

QUEL APPRENTISAGE ET APPORT
LORS D'UNE EVALUATION D'IMPACT
D'UN PROJET DE SECURITE
ALIMENTAIRE ET ECONOMIQUE?



*«I'm the master of my fate, I'm the captain
of my soul »*

William Ernest Henley

*Développer, c'est libérer les gens afin qu'ils
soient eux-mêmes capables de formuler et
de réaliser leurs aspirations »*

Amartya Sen

AVANT
PROPOS

*"Observa tus pensamientos, serán tus
palabras. Observa tus palabras, serán tus
acciones. Observa tus acciones, serán tus
hábitos. Observa tus hábitos, serán tu
carácter. Tu carácter es tu destino."*

Dan Tocchini

SOMMAIRE

Remerciements	5
Table des Abréviations	6
Introduction	7

1^{ER} PARTIE LA SECURITE ALIMENTAIRE

I. La sécurité Alimentaire	10
1. Un concept qui a évolué dans le temps	11
1.2 La sécurité alimentaire et le développement décentralisé	13
2. La sécurité alimentaire comme outil de réduction d'extrême pauvreté et de la faim	14
1.1 Statistiques globaux	15
1.2 La situation actuelle	16
II. La sécurité Alimentaire et économique dans la région Andine	16
1. Louvain Développement	16
1.1 DGD et Sécurité Alimentaire	19
1.2 La sécurité alimentaire et économique au sein des programmes de LD	21
1.3 Le travail dans la région Andine (Depuis quand et quelle optique)	24
2. Le Pérou	25
2.1 Quelques chiffres clés	27
2.2 La notion de sécurité alimentaire au Pérou	27
3. La Bolivie	30
3.1 Quelques chiffres clés	33
3.2 La notion de sécurité alimentaire en Bolivie	33

2^{EME} PARTIE L'EVALUATION DES PROJETS, UN OUTIL INDISPENSABLE DE CONTROLE

I. Evaluation des projets	36
1. L'évaluation des projets	37
1.1 Types d'évaluation	41
1.2 Qu'est ce que c'est une évaluation d'impact ?	42
1.3 Evaluation de l'impact	42
1.4 Comment mesurer les impacts ?	43
2. L'importance des évaluations	45
2.1 Pourquoi faire une évaluation au projet SAE de Louvain Développement	45
2.2 Quel type de méthodologie et à quoi serviraient les résultats	46

II. Développement du Travail (Evaluation) sur place	48
1. Développement du travail en Bolivie	48
1.1 Processus.....	55
1.2 Résultats obtenus	60
<u>3EME PARTIE RECOMMANDATIONS</u>	65
1. Recommandations	66
1.1 L'emploi du Tableau de bord prospectif (The Balanced Scorecard), traduire l'stratégie en actions	66
1.2 Le cadre stratégique Cas d'étude : Unité Productive Mis Llamas (production de viande de Lamas)	70
Conclusion	73
Annexes	76

REMERCIEMENTS

Je me permets d'écrire cette première partie dans ma langue maternelle.

Agradezco en primer lugar a mis papas, a quienes debo todo lo bueno que hay en mí y quienes nunca dudaron en apoyarme para que pueda cumplir este sueño....ya tengo mis alitas...ahora puedo volar!

A mis hermanos Vico, Mily y Mary que me acompañaron y ayudaron a lo largo de esta experiencia y me inspiran para ser cada día una mejor persona.

A mis incondicionales amigos que con sus palabras de aliento, me motivaron para seguir adelante en los momentos más difíciles.

Y más que nada a Dios que puso en mi camino todas estas maravillosas personas, que bendicen mi vida.

Je tiens à remercier M. Femia grâce à qui j'ai pu développer ce stage au sein du Bureau Régional Amérique Andine de Louvain Développement.

Daniel Perez Cueto, le responsable de Sécurité Alimentaire et Mon Maître de Stage, qui a démontré un véritable intérêt de mon travail, qui a dédié plusieurs heures à encadrer ma mission jusqu'à la fin et qui a partagé avec moi ses connaissances et expérience dans le domaine du développement, le reste de l'équipe LD AA Ivonne, Anita et Maria Bolivia, un ensemble de professionnels très capables et très engagés avec la vision de LD, vous tous ont fait de mon stage, une expérience inoubliable.

Egalement à Monsieur Benoit Lallau qui en dépit des soucis a accepté d'être mon Directeur de Stage.

Je remercie particulièrement Monsieur Djeflat et Monsieur Legrand qui m'ont fait confiance et m'ont donné l'opportunité d'intégrer le Master.

Je remercie spécialement Madame Nathalie Rouze, votre gentillesse, compréhension et votre appui ne seront jamais oubliés.

Finalement un grand merci à mes camarades, dans lesquels j'en ai trouvé des véritables amis qui m'ont toujours appuyé et aidé à surmonter n'importe quelle situation.

TABLE DES ABREVIATIONS

DGD : Direction General de Développement

LD : Louvain Développement

SA : Sécurité Alimentaire

SAE : Sécurité Alimentaire et Economique

FAO : Food and Agriculture Organisation

UCL : Université Catholique de Louvain

SDE : Services de Développement d'Entreprises

UPR : Unité Productive Rurale

TBP : Tableau de Bord Prospectif

INTRODUCTION

Ce document, réponds à la motivation de pouvoir contribuer au développement de la Bolivie de manière effective.

Il semble évident qu'un des problèmes de la coopération en Bolivie se trouvait dans la conception des projets et l'optique dans laquelle les projets avaient été conçu. Même si ma formation de base n'a pas forcément en relation avec le domaine de Projets, il est maintenant un complément très enrichissant, qui m'a donne l'opportunité de travailler au sein du Bureau de Coordination Amérique Andine de Louvain Développement.

La mission, dessinée par le Responsable du Programme de Sécurité Alimentaire et Economique et le Directeur Régional de Louvain Développement Amérique Andine, a été définis comme une évaluation ex post technique et financière d'un des projets du Programme.

Cette expérience a permis de mettre en question ce qui se prend comme un fait, «la cause pour l'échec au niveau de l'impact de la majorité des projets, c'est leur mauvaise conception». Etant donne que la coopération est un ensemble d'actions coordonnés entre tous les acteurs, c'est n'est pas correcte de responsabiliser que un seul d'entre eux.

L'exécution d'une évaluation a permis redécouvrir le pays, la richesse de la culture et les problématiques actuels qui sont des fois autour de des différences entre les acteurs du développement, l'importance de connaitre et respecter le caractéristiques du terrain et des gens qui seront les héritiers des résultats du projet, la

responsabilité que chaque acteur a sur le succès ou l'échec de l'impact d'un projet, mais surtout l'ensemble des faits qui ne sont pas dans le champ d'action qui ont une forte influence sur les projets et que jusqu'au moment présent ne sont pas assez traités.

Dans le but de mieux développer cette problématique et donner un résumé des outils qui ont été utilisés pour répondre à la question identifiée, on va traiter d'abord les concepts de sécurité alimentaire de manière globale, il est évident que de plus en plus le concept de la sécurité alimentaire s'est diffusé vu que tous les pays sans aucune exception sont concernés par cette problématique.

Ensuite il serait pertinent de traiter ce sujet avec une approche locale, en se concentrant sur les régions des pays où le projet de Sécurité Alimentaire et économique de Louvain Développement mène ses actions, cette description nous permettra de connaître le contexte dans lequel les actions se développent, d'introduire les faits qui ont une influence de manière positive ou négative sur la mise en place du projet et au même temps, l'optique dans laquelle le projet a été conçu non seulement à niveau du Maître d'ouvrage et aussi dans l'ensemble des acteurs qui doivent préalablement coordonner leurs actions en vue d'un travail conjoint.

Ainsi, on aura une base solide pour commencer à traiter l'évaluation, l'outil principal qui permet de mieux comprendre les différents aspects qui jouent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet concerné.

Selon la tendance de la coopération, l'évaluation est une activité qui doit se prévoir dans la planification du projet et qui est de plus en plus demandée par les bailleurs de fonds, lesquels considèrent les rapports d'évaluations comme les cartes de présentation des ONG.

Supplémentairement, l'exécution d'une évaluation répond non seulement aux besoins des bailleurs de fonds mais aussi aux ONG et leurs partenaires, les résultats obtenus contribuent à l'amélioration de la relation et augmentent la transparence avec laquelle l'information se diffuse.

Les résultats de l'évaluation entrepris qui ont été étudiés pour déterminer les aspects qui sont responsables de la problématique identifié, ont aide a donner une réponse, néanmoins, a fur et mesure que le travail s'est développé, des nouvelles questionnements et problématiques ont été soulevés, qui devraient être l'objet d'un étude plus profonde et qui représentent des changements de forme dans la coopération telle comme elle est conçu aujourd'hui en Bolivie.

1^{er} PARTIE

LA SECURITE ALIMENTAIRE



I. La sécurité Alimentaire

1. Un concept qui a évolué dans le temps

La banque mondiale (1986) a défini la sécurité alimentaire au milieu des années 80 comme l'accès pour tout le monde et à tout moment à une nourriture en suffisance afin de mener une vie active et saine. L'individu est l'élément central de cette définition. Afin d'arriver à une bonne situation nutritionnelle pour chaque individu, il faut à chaque fois passer par les étapes suivantes:

- a) mettre à disposition une alimentation suffisante;
- b) permettre l'accès individuel à une alimentation suffisante et adéquate;
- c) acquérir individuellement une alimentation suffisante et adéquate;
- d) consommer individuellement une alimentation suffisante et adéquate;
- e) digérer l'alimentation consommée.¹

Il existe de multiples définitions du concept de sécurité alimentaire dont celle de la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture) : « Accès physique, social et économique à une quantité suffisante de nourriture saine et nutritive, en mesure de satisfaire les besoins et les préférences alimentaires des populations concernées, pour leur garantir une vie saine et active ». ²

Déjà en 1948, lors de la ratification de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, le droit à l'alimentation a été reconnu ne fut-ce qu'indirectement. Le Conseil Alimentaire Mondial reprit le thème en 1974 et déclara que: "Chaque homme, femme et enfant a le droit inaliénable d'avoir à manger et ne doit pas souffrir de malnutrition

¹ Article Sécurité Alimentaire : Adopter une vie a long terme
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/NEWSFRENCH/>

² Déclaration de Rome sur la Sécurité Alimentaire
<http://www.fao.org/DOCREP/003/W3613F/W3613F00.HTM>

afin de se développer pleinement et de conserver ses facultés physiques et mentales”.

Le concept de la sécurité alimentaire a évolué au fil des années. Dans les années 70, le déficit au niveau de la consommation alimentaire était principalement attribué à une offre insuffisante et non garantie de nourriture (étape a) sur le plan national et international, pour laquelle la quantité nécessaire était calculée sur la base de besoins physiques objectivement établis. Sen (1981) a lancé l'idée dans les années 80 que ce n'était pas tant une offre insuffisante et non garantie de nourriture qui était à la base de la famine et de la sous-alimentation mais bien une carence dans l'accès aux denrées alimentaires. Les famines se sont d'ailleurs souvent présentées dans un environnement où la nourriture abonde.

La disponibilité alimentaire est seulement une condition nécessaire, mais pas suffisante à la consommation alimentaire (étape b). En outre la recherche sur le terrain apprend pourtant que même un accès assuré à une alimentation en suffisance ne constitue pas la garantie d'un bon état nutritionnel. La nourriture doit être obtenue (étape c).

