteindre l'autonomie financière en 3 ans semble tout à fait réaliste dans le contexte local. Les déficiences du partenariat avec la population auraient pu être identifiées précocement ne serait-ce qu'en fonction de la nature du terrain affecté pour la construction du centre. Il faut noter qu'un projet de construction d'un collège avait été également réalisée, mais celui-ci n' pas été financé à l'époque. un collège a bien été construit plus tardivement sur les mêmes plans, et celui-ci est considéré comme un des meilleurs de la zone.			
Responsable rencontré	Mme Nancy Rodriguez responsable du centre Santé Sud, M. Luis Riviera Estrada, Sub Alcalde du 9 ^{ème} district, M. Manuel Penaneta, professionnel de santé, Mme Sylvia Marlene Andaya, secrétaire de la sub alcaldia, Dr. Leonar Flores, responsable du réseau Sud de santé Sta Cruz, Dr Alessia Zuleta, chargé de promotion du réseau Sud de santé Sta Cruz				

> RETOUR SOMMAIRE

Références	Site(s)	Opération	Coût	Bénéficiaires
 <p>L'hôpital de La Guardia</p>	ONG5 1997-2000 Santa Cruz, la Guardia (distrito Oeste) Porongo, El Torno	Programme éducatif et sanitaire Santa Cruz District de Santé Ouest	68 400 € + divers cofinancements (notamment UE) sur 3 ans	Population de 3 communes
Opérateurs	ONG française Santé SUD		Visité le 26/05/2004	
Instruction	SATISFAISANT	Identification réaliste avec implication des communes intéressées. Les capacités de versement de contreparties par deux de celles-ci ont été surestimées. Le projet a été contractualisé globalement avec les 3 communes, une contractualisation détaillée et séparée avec chacune aurait été souhaitable.		
Exécution	SATISFAISANT	Le programme visait à la mise en place d'un programme éducatif et sanitaire sur les 3 communes permettant grâce à une unité mobile d'atteindre les communautés enclavées. 3 antennes sanitaires ont également été mises en place qui n'ont pu être visitées par la mission (Terebinto, Villa Tumavi, San Miguel de Rosario). Ce programme semble avoir rencontré un réel succès toutefois limité par les difficultés de versement de leur contrepartie connues par 2 des 3 communes. Le projet a également réalisé une extension de l'hôpital de La Guardia au travers de la construction d'un étage. Enfin une étude épidémiologique dans la zone été réalkisée dont les résultats ont été utilisées.		
Viabilité	INSUFFISANT	L'étage construit à l'hôpital de La Guardia est utilisé et parfaitement entretenu. L'hôpital est actif. Par contre l'antenne mobile n'est plus en fonction, les véhicules n'ont été ni entretenus ni réparés, les antennes sanitaires ne sont plus équipés de manière satisfaisante. Les matériels de liaison radio sont présents mais non fonctionnels. Certains des matériels de l'hôpital sont également présents mais n'ont pu être réparés faute de pièces de rechange.		
Observations	sans			
 <p>Laboratoire à l'étage bâti par Santé Sud</p>	Responsable rencontré	Dr. Edgar Bonillo, directeur de l'hôpital de Santa Cruz		

> RETOUR SOMMAIRE

ANNEXE 11

LE PROJET POST-CRISE D'EL ALTO¹

UNE INITIATIVE DE COORDINATION INNOVANTE

DECEMBRE 2003 A FEVRIER 2004

Quoique ne relevant pas des instruments évalués, la mission a jugé utile d'insérer une information sur cette initiative intéressante de fédération et de coordination de différents porteurs d'appui au service d'une action humanitaire.

A cielo abierto (A ciel ouvert), tel est le nom donné à ce projet d'aide humanitaire post-crise aux populations les plus pauvres de la ville de El Alto, dont les espaces de vie, l'économie et la sécurité alimentaire ont été gravement affectés durant la-dite "guerre du gaz" du mois d'octobre 2003 (80 morts, 400 blessés).

Ce projet intégré, dont l'Ambassade de France en Bolivie et l'ONG ADRA sont les concepteurs, regroupe aujourd'hui près de 12 institutions (dont le PAM, l'UNICEF, des ONG internationales comme Save the children ou ENDA, des associations locales, les autorités locales). Il a démarré, sur le terrain, en décembre, pour une période de 3 mois.

Un total de **2000 familles pauvres** a pu au total bénéficier du projet, en travaillant dans les **16 places péri-urbaines** les plus affectées, tant matériellement que psychologiquement, par la violence des forces armées (tanks, hélicoptère, patrouilles) et la violence "fratricide" au sein même du voisinage lors du conflit d'octobre.

L'intervention s'appuie sur le développement de 3 activités en faveur des populations bénéficiaires, qui pourront compter sur une aide alimentaire via le système, particulièrement efficace en Bolivie, d'"aliments contre travail" :

- **Appui psycho-social à 4 800 enfants** (de 3 à 18 ans)
- **Construction de 16 parcs de jeux complets pour enfants**
- **Construction de 16 batteries sanitaires publiques** (4 latrines, 6 douches publiques par élément)
40 000 rations alimentaires familiales distribuées, via le PAM, en fonction des journées travaillées

Les activités d'appui psycho-social, menées pendant 2 mois, ont consisté, dans ces mêmes places, en des journées d'activités gratuites auprès de ces enfants traumatisés par le conflit.

4 800 enfants ont ainsi bénéficié d'activités de **soutien psycho-social** (dessins du conflit et socialisation de ces derniers, travail sur l'estime de soi, la confiance, méthodologie de la dramatisation, avec des psychologues et professionnels de SAVE the Children notamment), classes de **premiers soins/les gestes qui sauvent** (médecins, éducateurs d'ADRA), cours de **théâtre et d'expression corporelle** (troupe d'El Alto COMPA), **activités sportives et ludiques** (ONG ENDA, Sport sans frontières), spectacles de clowns et dessin pour les plus petits.

Le succès humain (et médiatique) de cette expérience a ouvert la possibilité pour poursuivre l'expérience, et la continuer sous d'autres formes, en 2004, à l'issue de ce projet humanitaire « A ciel ouvert ».

¹ Source SCAC de l'Ambassade de France en Bolivie