Ainsi ceux qui se trouvent en insécurité alimentaire préfèrent parfois avoir faim plutôt que de vendre directement une partie de leurs actifs en échange de denrées alimentaires. Le capital physique peut être divisé en capital productif tel que la terre, les animaux, les arbres, l'équipement, et en capital non productif tel que les bijoux, une habitation et l'épargne.

Le capital humain d'une personne comprend son travail, sa connaissance technique et sa santé. Son capital social se construit à partir de sa position sociale, de sa famille, de sa parenté et de son cercle d'amis. Un individu vit généralement dans une famille. Ainsi l'acquisition finale de la nourriture se fait au niveau de la famille, tandis que la consommation réellement individuelle est aussi définie par la répartition à l'intérieur de la famille.

Le rôle de la femme semble être ici crucial (étape d). Pour arriver à un bon état nutritionnel, la santé, les soins portés aux enfants et

l'environnement sanitaire jouent finalement aussi un rôle important (étape d-e). La voie vers une bonne situation nutritionnelle se trouve parsemée d'obstacles.

La sécurité alimentaire, c'est une vie où les risques de malnutrition ou d'inanition ont disparu. La faim est une manifestation de l'insécurité alimentaire.

1.2 La sécurité alimentaire et le développement décentralisé

De plus en plus, des villes, des régions et d'autres institutions locales des pays développés tendent la main à leurs homologues des pays plus pauvres pour les aider à affronter la pauvreté et l'insécurité alimentaire. Le potentiel de ce type de partenariats est immense.

En France, les collectivités locales déploient toute une série d'activités dans 115 pays.

En 2004, les régions italiennes ont alloué plus de 10 millions de dollars EU aux activités de coopération à l'étranger dans le domaine de l'agriculture et du développement rural. En Espagne, la coopération décentralisée est passée, au cours des 10 dernières années, de 2,1 pour cent à 15,8 pour cent de l'aide publique totale au développement.

Étant plus proches des exigences et des problèmes des citoyens, les administrations locales sont en mesure d'allier l'autorité institutionnelle à la solidarité populaire...les collectivités locales qui souhaitent participer à l'effort pour garantir la sécurité alimentaire pour tous pourront compter sur un partenaire engagé comme la FAO, qui actuellement a le projet « Penser mondialement, agir localement »³

³Brochure FAO « Penser mondialement, agir localement »
http://www.fao.org/tc/DCP/docs/dcpbrochure_fr.pdf

Exemple de Coopération décentralisé et SA

Élargir les partenariats et les alliances est une stratégie fondamentale de la FAO dans toutes ses activités. Avec la coopération décentralisée, la FAO aide à créer des réseaux d'autorités locales dans les pays développés et en développement pour combattre la faim et la malnutrition.

L'accent est mis sur la collaboration directe de ville à ville ou de région à région, la FAO faisant fonction de catalyseur et apportant son appui externe et ses conseils techniques.

L'approche de coopération décentralisée de la FAO se concentre sur les autorités locales et les autorités sous nationales.

Elle encourage également la participation des ONG, du secteur privé et d'autres organisations.

Une action conjointe entre les collectivités locales des pays nantis et des pays pauvres aide à promouvoir une vaste participation au développement et une meilleure exploitation des ressources externes.

Quels sont les avantages de ce processus décentralisé et participatif?

Des initiatives et des politiques qui répondent véritablement aux besoins des pauvres en milieu rural et qui les responsabilisent pour s'extraire du cercle vicieux de la pauvreté.

2. La sécurité alimentaire comme outil de réduction d'extrême pauvreté et de la faim à travers la coopération décentralisée

Au sens le plus général, la sécurité alimentaire, c'est mettre à la portée de tous en tout temps une alimentation saine et suffisante pour mener une vie active et conserver une bonne santé.

Elle vise à mobiliser les ressources sociales, humaines et financières des régions, provinces et municipalités et à soutenir leurs efforts de promotion de la «sécurité alimentaire» – accès pour tous et en tout temps à une nourriture saine et équilibrée.

La sécurité alimentaire constitue une manière d'aborder la problématique du développement, plus précisément du premier objectif des OMD; c'est un principe organisateur. On ne devrait pas donc, s'attendre à des projets de sécurité alimentaire, mais plutôt à des stratégies de sécurité alimentaire. Les stratégies sont supposées porter à l'action et les stratégies de sécurité alimentaire conduisent à un ensemble de politiques et de programmes interconnectés mis en place afin d'améliorer l'accès à l'alimentation.

2.1 Statistiques globaux

La faim chronique, répandue essentiellement dans les pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV), fait obstacle à la lutte contre la pauvreté, et ainsi se perpétue elle-même. Elle est un élément du cercle vicieux que constituent la faible productivité et les faibles gains, la mauvaise santé, l'endettement et la malnutrition. Elle réduit la valeur des investissements passés et compromet les revenus futurs des familles vulnérables.

Le groupe le plus important comprend les ménages ayant des revenus insuffisants et instables, peu de biens, peu de compétences monnayables et guère de défenseurs puissants – c'est-à-dire ceux qui vivent dans une misère chronique.

La pauvreté est souvent associée, mais ne se limite en aucun cas, à certaines formes d'occupation: petits agriculteurs, paysans sans terre, ouvriers agricoles, pasteurs nomades, petits pêcheurs, chômeurs sans qualification, et autres personnes inemployables. Ils se trouvent dans les pays en développement comme dans les pays développés. En 1993, ils étaient 1,3 milliard à gagner moins d'un dollar EU par jour (Bread for the World Institute, 1996), dont ils consacraient environ 70 pour cent à la nourriture. Ils subsistent dans une profonde misère, et le plus souvent sous l'emprise de la faim (PAM, 1995).

Le nombre de ceux qui, tout en n'ayant pas nécessairement une carence énergétique permanente, souffrent de carences en micronutriments du fait d'une mauvaise alimentation, est encore beaucoup plus grand: on estime qu'environ 1,6 milliard de personnes sont exposées à des carences en iode susceptibles d'entraîner des lésions cérébrales graves, le crétinisme et le goitre. Près de 500 millions de femmes souffriraient d'anémie ferriprive, ce qui mine leur santé et les voue à accoucher d'enfants souffrant d'insuffisance pondérale.

Plus de 200 millions d'enfants manquent de vitamine A (OMS, 1992; UNICEF, 1995). Or, l'avitaminose A est une cause de handicaps physiques chez les enfants et de cécité, et elle accroît le risque de mortalité à la suite de maladies banales.

2.2 La situation actuelle

La faim est rarement liée à un problème de disponibilité en aliments dans une région donnée. Elle est avant tout une expression criante de la pauvreté, elle résulte d'une situation dans laquelle les dotations en capitaux (physique, humain et social) sont trop limitées pour être combinées efficacement et offrir la possibilité de mener une vie décente.

Les importants gains de la productivité agricole et de la croissance économique des dernières décennies font que les disponibilités alimentaires mondiales par habitant ont augmenté de 18 pour cent depuis 30 ans. Les pays exportateurs ont suffisamment développé leurs capacités de production pour répondre à la demande globale de produits alimentaires. Mais la faim n'en persiste pas moins. Alors qu'il y a de quoi nourrir toute l'humanité, près de 800 millions d'individus souffrent encore de dénutrition chronique. L'existence de disponibilités globalement suffisantes n'empêche pas la faim de sévir au niveau des ménages et des individus exposés à l'insécurité alimentaire.

II. La sécurité Alimentaire et économique dans la région andine

1. Louvain Développement

Aujourd'hui, Louvain Coopération au Développement est une ONG de taille moyenne, reconnue au sein de l'Université et par les institutions de développement pour la qualité de son travail en faveur des populations du Sud. A l'instar d'une quarantaine d'autres ONG belges et à la suite d'audits externes positifs, elle a bénéficié d'un agrément complémentaire « programme » de la Coopération belge, gage du sérieux de l'organisation.

L'association a vu le jour en 1981 au sein des Facultés agronomiques de l'Université de Louvain, sous l'appellation « ADRI » vite devenue « ADRAI » (Association pour le Développement par la Recherche et l'Action intégrées). C'est sous ce nom que de nouvelles thématiques, comme la santé, sont apparues et que l'Union européenne et la DGCD (Coopération belge) ont accordé leur reconnaissance.

En 1997 naît « Louvain Développement », ASBL groupant six associations proches de l'Université de Louvain-la-Neuve (ADRAI, FOMULAC, CMT, SCMTM, Grands Lacs, Medevuc). Reconnue par la DGCD en tant que consortium, l'ADRAI en devient l'ONG leader et assure le secrétariat opérationnel. Dans la foulée, un premier programme composé de sept actions est subsidié par la Coopération belge pour la période 1998-2002.

Deux ans plus tard, des bureaux de coordination sont mis en place en Afrique de l'Ouest (Cotonou – Benin), en Afrique Centrale (Bukavu – RDC) et en Amérique Andine (La Paz – Bolivie).

En 2000, l'ADRAI et Louvain Développement « fusionnent ». Les nouveaux statuts autorisent les associations membres du consortium à siéger en tant que personnes morales aux côtés des personnes physiques composant l'Assemblée Générale de l'ADRAI. Le Conseil d'Administration de l'UCL reconnaît ensuite LD comme étant l'ONG de développement de l'université.

En 2003, un second programme de cinq années, comportant plus de 20 actions, est agréé par la Coopération belge qui reconnaît le rôle important des bureaux de coordination. Cela s'accompagne d'une rationalisation de zones d'activités avec la clôture des projets au Zimbabwe, au Burkina-Faso, au Brésil (2004) et au Maroc (2005).

Entre 2003 et 2007, les activités de Louvain Développement et les sources de financement des projets vont fortement se diversifier (soutien de l'Union Européenne, du Fonds Belge de Survie,...).

Dans la foulée, un service de communication et de recherche de fonds est créé et des activités d'Education au Développement se développent sur le site de Louvain-la-Neuve avant de s'étendre sur le site de Woluwé. Les activités et le personnel de l'asbl GENAGRO sont transférés à LD pour créer l'*Antenne de Formation à Distance*, devenue par la suite la cellule *Appui à la Formation et au Développement*.

En tant qu'ONG universitaire, Louvain coopération au Développement, met les compétences universitaires en pratique pour relever les défis du développement.

Cela se concrétise par des collaborations « tripartites », où un académique, un partenaire sud, et Louvain coopération au Développement unissent leurs forces sur un projet.

En pratique, l'université apporte son expertise par l'implication d'un professeur, d'un doctorant ou d'une unité de recherche dès la phase d'identification du projet. A ce stade, les experts de Louvain coopération au Développement apportent leurs compétences techniques et leur maîtrise du terrain. Le partenaire local participe également à la phase d'identification en précisant les besoins et les stratégies d'intervention les plus adaptées au contexte local. L'exécution du projet est ensuite assurée par Louvain coopération au Développement via ses équipes de terrain conjointement avec le partenaire local.

L'UCL agit alors durant toute la durée du projet comme un conseiller scientifique. Celui-ci prend le leadership et implique le partenaire local et Louvain coopération au Développement dans le développement de recherches et de publications associées au projet. De la sorte, la réflexion et l'état de la recherche évoluent au contact des résultats de terrain. Enfin, les trois partenaires évaluent ensemble le projet.

A côté de ce système tripartite, existe une multitude de collaborations entre Louvain coopération au Développement et l'UCL par exemple, plus de 26 stagiaires, étudiants, chercheurs ou docteurs ont rejoint les projets de Louvain coopération au Développement en 2010. Que ce soit pour analyser le fonctionnement des hôpitaux au sud Kivu, pour appuyer les soins de santé mentale à El alto (Bolivie) ou encore pour étudier la qualité des interventions de Louvain coopération au Développement en Afrique de l'ouest, de nombreux profils de très haut niveau se sont succédés pour mener à bien ces missions.

1.1 DGD et Sécurité Alimentaire

Les actions de la coopération belge au développement dans le domaine de l'agriculture et de la sécurité alimentaire sont tant humanitaires que structurelles.

Interventions structurelles

La DGD soutient des interventions structurelles en vue d'augmenter la production alimentaire dans les pays en voie de développement. Pour ce faire, elle collabore directement avec les autorités de ses pays partenaires: l'agriculture est un secteur prioritaire dans la majorité des programmes indicatifs de coopération. La Société belge d'Investissement pour les Pays en Développement (BIO) soutient également le développement d'entreprises privées dans le secteur agricole.

Par le biais de la coopération multilatérale, ce secteur bénéficie également de l'attention nécessaire grâce à l'Union européenne et

au financement de la recherche agricole internationale (CGIAR) et des institutions onusiennes spécialisées, à savoir le FIDA et la FAO. Enfin, une grande partie des ONG financées par la DGD sont actives dans le secteur agricole.

La sécurité alimentaire ne touche pas uniquement la production agricole. La population doit également être en mesure d'acheter assez de nourriture. Le Fonds belge pour la Sécurité alimentaire (FBSA) a été spécialement créé pour améliorer la sécurité alimentaire des groupes de population les plus vulnérables dans les pays africains les plus pauvres.

Ce fonds applique une approche multisectorielle intégrée. Ses actions se concentrent sur la production agricole et alimentaire et sur l'approvisionnement en eau potable, mais aussi sur l'amélioration des soins de santé, de l'enseignement de base et d'autres acquis sociaux fondamentaux.

Secteur prioritaire

En 2008, la Belgique a décidé d'intensifier considérablement ses efforts pour l'agriculture et le développement rural. En 2010, elle devait consacrer 10% de l'aide au développement officielle (APD) à cette thématique. Ce pourcentage a été élevé à 15% pour 2015.

La DGD conçoit la sécurité alimentaire tel comme elle l'est selon la FAO ; qui centre la sécurité alimentaire sur les quatre piliers suivants :

1. Disponibilité alimentaire: La disponibilité d'aliments en quantité suffisante et d'une qualité appropriée, dont l'approvisionnement est assuré par la production nationale ou les importations (y compris l'aide alimentaire).

2. Accès à la nourriture: Accès de tous à des ressources adéquates leur permettant d'acquérir une nourriture adéquate et nutritive. Les droits sont définis comme l'ensemble de biens auxquels une personne est susceptible d'accéder en raison du contexte juridique, politique, économique et social de la communauté dans laquelle elle vit (y

compris certains droits traditionnels tels que l'accès aux ressources communes).

3. Utilisation: L'utilisation de la nourriture dans le cadre d'une diète adéquate, d'eau potable, d'assainissement et des soins de santé de façon à obtenir un état de bien-être nutritionnel qui permette de satisfaire tous les besoins physiologiques.

Tous ces éléments soulignent le rôle des facteurs non alimentaires dans la sécurité alimentaire.

4. Stabilité: Pour parvenir à la sécurité alimentaire, une population, un ménage ou une personne doit avoir un accès permanent à une nourriture adéquate.

Cet accès à la nourriture ne doit être menacé ni par l'émergence de chocs soudains (par exemple, une crise économique ou climatique) ou par des événements cycliques (par exemple, une insécurité alimentaire saisonnière).⁴

1.2 La sécurité alimentaire et économique au sein des programmes de LD

Etre en situation de sécurité alimentaire ne signifie donc pas seulement le fait de pouvoir manger à sa faim à un moment donné, mais le fait d'être dans une situation qui présente certaines garanties pour le présent et le futur. Les composantes essentielles du concept sont la disponibilité physique des aliments -en qualité et en quantité suffisantes, l'accès aux aliments -c'est-à-dire la capacité, quand les aliments sont présents, d'y avoir accès par production ou transaction- et l'usage correct des aliments.

D'autre part, « les exploitations agricoles sont hétérogènes quant à leurs sources de revenus : pour certaines, plus des trois quarts du revenu total provient de l'activité agricole, mais pour d'autres, plus des trois quarts du revenu provient d'une activité non agricole ou

⁴ FAO (2006) : Note d'orientation sur la sécurité alimentaire.

d'une personne ayant migré ». L'accès à la nourriture peut donc se réaliser de différentes manières : principalement, en disposant des moyens nécessaires pour produire (et généralement stocker) des aliments ou en disposant des moyens de produire des biens et services dont la vente permettra l'achat de nourriture, d'où le concept de « Sécurité Alimentaire et Economique – SAE».

L'expérience permet à Louvain coopération au Développement de proposer une stratégie d'intervention en SAE à Madagascar (littoral nord du Menabe), en Afrique Centrale (nord du Burundi et sud Kivu en République Démocratique du Congo), en Afrique de l'Ouest (région des Savanes au Togo et le Mono au Bénin) et en Amérique Andine (Département d'Oruro en Bolivie et de Arequipa et Moquegua au Pérou), déclinée en 4 axes.

Le premier implique les populations en tant qu'acteurs de changement social, en les amenant à se structurer en organisations communautaires, à réfléchir aux problématiques communes, à développer par eux-mêmes des solutions adaptées en termes alimentaire et économique. Ainsi, par exemple à Madagascar, le partenaire SARAGNE a favorisé en 2008 l'émergence de plus de 60 associations de base. Celles-ci seront accompagnées dans les années à venir pour répondre de la meilleure manière possible aux besoins de leurs membres.

Le deuxième axe met en place ou consolide des organisations d'économie sociale proposant des services à leurs membres tels que les coopératives et groupements de producteurs ainsi que leurs unions (qui proposent assistance technique, stockage, approvisionnement en intrants, commercialisation des productions, etc.) et les mutuelles d'épargne et de crédit et leurs unions (généralement issues d'un processus de mise en place de petites tontines de solidarité). Dans ce dernier cas de figure, LD ne prétend pas être ou devenir un organisme spécialisé dans l'industrie de la micro finance. Lorsque la complexité des opérations le justifie, ils font appel à des expertises externes.

Un exemple d'appui aux organisations d'économie social se trouve dans les provinces de Kayanza, Ngozi et Kirundo au nord du Burundi où le projet de « lutte contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition » participe à la consolidation des services non financiers et financiers auprès de 6000 familles (33.600 personnes), membres de l'Union pour la Coopération et le Développement (UCODE) et sa filiale financière, UCODE-Microfinance.

Le troisième axe accompagne les porteurs de projets, individuels ou organisés, dans la création ou le développement de leurs Activités Génératrices de Revenus (AGR) par création et pérennisation, en concertation avec les autorités décentralisées et les acteurs locaux, de Guichets d'Economie Locales (GEL). Ces institutions facilitent la rencontre entre offre et demande de Services de Développements d'Entreprises (SDE). Par exemple, dans le département d'Oruro en 2008, 16 Unités Productives Rurales (UPR) ont accédé à des services pour consolider leurs capacités productives, de transformation, commerciales et de gestion d'entreprise.

Le quatrième axe implique les bénéficiaires et organisations de bénéficiaires dans des filières économiques organisées avec, notamment, l'ambition d'assurer des débouchés stables et rémunérateurs. Au fil des années, l'élevage du lapin est ainsi devenu une véritable alternative à la filière de production du coton au Bénin. L'Association Béninoise des éleveurs Cunicoles (ABeC), née d'une collaboration entre l'UCL et le Centre Cunicole de Recherche et d'Information (CECURI) de l'Université d'Abomey-Calavi, regroupe aujourd'hui plus de 1.000 producteurs insérés dans une filière de petit élevage assurant un revenu principal ou complémentaire à leur famille.

Ces axes peuvent être perçus dans un processus évolutif -pas nécessairement linéaire mais bien complémentaire- d'intégration de populations marginalisées dans des circuits économiques, permettant ainsi une réponse durable à leur insécurité alimentaire et économique.

1.3 Le travail dans la région Andine (depuis quand et quelle optique)

LD intervient dans des zones de grande pauvreté, comptant une faible densité de population, un fort analphabétisme, une infrastructure routière limitée et des conditions agro productives défavorables. Dans certaines régions, les paysans pratiquent une agriculture d'autosuffisance mais, face à la crise qui affecte les activités agricoles traditionnelles, ils ont dû se reconverter dans des secteurs économiques plus rentables.

Ainsi certaines productions (lait, fourrage, plantes organiques...) ont pris la place des cultures vivrières (pommes de terre, grains, légumes,...) et des acteurs se sont imposés, biaisant les relations entre producteurs :

Gloria, l'entreprise laitière nationale dépendant de Nestlé jouit par exemple d'un pouvoir de négociation déséquilibré pour imposer des conditions commerciales peu avantageuses pour les petits producteurs. La professionnalisation de la production est également un enjeu crucial du développement économique de certaines zones.

En Bolivie, le projet consiste en la continuité de l'appui à 42 des 56 Unités Productives Rurales (UPR) créées ou consolidées entre 2002 et 2006.

Cette action basée sur le potentiel présent et futur et/ou l'impact en termes de services à la communauté de ces UPR permet de mettre en place de façon efficace une structure commune et unique, spécialisée dans l'appui aux entreprises en milieu rural au niveau de l'amélioration de la production, du renforcement de la gestion et de l'administration et du développement de marchés pour la commercialisation. Le projet propose et concrétise différentes approches originales basées sur l'adaptation des méthodologies SDE existantes aux caractéristiques des UPRs du secteur rural d'Oruro.

Au Pérou, LD agit dans trois filières (production laitière, fruiticulture et plantes aromatiques organiques), ou elle favorise l'installation d'unités de production et de transformation artisanale qui créent de l'emploi et génèrent des revenus tout en rationalisant la production, en formant et en assistant les producteurs, en les dotant de matériels permettant d'améliorer leur productivité.

Ces démarches visent à améliorer la quantité et la qualité de la production, la diversification des produits et la commercialisation des productions sur le marché régional, national et international. Une attention particulière est également portée aux échanges d'expériences entre producteurs et à leur organisation dans un objectif de renforcement du pouvoir de négociation face aux intermédiaires économiques et politiques. Finalement, tant en Bolivie qu'au Pérou, la coordination et les complémentarités avec les autorités locales sont fondamentales.

1. Le Pérou

Héritier des civilisations millénaires et d'un métissage colonial et républicain, le Pérou est un des principaux pays de l'Amérique du sud, d'abord pour leur méga diversité mais aussi pour leur extension. Avec une superficie de 1.285.215 km² le Pérou est un des 20 pays de majeure extension de la planète, avec présence et projection maritime, andine, amazonien, de Haut Plateau et antarctique.

Les environ 27 millions de population font partie d'une riche culture des racines natives très profonds, lesquelles ont été influence il y a 500 ans, par les cultures européennes, africaines et asiatiques. La diversité ethnique et culturelle se traduit en une grande variété des langues. En plus de



l'espagnol (80.3%) et du quechua (16.2%), au Pérou il se parle l'aymara et un grand nombre des langues amazoniens, divisées en 15 tronçons linguistiques qui sont l'origine de 43 langues différents.

Politiquement, l'année 2010 a été marquée par les élections locales et régionales.

La présence d'une intense sécheresse menace non seulement la récolte 2011 mais aussi les plantations elles mêmes.

LD sur le Pérou

Louvain coopération au Développement a intensifié la formation à la bonne utilisation de l'eau et demandé au gouvernement de plus grands investissements pour l'infrastructure d'arrosage.

La production de cultures d'autosubsistance a connu des pertes de plus de 60% en raison de changements climatiques importants (augmentation de la sécheresse et des gelées). Les herbes aromatiques organiques n'ont connu dans le même temps que 10% de pertes, faisant la démonstration d'une plus grande résistance aux conditions climatiques. Cela renforce leur position d'alternative économique pertinente.

Le prix du lait dans la zone reste bas en raison de la chute des prix du lait au niveau international, ce qui a favorisé l'importation du lait au détriment de la production nationale.

Réalisations en 2010

- La superficie destinée aux productions fruitières et d'herbes aromatiques organiques a cru de plus de 45 ha.
- Producteurs ont été formés
- 50 producteurs sont certifiés « bio »

- Publication d'un livre « commercialisation de Fruit à Omate » diffusé dans le Réseau des producteurs locaux.

Enjeux 2011

- augmenter de 12% la marge nette des producteurs.
- augmenter de 25% la superficie agricole biologique.

2.1 Quelques chiffres clés

INDICATEURS	UNITE	PEROU
Population	Millier	28,837
Densité	Hab./km ²	22,4
Mortalité infantile pour 1.000 habitants	o/00	21,2
Esperance de vie	Année	73,1
Index du développement humain (IDH) Base 100		78,8
Nombre de médecin pour 1.000 hab.	% hab.	1,48
Analphabétisme	%	9,5
Esperance de scolarisation	Année	14

⁵ Cadre – Présentation Pérou

2.2 La situation de sécurité alimentaire au Pérou

Ces dernières années, d'excellents indicateurs macroéconomiques ont été enregistrés au Pérou. Statistiquement, la pauvreté recule. Le niveau moyen de nutrition de la population s'est amélioré depuis vingt ans, mais la proportion de familles souffrant d'une déficience calorique a augmenté de deux points entre 2005 et 2008 (de 29 % à 31 %). à quoi attribuer le fait qu'un pourcentage aussi élevé de Péruviens soit touché par la précarité alimentaire ? La production alimentaire est-elle insuffisante ?

Ou bien la population ne détient-elle pas assez de ressources pour acquérir la production existante ?

⁵ Rapport annuel d'activités LD 2010 – Présentation Pérou

Il y a quarante ans, la réponse se trouvait du côté de l'offre. À cette époque, les projections indiquaient une croissance démographique explosive parallèlement à une stagnation relative de la production alimentaire. Les experts s'accordaient pour affirmer que le grand problème de la faim et de la sécurité alimentaire était dû à une insuffisance de la production.

L'on a ensuite enregistré une explosion des rendements et de la productivité tandis que la révolution verte s'étendait et que la problématique de l'offre s'estompait.

Cette nouvelle situation dévoila alors un autre aspect du problème, jusqu'alors ignoré : les experts réalisèrent que le phénomène de la faim n'était pas dû à une production alimentaire insuffisante mais à une pénurie de ressources économiques pour l'acquérir.

La production agricole du Pérou destinée à la consommation interne a enregistré une croissance notable. Le pays est autosuffisant en ce qui concerne de nombreux produits de première nécessité :

Œufs, viande, pommes de terre, manioc, maïs, haricots ou quinoa. Pour d'autres produits tels que le riz ou le sucre, sans être complètement autosuffisant, le Pérou produit la majeure part de ce qu'il consomme. Ce n'est pas rien pour un pays qui ne protège pas son agriculture.

Dans leur grande majorité, ces aliments sont produits par les petites et moyennes exploitations. L'agriculture extensive a bénéficié d'une croissance explosive, mais elle n'a contribué en rien à l'amélioration de la situation alimentaire. Orientée en priorité vers le marché international, cette agriculture se consacre en plus à la production de denrées de luxe.

Alors que le Pérou dispose d'une des plus importantes pêcheries au monde, le poisson n'est plus un aliment à la portée de la population pauvre. Ainsi, en 2002, la consommation annuelle moyenne de poisson par habitant n'atteignait que 16,2 kilos et, dans les zones éloignées du littoral, ce chiffre se réduisait à 2 kilos seulement.

Cette situation s'explique par l'émergence du Pérou comme producteur mondial de farine de poisson, fabriquée à partir de l'anchois, base de la pyramide alimentaire de l'écosystème marin péruvien.

Le pays se retrouve ainsi parmi les principaux exportateurs de protéines destinées à la consommation animale, tout en étant incapable de nourrir convenablement sa population.

Par ailleurs, l'évolution des modes d'alimentation a rendu les Péruviens plus dépendants de certains produits clés comme le blé, les huiles végétales ou le maïs dur (destiné à l'alimentation des poulets).

Parallèlement à la chute de la consommation de pommes de terre, une dépendance excessive aux produits dérivés du blé, tels que pain et pâtes, s'est affirmée. De façon générale, l'urbanisation entraîne une augmentation de la demande de céréales, de légumineuses et d'aliments moins périssables.

On peut donc conclure que la malnutrition et l'insécurité alimentaire ne s'expliquent pas par une offre insuffisante et que la racine du mal est la pauvreté.

C'est clairement un problème politique puisqu'il passe par la définition d'une stratégie alimentaire au niveau du gouvernement central. Pourtant, la réflexion en matière de sécurité alimentaire fait défaut au Pérou et ce thème ne suscite même aucun débat, ni au niveau de l'État, ni au sein de l'opinion publique.

Les quatre derniers gouvernements ont promu les exportations agricoles plutôt que la production pour le marché interne.

Il existe bien une Stratégie nationale de sécurité alimentaire mais, depuis son élaboration en 2004, aucune des idées proposées dans ce cadre n'a été mise en pratique.

2. La Bolivie

Pays le plus haut et le plus isolé d'Amérique du Sud, la Bolivie est un pays contrasté, qui possède d'importantes ressources, naturelles et culturelles, mais où les richesses sont très inégalement réparties, en particulier inaccessibles aux communautés amérindiennes.



La Bolivie est l'un des pays les plus pauvres d'Amérique latine, malgré de grandes potentialités. L'industrie extractive (gaz naturel, zinc, lithium, argent, plomb, étain, or) se taille la part du lion dans l'économie. Cependant 36 % de la population vit en milieu rural et la part de l'agriculture dans l'économie est de 16 % (2004) : soja, tournesol, café, sucre, fruits, quinoa, coton, fleurs, bois.

On peut remarquer que le commerce équitable commence à apparaître dans les exportations, en particulier en ce qui concerne le café, le quinoa et un peu l'alpaga. Mais, sur ce sujet, on s'illusionne peut-être en raison des documents produits en France par les associations parties prenantes. Les produits manufacturés rapportent aussi au pays (textiles, produits chimiques, cuir, menuiserie). Enfin, nouveau venu dans cette activité économique : le tourisme, qu'on souhaiterait équitable.

Ces richesses sont très inégalement réparties : les réformes sociales n'ont pas encore eu de résultats tangibles et se heurtent à une forte hostilité de la part des nantis.

Il existe un clivage culturel et économique flagrant entre l'Ouest

(région andine et vallées d'altitude) et l'Est du pays (plaines du Chaco, bassin amazonien). L'Ouest est plus indigène et traditionnel et si les ressources minières y ont eu une place essentielle, elles ne représentent aujourd'hui qu'une faible part de l'économie. Les régions de l'Est ont été colonisées plus tardivement : plus modernes, plus ouvertes sur l'extérieur, elles ont parfaitement intégré le modèle néolibéral. Elles abritent l'essentiel des réserves en gaz naturel et sont utilisées pour des cultures d'exportation, le soja en particulier, liées aux industries agro-alimentaires.⁶

La révolution national-populiste de 1952 signifia de nombreuses avancées sociales telles que la nationalisation des mines et la fin des oligarchies de l'étain, le suffrage universel, le développement de l'éducation et la réforme agraire. Promulguée en 1953, cette réforme agraire mit en partie fin au système latifundiaire dans lequel quelques grands propriétaires créoles employaient des milliers d'indigènes en situation de quasi-esclavage. Si le travail obligatoire disparut, le démantèlement des grandes propriétés n'eut le succès escompté que dans les régions andines (de l'altiplano et des vallées). Les « prises » d'haciendas ne touchèrent que peu les plaines orientales de la région de Santa Cruz où se développe, depuis quelques années, un Mouvement des paysans sans terre (MST), inspiré de son homologue brésilien.

En 1985, le gouvernement du MNR (Mouvement National Révolutionnaire) de Paz Estenssoro lança les réformes dites « de première génération », qui mirent fin à « l'Etat national ». Dictées par le FMI et la Banque mondiale, ces réformes aboutirent à un désengagement économique quasi total de l'Etat, symbolisé par le décret 21060 : réduction du déficit fiscal, blocage des salaires, libéralisation du marché et des prix, taux de change flexible, rationalisation du secteur public et donc privatisation des entreprises nationales déficitaires, etc. En 1986, la corporation minière, COMIBOL, qui avait été nationalisée en 1952, fut privatisée et 23 000 travailleurs furent licenciés. Cette catastrophe sociale se traduisit notamment par une forte émigration depuis l'Altiplano jusqu'aux zones de colonisation des vallées tropicales andines et de l'Orient bolivien. La

⁶ José Luis Saavedra Soria - Doctor en Estudios Culturales Latinoamericanos

libéralisation économique se poursuit tout au long des années 1990 alors que les mouvements sociaux, souvent à caractère indianiste, se multipliaient.

Le 18 décembre 2005, **Evo Morales**, président du Mouvement vers le socialisme (MAS), est élu président de la Bolivie au premier tour de l'élection avec 53,74 % des voix. Il est le premier président amérindien. Le 25 janvier 2009, une **nouvelle Constitution** est adoptée (par référendum) par 58,7 % des voix.

Le processus d'élaboration de cette constitution a été le théâtre d'affrontements violents entre les opposants de Morales et ceux qui défendent le projet de refondation de la Bolivie. Cette constitution représente une avancée significative en termes de droits économiques, sociaux et culturels, notamment les droits concernant la santé, l'éducation, l'environnement et l'accès universel aux services de base tels que, entre autres, l'eau, l'électricité, le gaz et les télécommunications, néanmoins l'équilibre du pays reste très fragile, en raison des nombreux clivages culturels et historiques.

LD sur la Bolivie

Le premier semestre 2010 a été marqué par les élections départementales et municipales.

Les élus promeuvent au niveau municipal et départemental, des activités propres au développement économique local. Cette situation a une incidence positive le projet.

Le gouvernement du président jouit d'une relative stabilité. On espère donc une stabilité et une continuation des politiques actuelles de développement pour les prochaines années.

Le climat de travail pour les ONG reste difficile, et Louvain coopération au Développement n'y échappe pas malgré sa bonne réputation vis à vis des autorités gouvernementales qui apprécient la qualité de son travail.

Si la situation économique est stable malgré une baisse des exportations due aux fluctuations du dollar, les indicateurs de santé restent au rouge.

Le problème de la malnutrition est critique. 26.5% des enfants de moins de 5 ans qui survivent au décès par maladies infectieuses de l'enfance, souffrent de malnutrition chronique, avec des conséquences irréversibles pour leurs capacités intellectuelles et leur développement. Cette réalité place la Bolivie comme le pays avec la plus grande malnutrition chronique de l'Amérique Latine. à cela s'ajoute la mortalité maternelle la plus haute d'Amérique Latine (31 : 10.000) et une mortalité infantile élevée (45 : 10.000).

a. Quelques chiffres clés

INDICATEURS	UNITE	BOLIVIE
Population	Millier	Totale: 10426.15 Urbaine: 6922.1 Rurale: 3504.04
Densité	Hab./km2	8.76
Mortalité infantile pour 1.000 habitants	o/00	42.16
Esperance de vie	Année	62.93
Index du développement humain (IDH) Base 100		64.30
Nombre de médecin pour 1.000 hab.	% hab.	1.99
Analphabétisme	%	9.65
Esperance de scolarisation	Année	16.70
PIB par habitant (PPA)	US	4,800

⁷ Cadre Présentation - Bolivie

3.2 La situation de sécurité alimentaire en Bolivie

Le terme sécurité alimentaire est utilisé à chaque jour dans les médias, par son grand influence sur la vie courante de la population. Une des

⁷ Rapport annuel d'activités 2010 LD – Présentation Bolivie

besoins basiques de tous les êtres vivant c'est d'avoir d'énergie et on peut avoir ça à travers l'alimentation.

En termes généraux, les cause qui contribuent à expliquer le dénommée problème de sécurité alimentaire, que aujourd'hui la politique nationale identifie comme le besoin de souveraineté alimentaire, sont les suivants :

La population bolivienne, selon les données de l'Institute National d'Statistiques (INE) a augmente de 1.766450 habitants en 1900 a 2704165 en 1950, 8.328.700 en 2000 jusqu'au 102.000.000 d'habitants en 2010 avec une variation très importante pendant que en 1950 la population rural était de 65%, a nos jours, elle atteint a peine le 35%. C'est un pays pratiquement urbain, avec sa population concentre dans la partie occidental du pays. Une caractéristique importante c'est que la majeure concentration est dans l'axe central forme par La Paz, Cochabamba et Santa Cruz.

Le phénomène d'intégration physique du territoire national, a travers la construction des autoroutes, a détermine que la production agricole nationale, que avant nourrissait le pays, situe dans la partie andin soit déplace vers l'orient bolivien. Avec le département de Santa Cruz, comme principal fournisseur des aliments, en fait la politique national initié para le Mouvement Nationaliste Révolutionnaire (MNR) en 1952, a cible de manière claire ver cet objectif, suivi par le Béni et le Chaco, la production de viande bovine. Selon les donnes de l'INE, le produit interne brut (PIB) agricole a Santa Cruz, a représente 44% du PIB agricole national dans la période 2005-2009, face au 39.2% en 1995.

L'industrie avicole principal fournisseur de viande de poulet et des œufs se trouve dans les départements de Santa Cruz et Cochabamba mais qui dépendent de la provision d'aliment de l'agroindustriel de Santa Cruz. C'est le même cas pour la production des produits laitiers, la majeur production se fait entre Cochabamba et Santa Cruz avec une production plus petite au La Paz, mais, la productivité se soutien sur les aliments balancées produits para l'agroindustriel de Santa Cruz.

Ce nouveau patron de développement spatial, du au différent distribution de ressources de terre et d'eau, représente au même temps différents approches de technique et modèles de production avec une agriculture et élevage de bovin sur la région occidental du pays du bas niveau technologique, limitations climatiques naturelles, une chiffre moyen de cultivate par famille paysanne n'est plus que 2 hectares et attitudes sociologiques peu innovatrices. Au contraire l'agriculture du nord intégré et des secteurs dénommés de terres bas, forment un système d'application technologique beaucoup plus moderne. Avec des amples extensions de terre, la mécanisation se devient un besoin et avec ce processus les nouveaux concepts comme l'agriculture transgénique.

Les données de pauvreté révèlent au même temps que 70% de la population a des indices de pauvreté très élevés, en comptant au moins 30% avec extrême pauvreté, ce qui est associée aux déficiences alimentaires, il faut dire aussi que les groupes avec les entres plus bas destinent environ 70% de leur revenus à l'acquisition d'aliments.

2eme PARTIE

EVALUATION DES PROJETS



I. Evaluation des projets

1. L'évaluation des projets

Dans une approche plutôt positiviste, l'évaluation est vue comme une forme de recherche appliquée destinée à informer le jugement plutôt qu'à juger.⁸

Dans la même mouvance, Rossi et al. (2004) qualifient globalement l'évaluation de recherche appliquée et la distinguent de la recherche en général à partir de plusieurs spécificités que l'on peut résumer comme suit :

La qualité : l'évaluation adopte une approche pragmatique de la qualité qui doit être « suffisante » pour répondre aux questions pratiques posées, alors que la recherche sera plutôt dans la poursuite de la meilleure qualité possible, et notamment de la meilleure méthodologie possible, sous réserve de faisabilité ;

L'initiative : alors que la recherche répond le plus souvent à un intérêt endogène, qui la dirige vers les questions reconnues pertinentes au sein d'une communauté disciplinaire, l'évaluation est le plus souvent impulsée par une demande externe tournée vers la résolution de problèmes pratiques ou politiques ;

Le champ : alors que la recherche est le plus souvent cantonnée dans une seule discipline du point de vue des questions posées et des méthodes utilisées, l'évaluation tente de répondre à des questions faisant intervenir une multiplicité de connaissances et doit pouvoir passer aisément d'un champ à un autre ;

⁸ «Evaluation is a type of policy research, designed to help people make wise decisions about future programming. Evaluation does not aim to replace decision makers' experience and judgment, but rather offers systematic evidence that informs experience and judgment.» (Weiss, citée dans Alkin, 1980, p. 83)

L'utilisation : le public de la recherche est avant tout un public de pairs, la validation et l'utilisation se font essentiellement au sein d'une communauté disciplinaire ; à l'inverse,

L'évaluation est jugée par des commanditaires externes et est destinée à leur être utile ;

L'éthique : présente dans la recherche, la question éthique apparaît néanmoins beaucoup plus importante dans le domaine de l'évaluation.

Les spécificités de l'évaluation relèvent de deux domaines : en interne, l'évaluation se caractérise par une vision pragmatique de la qualité, la mise à profit de connaissances diversifiées selon des méthodes propres et des champs d'étude larges ; en externe, elle se distingue par des processus ouverts et dirigés de l'extérieur de la profession. Ce dernier point est plus particulièrement mis en avant par Rossi et al. (2004).⁹

L'évaluation est en partie indissociable du processus de décision lui-même. À ce titre, certains auteurs voient une séparation plus nette entre recherche et évaluation.¹⁰

On est renvoyé à la double nature de l'évaluation comme recherche appliquée d'une part, et comme jugement argument à l'usage des décideurs d'autre part. L'activité d'évaluation couvre un large spectre qui va de la simple notation d'un « objet » donné à des analyses scientifiques complexes. Au pôle « positiviste », on trouvera de vastes programmes de recherche destinés à mesurer l'impact d'un programme avec le souci d'une objectivité maximale. Au pôle « constructiviste », on peut imaginer un compte rendu de l'opinion spontanée des acteurs ou des bénéficiaires sur le déroulement et

⁹ «Two essential features of the context of evaluation must be recognized: the existence of multiple stakeholders and the related fact that evaluation is usually part of a political process.»

¹⁰ «Social science research may be differentiated from evaluation on contextual or valuing dimensions. First, evaluation is typically defined as systematic inquiry to judge the merit, worth or significance of some entity... A second distinction is that despite remarkable overlap in methods with social science research, evaluation by definition is context-bound; knowledge is produced for a particular purpose for a particular set of users in a specific context.» (Cousins, 2006, p. 2)

l'efficacité d'un programme, destiné à informer rapidement les décideurs.

Progressivement, les analystes ont été amenés à considérer l'utilisation des résultats des évaluations comme un concept trop étroit pour embrasser la question de l'utilité sociale de l'évaluation.

Patton (1997) introduit une nouvelle catégorie d'usage de l'évaluation, qu'il lie au processus d'évaluation (procès use) et non plus aux résultats de l'évaluation. Les acteurs de l'évaluation sont amenés à changer de compréhension, à rapprocher leur vue, à mieux comprendre les positions des autres parties, à reconsidérer la « théorie » de leur programme, etc.,

Non pas à partir des enseignements de l'évaluation mais du fait de leur participation aux différentes étapes du processus de l'évaluation.

L'apprentissage passe aussi par l'implication (Learning by involvement – Cracknell, 2000).¹¹

Cet élargissement de l'utilité de l'évaluation est désormais reconnu et peut même être étendu, au-delà de la participation au processus, à des éléments de méthode ou de procédure de l'évaluation.¹²

La fonction de transparence et de recevabilité que remplit l'évaluation, peu traitée par la littérature examinée, peut naturellement être rapprochée de ce rôle préventif. L'existence même du principe d'évaluation – et l'obligation associée de rendre

¹¹ «Process use is individual changes in thinking and behavior, and program or organizational changes in procedures and culture, which occur among those involved in evaluation as a result of the learning that occurs during the evaluation process.» (Patton, 1997, p. 90)

¹² «Use of evaluation used to mean the use of results for making program decisions. Now we are aware of its larger dimensions. Many aspects of evaluation can be used – ideas and insights, signals that are sent by the very fact of evaluating, the processes of learning through cooperation with evaluation, the choice of outcome indicators that herald success, even the study design. Use encompasses a broad array of effects by multiple classes of users.» (Weiss, 1998)

« It is also possible that evaluations can be influential in stemming the momentum for change by preventing ineffective policies or programs from being funded and implemented. » (Henry, 2003, pp. 515-524)

compte – peut modifier le comportement des décideurs indépendamment d'une quelconque utilisation de l'évaluation.

Cet élargissement de l'utilité de l'évaluation a été conceptualisé dans un premier temps par Kirk hart (2000) qui propose d'abandonner le concept d'utilisation de l'évaluation au profit de celui d'influence de l'évaluation. Ce concept, plus large, comprend les effets découlant du processus et des résultats, ceux découlant des effets intentionnels et non intentionnels et, enfin, des effets directs et immédiats comme des effets indirects et de long terme. On est sans doute proche de la notion d'impact de l'évaluation, c'est-à-dire de l'ensemble des changements, tous champs confondus, qui sont attribuables à « l'événement » évaluation. Kirk hart propose de passer de la question "how are the résultats of évaluation sud be used" à la question "how and to what extent does evaluation shape, affect, support and change persons and systems".

Henry et Mark (2003) estiment également que se concentrer sur l'utilisation de l'évaluation fait perdre de vue le réel objectif de l'évaluation, qui est l'amélioration de l'efficacité des politiques.¹³

Les auteurs constructivistes ont également proposé de redéfinir le lien entre évaluation et décision. Ils s'appuient pour cela sur une perspective argumentative considérant l'évaluation comme une série d'arguments destinés à pénétrer dans la sphère où s'élaborent les décisions, puis à y être débattus, acceptés ou réfutés au même titre que d'autres arguments émanant de différents registres (idéologies, intérêts, normes institutionnelles, etc. (cf. encadré 8). On peut retenir de ces développements récents que le concept élargi d'influence de l'évaluation donne lieu à des schémas logiques de plus en plus complexes. Les cadres conceptuels s'approchent peut-être de la diversité des voies par lesquelles l'évaluation affecte réellement les décisions, et surtout les conditions de vie des bénéficiaires

¹³ «Use is inadequate as a motivation for evaluation because it fails to provide a moral compass...And falls short of recognizing and promoting the ultimate purpose of evaluation as social betterment.»

Des politiques. Mais on risque d'achopper sur un problème que les évaluateurs connaissent bien : celui de l'attribution.

1.1 Types d'évaluation

Les principes de l'évaluation de projet s'organisent généralement autour de la conception ou l'analyse du cadre logique d'une action, réalisée à partir d'une analyse et d'une hiérarchisation des problèmes et de leurs organisations en causes et conséquences (on n'agit que sur les causes pour améliorer les conséquences...).

Le Cadre Logique présente l'organisation des interventions en stratégies. CES stratégies répondent par des activités et des moyens à des objectifs. Les actions elles-mêmes s'insèrent généralement dans une logique de cycles d'intervention (cycle de projet intégré). L'analyse des différents types d'indicateurs et l'analyse technique des résultats de court, moyen et long terme finalise l'évaluation et estime le degré de réalisation et les impacts de l'action.

Les critères d'évaluation et les formats de présentation peuvent varier selon les financeurs ou les agences de coopération (UE, Coopération Française, Fonds Français pour l'Environnement Mondial, Banques ou Agences de Développement, autres porteurs ou financeurs de projet). Rappelons simplement ici les critères de base les plus couramment utilisés, formalisés dans les standards Comité de l'Aide au Développement - CAD - de la Direction pour la coopération et le développement de l'OCDE:

- Pertinence
- Efficacité
- Impact
- Cohérence
- Efficience
- Viabilité

Dans son action d'évaluation, et selon le type d'évaluation (conception de projet, évaluation ex-ante, à mi-parcours, finale, ex-post, etc.),

1.2 Qu'est ce que c'est une évaluation d'impact ?

Une évaluation d'impact est une appréciation d'un projet, d'un programme ou d'une politique, fondée notamment sur la mesure de son impact, établie à l'aide d'un contrefactuel. Toutefois, une évaluation d'impact ne se limite généralement pas à la seule mesure d'impact, même déclinée entre différentes catégories de bénéficiaires et différents types d'action.

Une évaluation d'impact de qualité doit également répondre à des questions portant sur le ciblage de l'intervention –quelles sont les populations qui ont été concernées-, ses mécanismes –par quels cheminement l'impact s'est-il réalisé- et ses déterminants –qu'est-ce qui explique la présence ou l'absence d'impact selon les contextes et les catégories de bénéficiaires. L'étude d'impact combine donc la mesure rigoureuse des effets de l'intervention sur le bien-être des bénéficiaires, à une compréhension des mécanismes comportementaux et/ou environnementaux liant l'intervention aux changements constatés.

1.3 Évaluation de l'impact

On entend par impact, les changements dans les conditions de vie des bénéficiaires tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent, ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué. Ces changements peuvent être positifs ou négatifs, voulus ou imprévus.

On parle souvent de l'impact d'un projet en référence à l'objectif général (finalité) c'est –à- dire au niveau le plus élevé de la hiérarchie des objectifs, par exemple « l'amélioration de la sécurité alimentaire » ou « l'accroissement des revenus des ménages ». Cependant, il faut souvent plusieurs années pour qu'il commence à apparaître des effets significatifs et de grande ampleur sur la pauvreté, donc un laps de temps parfois plus long que la durée de vie de la plupart des projets.

Il existe deux acceptions courantes de l'impact d'une action de développement. La première est celle retenue par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE : « Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non ». La seconde est celle utilisée plus particulièrement par les économistes et peut être résumée par : « l'ensemble des effets sur les bénéficiaires d'une action de développement qui sont strictement attribuables à cette action ».

La première définition met l'accent sur la dimension temporelle et logique en situant l'impact comme le dernier maillon de la chaîne des résultats. La seconde définition s'appuie sur le critère d'attribution en isolant parmi les changements constatés ceux dont la cause est l'action en question. C'est cette seconde définition qui est retenue dans le cadre des évaluations d'impact, mais l'usage de ces deux définitions suscite parfois des ambiguïtés.

L'impact d'une action de développement peut être étudié à l'échelle de ses bénéficiaires finaux et concerne alors les changements dans leur bien-être. Il peut également être étudié à l'échelle d'une communauté, d'une institution, d'une région etc. Les impacts indirects et inattendus sont également étudiés dans la mesure du possible.

1.4 Comment mesurer les impacts ?

L'observation de l'évolution dans le temps du bien-être d'une population ne permet pas à elle seule de mesurer l'impact d'une action de développement. En effet, d'autres événements peuvent avoir contribué aux changements observés dans l'indicateur de bien-être, si bien qu'il est difficile de distinguer la part attribuable uniquement à l'intervention. C'est pourquoi la mesure d'impact repose sur la reconstitution de ce qui serait advenu sans l'intervention ou « situation contrefactuelle ». C'est la comparaison des niveaux de bien-être « avec » et « sans » l'action de développement qui donne la mesure d'impact de celle-ci.

La situation contrefactuelle est inobservable puisque la population affectée par l'intervention ne peut être dans le même temps observée en l'absence de l'intervention. Différentes méthodes permettent de contourner cette difficulté en proposant une estimation de la situation contrefactuelle : il s'agit alors de trouver une population aussi proche que possible de celle concernée par l'intervention (ou « groupe de traitement ») et évoluant en l'absence de celle-ci. Cette population est appelée groupe de comparaison ou groupe témoin.

La construction statistique d'un groupe de comparaison peut être réalisée après le démarrage de l'action de développement. Les méthodes les plus répandues incluent : l'appariement (matching) de bénéficiaires à des individus non-bénéficiaires partageant des caractéristiques socio-économiques similaires ; la séparation des individus entre groupes de traitement et groupes témoin par des événements dits naturels en ce qu'ils ne sont pas liés au projet lui-même ni aux caractéristiques des bénéficiaires, rendant ainsi les deux populations comparables ; la purge des différences initiales entre bénéficiaires et non-bénéficiaires par des méthodes comparant les différences dans l'évolution (plutôt que dans le niveau final) de l'indicateur de bien-être (double différence).

La construction du groupe témoin peut également intervenir avant la sélection des bénéficiaires du projet. Dans ce cas, pour les besoins de l'étude d'impact, la sélection est réalisée le plus souvent de manière aléatoire (Randomised control trial). Cette méthode, proche des expérimentations à l'aveugle couramment utilisées dans le domaine médical permet d'attribuer sans ambiguïté à l'intervention les différences de bien-être entre groupe de traitement et groupe témoin.

Quand la question posée pour l'évaluation d'impact ne nécessite pas une mesure statistique précise, la construction de contrefactuels théoriques tenant compte de l'évolution de l'environnement du projet est parfois suffisante.

2. L'importance des évaluations

2.1 Pourquoi faire une évaluation au projet SAE de Louvain Développement

Tout bailleur de fonds bilatéral doit d'abord s'interroger sur l'intérêt d'une évaluation d'impact. Ensuite, il doit décider s'il internalise ou externalise le pilotage de ce travail. S'il retient l'option interne, alors il doit réfléchir au lieu de rattachement idoine d'une telle activité : la division chargée de l'évaluation, le département en charge des connaissances ou le département responsable de l'élaboration des politiques.

L'AFD s'est attelée au problème en confiant, plusieurs évaluations d'impact à sa division Évaluation.

L'évaluation d'impact a trouvé tout naturellement sa place au sein du Département de la recherche, qui a récupéré la fonction d'évaluation. Si l'on en juge par la brève expérience de l'AFD, l'implication interne dans le pilotage d'une évaluation d'impact semble pouvoir nourrir efficacement le débat institutionnel sur les mesures d'impact. En outre, l'adoption d'une gestion axée sur les résultats ne peut être envisagée sans avoir connu les implications d'une évaluation rigoureuse d'impact.

Une implication directe dans la gestion de l'évaluation d'impact est décisive pour bien comprendre les règles, les difficultés objectives et les défis posés par ce type d'exercice. Le débat autour de l'internalisation ou de l'externalisation à une équipe dédiée pourrait bien être stérile : l'appropriation de l'évaluation d'impact est une condition préalable pour une participation fructueuse à des réseaux internationaux, où l'on partage non seulement les résultats, mais aussi les processus et les méthodes.

Il est donc impératif de réaliser ce types d'évaluation au sein des projets afin de garantir l'accomplissement ou au moins l'apport à l'atteint de l'objectif général de la sécurité alimentaire.

2.2 Quel type de méthodologie et à quoi serviraient les résultats

Bien que certains types de projets ou produits financiers – construction de routes en milieu rural ou micro financé, par exemple – aient mobilisé des financements substantiels, jamais jusqu'à une date récente LD n'avait effectué de recherche rigoureuse sur l'efficacité de ses projets ni sur les résultats attribuables à ses programmes. Les évaluations réalisées jusqu'à présent n'ont fourni que très peu d'informations sur les effets à moyen ou long terme et aucune sur les impacts. Très logiquement, les gestionnaires privilégient, dans les premières phases d'un projet, l'élaboration et la mise en œuvre et remettent à plus tard la prise des décisions requises pour préparer des évaluations rigoureuses. Jusqu'ici, il n'y a guère eu d'incitations à concevoir un système d'information autour du projet, permettant d'en évaluer l'impact *ex post* ni de compensations prévues pour le coût et le temps passé à concevoir un tel système.

La nouvelle approche de l'AFD – reposant sur un positionnement stratégique et une gestion axée sur les résultats– oblige de plus en plus les services opérationnels, s'ils veulent obtenir des fonds, à démontrer l'impact de leurs interventions. Ceux-ci mettent donc davantage l'accent qu'auparavant sur la capitalisation et la mesure d'impact de leurs opérations. La généralisation de ces pratiques achoppe toutefois pour l'instant sur l'insuffisance des ressources humaines et budgétaires.

Parallèlement, le débat international sur l'évaluation d'impact met en évidence des difficultés conceptuelles, méthodologiques et pratiques. La question de l'attribution/contribution entre en ligne de compte avec l'application d'une gestion axée sur les résultats, notamment pour une institution comme LD, qui est souvent partie prenante de cofinancements. La double acception du terme « impact » dans le discours sur le développement – couvrant à la fois les effets de long terme et les effets strictement attribuables au projet – demeure une source d'ambiguïté permanente.

La subtile différence entre impact et additionnalité – concept plus fréquent (mais aussi plus équivoque) utilisé pour les mécanismes financiers et en particulier à propos du changement climatique – constitue un sujet de préoccupation pour une institution qui travaille avec d'autres institutions qui financent des politiques publiques dans les pays pauvres et promeut, par des incitations financières, les biens publics mondiaux dans les pays émergents.

Des questions méthodologiques sont directement liées à ces débats conceptuels : comment mesurer et attribuer les effets de long terme ? Comment élaborer un raisonnement contrefactuel ? Quel point de départ adopter ? Quels sont les indicateurs d'impact significatifs, etc. Cette phase des débats est très enrichissante.

Elle contribue à persuader l'institution qu'une approche standard (un outil de type boîte noire de mesure d'impact applicable à de multiples situations) ne peut pas constituer une réponse satisfaisante à l'insuffisance des connaissances sur les impacts.

Dans ce but, il a été décidé de suivre le modèle d'évaluation de L'AFD qui a déterminé de poursuivre et de diversifier son investissement dans des approches méthodologiques et dans la production de connaissances en matière d'évaluation d'impact, notamment à travers des opérations pilotes et des partenariats spécialisés. Elle s'est également engagée dans le débat international sur cette question.

II. Développement du Travail (Evaluation) sur place

1. Développement du travail en Bolivie

APROSAR Asociación de Promotores de Sante de la Superficie Rural, organisation d'estructure communautaire conformee par les promoteurs ruraux de sante du territoire bolivien. Cree l'annee 1992 autour de cinq sujets principaux, Sante, Securite Alimentaire et Developpement Economique, sa mision est: Preserver la sante dans les communautes de faibles ressources en respectant leurs habitudes et culture, en metant en avance l'autosoin de la sante pour appuyer au developpement communal. Leur vision: Communautes contextualises avec du bonne sante qui sont les acteurs de leur propre developpement.

Le Projet VEL "Ventanilla Economica Local" en francais denomme Guichet d'Economie Locale, en fonction au problematique existante dans les zones les plus pauvres du departement d'Oruro, comme efect de l'absence des institutions qui facilitent l'access aux Services de Developpement d'Entreprises financieres et non financieres, decide implementer une estrategie d'intervention focalise dans le renforcement des Unites Productiver Rurales deja constitue dans la region, qui se base sur une large gamme de services non financieres fournis au micro et petite entreprise Mypes, ce tipe de services inclue des formations, consultories, conseils, provision d'information, developpement et transference de technologie et contacts d'affaires, avec la finalite de contribuer a l'amelioration de leur produits y/o services en augmentent la capacite productive, en renforçant leur gestion financiere et en developpent leur marche du leur besoin d'evoluer.

Les dernies années, les Unités Productives Rurales ont eu des difficultés ou ont réalisé qu'ils leur manque des compétences autour des différents sujets tel comme l' stratégie de marche, gestion financière, accès au marche et a l'information, manque de production ou diversification des produits, vision de l'entreprise très pauvre, absence d'accès au crédit y/o capital de production, faible capacité d'associativité d'entreprise, manque d'appui d'autorités

gouvernementales, manque de continuité dans le fonctionnement de ces unités et beaucoup d'autres soucis.

Vu que le besoin de SDE non financières dans les unités productives rurales variaient selon la taille et type d'Unité, les services ont été orientés en fonction des différents profils d'opération, de cette manière les services fournis ont été concentrés à résoudre des problèmes autour de la commercialisation, gestion et organisation et difficultés de production, ces services ont été en charge des fournisseurs locaux accrédités, qui ont utilisé des outils et méthodologies de transferts de connaissances destinés pour la région rurale, Le guichet d'économie locale (GEL) a assuré aux Unités Productives Rurales que les SDE seraient effectives à leurs besoins de tous les points de vue en accord avec leur réalité.

PROJET GEL (GUICHET ECONOMIQUE LOCAL)

Contexte

La Bolivie actuellement se caractérise pour être un État démocratique, pluriculturel et multilingue, avec trois sols écologiques : Haut plateau (Altiplano), la Vallée, et la plaine ?????. A partir de la loi de Décentralisation de 1995 et l'élection directe des préfets (Exécutif Départemental) et maintenant avec les résultats du Référendum révocatoire, le rôle de l'État a été renforcé également que le besoin de atteindre un processus autonome concerté.

L'information macroéconomique de la période 1985 – 1989, signalent que le taux de croissance moyen du PIB a atteint 1.6% alors que entre 1990 – 1998 c'est l'indicateur qui a augmenté jusqu'à 4.4%, pour la période 1999-2002 il se situe en 2.0% et finalement les années 2004-2006, l'économie vit une croissance moyenne de 4.1%. L'augmentation du pourcentage du PIB les derniers deux ans peut être expliquée à partir du comportement positif des prix internationaux des principaux producteurs d'exportation (minéraux, hydrocarbures par exemple)

Du même manière les activités qui enregistrent une variation positive en relation au dernier période sont : Commerce 23.31% ; Exploitation des

mines 15.96%, Electricite, Gas et de l'Eau 2.81%, Industrie Manufacturiere 2.67%, services de Gestion Publique 1.94%, Transport, Stockage, et Communications 1.89%; Agriculture, la Foresterie, Chasse et la Peche 1.85%. Alors que, les activites qui ont montre variation negative sont : Construction 11.58%, Services communaux, Sociaux, Personales et Domestiques 1.42%, Restauration et Hotels 1.17% et Organisation Financieres, Assurances, Biens Inmeubles et services fournis a d'autres entreprises 0.86%

L'Etat plurinational de Bolivie, reconnait que dans le secteur rural il existe des entreprises communautaires mais qui ne sont pas reconnues par aucune fondation, entité ni organisation en vigueur, en laissant de cette manière des lacunes de règlements qui doivent être remplis.

Etant donne que les producteurs ruraux ne connaissent pas les normatives et mécanismes pour accéder aux sources de financement alternatifs nationaux ni internationaux, ils demandent souvent les services de développement d'entreprises et d'autres types d'appui pour les besoins propres a leur activité, néanmoins, les processus d'accès aux organisations qui fournissent ce type de services, sont assez complexes, vu que les producteurs ruraux sont habitués a recevoir l'appui en biens tangibles plutôt que a recevoir des services comme les SDE, parfois le problème est dû a l'ignorance de l'existence de ce type de services.

Contexte Local

Pour la gestion 2005, le PIB per capita dans le Departement d'Oruro a atteint 1.022 USD, montant superieur au moyen national qui atteint 987 USD.

Le PIB per capita du Departement d'Oruro tout au long des dernieres deux decenies a été superieur au PIB per capita national, cela ne signifie pas une distribution equitable des richesses, selon les indicateurs de pauvreté, le departement d'Oruro a les chiffres les plus larges au niveau national.

Les indicateurs de pauvreté du Département d'Oruro déterminent que le 67.8% de la population se caractérise comme étant pauvre – selon l'indicateur des Besoins Basiques non Satisfaites (BBS), il s'agit de population qui manque de services basiques, vit dans des maisons qui ne rejoignent pas les conditions adéquates, ont un faible niveau d'éducation et ont peu d'accès au système de santé.

Caractéristiques dans la zone d'intervention

Geographie : Le département d'Oruro occupe la partie centrale de l'Altiplano (haut plateau) de la Bolivie.

La topographie prédominante est relativement plate, même si une bonne partie du territoire est montagneuse, où nous trouvons le Sajama avec une altitude de 6.542 mètres au-dessus du niveau de la mer.



Climat : Le climat est froid presque toute l'année, la température moyenne annuelle est de 9 degrés Celsius, qui atteint les 20 C en été.

Hydrographie : Oruro appartient au bassin central, ses principales rivières sont : Desaguadero qui est liée au Lac Titicaca, avec le lac Poopo, et d'autres, néanmoins, la provision et distribution de l'eau n'est pas la plus propice pour l'activité agricole.

Population : Selon les données de l'Institut National d'Étatistiques (INE), le département d'Oruro a une population de 450.814.

Agriculture : Le Département d'Oruro produit pomme de terre, quinoa, oca, fèves, d'orge, et quelques légumes. L'élevage : des moutons, mais aussi des camélides : lamas, alpagas et s'il y a des bonnes conditions, bovin et porc.

Accès : La construction des autoroutes est en cours, néanmoins pendant l'attente des routes provisoires permettent l'accès à

l'intérieur du Département, les villes principales comptent déjà avec des routes asphaltées pour y accéder.

Groupe ethniques : Le département fut peuplé à l'origine par des communautés aymara et quechuas parlantes mais aussi une des groupes les plus importants les Uro-Chipaya.

Politique Gouvernementale Nationale

Le bien vivre, le modèle que le gouvernement d'Evo Morales cherche à implémenter, peut se résumer comme le "Vivre en Harmonie avec la nature" quelque chose qui reprend les principes ancestraux des cultures de la région. Ces principes considèrent que l'être humain passe au deuxième plan face à l'environnement.

Le Chancelier David Choquehuanca et un des experts en culture aymara et du cosmovision andine, expliquent les détails de ces principes reconnus dans l'article 8 de la Constitution Politique de l'Etat. (CPE)

Nous voulons retourner à bien vivre, ce qui signifie que maintenant nous allons commencer à valoriser notre histoire, notre musique, nos vêtements, notre culture, notre langue, nos ressources naturelles et après qu'on valorise nous avons décidé de récupérer tout ce qui est à nous, revenir à ce qu'on était.

L'article – de la CPE établit que: L'Etat assume et promeut comme principes éthiques – morales de la société plurielle: ama qhilla, ama llulla, ama suwa (ne soit pas paresseux, ne mente pas, ne vole pas), suma qamaña (Bien Vivre), ñandereko (Vie en harmonie), teko kavi (Bon Vie), ivi maraei (Terre sans mal) et qhapaj ñan (chemin ou vie noble).

Selon le gouvernement, le Bien Vivre est un processus qui vient de commencer et qui peu à peu sera popularisé.

Politique de Sécurité et Souveraineté Alimentaire

La politique de Sécurité et Souveraineté Alimentaire de Bolivie s'encadre dans le Nouveau Modèle Productif Rural caractérisés par la construction d'une économie plurale dans le cadre de cinq piliers du Nouveau Modèle Economique du Gouvernement de Bolivie : Expansion du rôle de l'Etat, industrialisation des ressources naturels, Modernisation et technification des petits et moyens producteurs ruraux, production pour le marché interne et l'exportation et distribution de la richesse agricole.

Un des aspects le plus importants de cette politique est en relation avec le nouveau rôle de l'Etat dans la planification du développement productif, dans le suivi, contrôle et régulation des processus ruraux, et dans sa participation comme acteur économique dans le développement rural, en créant un processus d'articulation et balance être l'Etat et le marché.

La souveraineté alimentaire selon l'état, est la base de la sécurité alimentaire et de la sécurité nationale.

Un des axes conceptuels centraux qui oriente la formulation de cette stratégie nationale de Développement et la constitution d'une base sur laquelle il pourrait se récupérer et structurer la souveraineté nationale, comme action d'émancipation du peuple bolivien.

Dans ce sens la, un pilier stratégique de la souveraineté nationale est la souveraineté alimentaire vu que ceci implique la consommation et l'approvisionnement des aliments requis par la population, bases sur la production local national, en accord avec la diversité productive régional et les habitudes de consommation régional.

En engrenant avec une proposition multiethnique et pluriculturel, le nouveau patron de développement trouve un des ses fondements prioritaires dans la génération des capacités en lien avec l'auto approvisionnement des communautés des paysannes et des peuples originaires. Auto approvisionnement qui se trouve sur les espaces

régionaux intrinsèquement liés au contrôle du processus productif de manière autonome.

La souveraineté alimentaire signifie garantir l'accès physique et économique aux aliments inoffensifs et nutritifs, en promouvant et récupérant les pratiques et technologies traditionnelles pour assurer la conservation de la biodiversité et la protection de la production locale et nationale. De la même manière, la souveraineté alimentaire nécessite la garantie de l'état de l'accès à l'eau, à la terre, aux ressources génétiques et aux marchés justes et équitables avec le soutien du gouvernement et de la société.

La souveraineté alimentaire représente une critique aux programmes de ajustement structurel qui ont obligé aux communautés paysanne à utiliser les meilleurs terres pour le cultivate des produits d'exportation en provoquant graves dommages écologiques et d'environnement. De telle manière que la souveraineté alimentaire représente, en synthèse, un engagement pour la biodiversité et l'usage durable des ressources naturels.

Pertinence du Projet

Tout en prenant compte les objectifs du projet et les unités productives constituées, il s'est identifié qu'il existe peu ou faible organisation dans ces unités et que leurs capacités étaient donc limitées, elles n'avaient non plus aucun lien avec la commercialisation de leurs produits, ni comptaient avec financement. Comme conséquence de ce fait, les producteurs développaient leurs activités productives et commerciales de manière pratiquement empirique, la commercialisation se faisait simplement à niveau local.

Cette réalité occasionne que des services de formation et assistance technique, ne soient pas présents de manière générale et d'une autre côté et au même temps, il existaient des projets entrepris par des ONG qui font de l'assistance et qui ont l'habitude aux gens à recevoir des dons économiques ou des biens tangibles.

Objectif General

Contribuer a l'amélioration des conditions de vie de la population d'onze municipes du Département d'Oruro en dynamisant le développement économique local des Unités Productives Rurales individuels et associatives consolidés et génératrices d'emploi.

Objectif Spécifique

Les Unités Productives Rurales d'onze municipes du département d'Oruro distribués en deux réseaux : Mancomunidad Azanake compose par les municipes de Challapata, Santiago de Huari, Santuario de Quillacas, Salinas de Garcia Mendoza, Pampa Aullagas ; le réseau Cuenca Poopo compose par les municipes de El Choro, Toledo, Corque, Turco, Santiago de Andamarca et Belen de Andamarca, améliorent leur activité économique et génératrice d'emploi a travers l'accès aux Services de Développement d'entreprises.

1.1 Processus

Processus et Méthodologie d'évaluation

Le modèle que j'ai suivi pour réaliser l'évaluation est ce qui l'AFD propose, la méthodologie n'est pas nouvelle en soi, elle s'agit de faire d'abord un rassemblement de l'information nécessaire pour connaître le projet, durant l'exécution les aspects qui sont les plus importants a déterminé pour ce type d'évaluation sont, la pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité des actions menées.

Une fois que j'avais déjà tout l'information du projet, nous avons fait avec le Responsable du projet, un calendrier pour les déplacements vers les villages ou j'ai pu rencontrer les bénéficiaires finaux. Une fois que j'étais la bas j'ai commence à réaliser des entretiens, dans cette étape, une série des questions se sont faites pour déterminer les niveaux d'atteint des cinq aspects qu'une évaluation de ce type détermine.

Comme prévu dans mes termes de référence, je devais au même temps faire la révision de l'information financière pour déterminer la correcte utilisation des ressources, l'accomplissement de règles déterminées pour le bailleur et surtout l'éligibilité des dépenses faites tout au long du projet.

Vu que le projet s'est mis en place dans deux pays (Pérou et Bolivie) et que les conditions climatiques du terrain et même le contexte et la culture sont différents, les résultats de chaque évaluation est différent.

Je suis allé à la vallée de Puquina et Omate a Pérou, les équipes des l'ONG locaux, le responsable du projet et moi, nous sommes déplacés pour connaître les bénéficiaires, leur travail et ensuite commencer l'entretien, au Pérou au bout de notre voyage nous avons visite une dizaine des bénéficiaires.

Nous avons eu aussi l'occasion de participer d'une réunion avec les représentants locaux du gouvernement, là-bas le sujet principal était la coordination du travail avec les techniciens des ONG locaux.

En Bolivie les bénéficiaires se trouvent dans la région de l'altiplano, alors déjà les conditions et le type de production sont différents que au Pérou, ici nous avons vu beaucoup plus des bénéficiaires, nous avons eu des entretiens avec les entreprises qui ont été engages pour donner les formations des Services de Développement des Affaires et aussi avec les techniciens du gouvernement locaux qui ont été aussi formées pour faire l'accompagnement aux producteurs.

La quantité des bénéficiaires contactes a été beaucoup plus grande et donc l'information et les donnes recueillis m'ont donne une vision beaucoup plus complète de ce que nous avons eu pour l'évaluation au Pérou, en dépit des conditions non favorables (calendrier local rempli des fêtes pendant deux mois, période dans lequel les bénéficiaires ne se trouvent pas en conditions de répondre a des questions) qui ont empêché en partie le déroulement du planning du travail.

Les différents types d'affaires vues dans les voyages sont :

Bénéficiaires au Pérou

- Producteurs laitiers (fromage, yaourt)
- Eleveurs de bovin
- Producteurs de vin
- Producteurs d'herbes aromatiques
- Producteurs des fruits

Bénéficiaires en Bolivie

- Eleveurs de Lamas
- Producteurs des dérivés de viande de Lama
- Femmes tricoteuses
- Artisans

L'EVALUATION

Objectif de l'évaluation

Cette démarche répond au besoin de Louvain Développement d'assurer une information objective sur la bonne utilisation des fonds qu'elle est chargée de mettre en œuvre mais aussi à sa volonté de mieux connaître le résultat de ses opérations, de tirer les leçons des interventions passées et de promouvoir un dialogue renforcé avec ses partenaires.

Les résultats de cette évaluation seront partagés avec ses partenaires, maîtres d'ouvrage des projets concernés.

L'évaluation a eu pour principal objectif de formuler une opinion indépendante et motivée sur les financements donnés par la DGD et a été conduite de façon à donner un avis argumenté conformément aux critères préconisés par la méthodologie de L'AFD.

Exécution de l'évaluation

Contenu du travail d'évaluation

Le travail d'évaluation a compris les volets ci-dessous.

Etablissement d'un bilan global du projet évalué

Il a été nécessaire d'établir un bilan global et objectif des actions du projet depuis son démarrage. Cette étape a permis de disposer d'une connaissance précise et détaillée du projet, de son évolution et de son contexte. A cet effet, on a du, notamment :

- Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet évalué, et étudier le cadre logique de l'intervention (finalité, objectifs spécifiques, réalisations, indicateurs de suivi et hypothèses critiques) de manière à en acquérir une bonne connaissance.
- Conduire des entretiens avec les personnes impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, la gestion et la supervision du projet.

Conduite d'une analyse évaluative

A partir des constats et des informations disponibles, la performance du projet a été évaluée à partir des cinq critères préconisés par l'AFD: pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité.

Pertinence

La pertinence a examiné le bien-fondé de l'action conduite au regard des objectifs et des enjeux déterminés au départ.

A ce titre, j'ai examiné la correspondance du projet avec :

- Les besoins et attentes des bénéficiaires (unités productives locales).
- Les orientations nationales,
- Les stratégies de Louvain Développement
- Les stratégies et interventions des partenaires et du bailleur de fond (ESPERANZA, APROSAR, CEDER et EL TALLER).

Cette analyse sera complétée par une appréciation de :

- La cohérence interne du projet (concordance des divers moyens et instruments mobilisés pour concourir à la réalisation des objectifs).
- La cohérence externe du projet (concordance avec les actions entreprises par les autres acteurs)

Efficacité

L'efficacité a apprécié le degré de réalisation des objectifs du projet (techniques, financiers, institutionnels, commerciaux) ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs).

Elle a compris :

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

Efficienc

L'efficienc a étudié la relation entre les moyens mis en œuvre et leurs coûts, d'une part, et les réalisations financées, d'autre part.

L'évaluation conduite a permis :

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

Impact

L'impact a jugé les retombées de l'action. Il a été donc nécessaire d'analyser ici, principalement les effets immédiats sur les acteurs concernés, et notamment les bénéficiaires finaux.

Nous avons aussi apprécié, les perspectives d'effets de plus long terme.

Viabilité/durabilité

Base sur l'examen de l'atteinte des objectifs et les résultats et impacts obtenus sont de nature à se maintenir, voire à s'amplifier, dans la durée, et si oui à quelles conditions.

1.2 Résultats Obtenus

Après l'exécution des activités d'évaluation auprès des bénéficiaires et du partenaire les résultats sont les suivants.

Pertinence

L'évaluation et la découverte de ces régions ont permis déterminer que le Projet est pertinent face aux besoins des bénéficiaires, il est en accord avec les orientations nationales du gouvernement et

cohérente avec les stratégies de Louvain Développement et bien sur celles de APROSAR, le projet réponds donc aux vrais besoins de la population.

Il est évident qu'il est nécessaire de faire un travail de sensibilisation même avant de concevoir un projet car les UPRs ne savent pas bien identifier leur vrais besoins, a Arequipa par exemple, lors d'une réunion avec les représentantes de la population de Omate (région assez touche par le manque de irrigation) les intervenants ont exprime leur besoin d'investissement pour une nouvelle place ;

C'est donc après le travail de sensibilisation ou le partenaire démontre les résultats du projet sur l'économie du bénéficiaire, qu'ils comprennent le but de l'action et légitiment le besoin.

Efficacité

En ce qui concerne à ce aspect, l'efficacité du projet en termes de la réalisation des objectifs a été constatée, en dépit du fait que les activités culturelles de la région pendant la visite, ont empêché de faire des entretiens a un nombre beaucoup plus large des UPR's, cette quantité permet de confirmer que les résultats attendus ont été atteints.

Un fait particulier a attiré notre attention, APROSAR avait prévu l'engagement d'un Master Trainer de l'OIT pour former leur personnel et de cette manière assurer des bons résultats en ce qui concerne la méthodologie de enseignement vers les UPRs.

Après quelques semaines de travail avec le Trainer de l'OIT, l'équipe APROSAR s'est rendu compte que la méthodologie que le Trainer venait leur apprendre, ne correspondait pas du tout au contexte local, ce souci a représenté en termes financières un grand dépense pas très efficace, vu que il ne répondait pas au besoin d'APROSAR, heureusement ce souci a été résolu, APROSAR a obtenu l'autorisation pour utilisation de leur matériel d'enseignement (jeux didactiques conçus pour le travail avec des adultes parfois, analphabètes) et la somme d'argent prévue pour le salaire du Master Trainer a été

employé dans l'élaboration d'un manuel de Services de Développement d'Entreprises contextualisés à la réalité du Département d'Oruro et aux caractéristiques spécifiques des bénéficiaires.

En dépit du fait que la situation a été résolue d'une manière efficace, il est évident qu'un des axes du projet n'a pas été bien planifié, une étude préalable à l'engagement des services du Master Trainer aurait dû être faite pour éviter les difficultés qui se sont présentées, car ce fait a aussi mis en risque l'efficacité du projet.

Efficience

La révision financière comprise dans les termes de référence, a permis d'avoir un avis solide sur cet aspect, néanmoins, après la réunion au bureau d'APROSAR avec les responsables du Projet.

Impact

C'est l'évaluation de l'impact qui sera développée le plus, étant donné qu'il s'agit d'un aspect très important en ce qui concerne le succès ou non à long terme, d'un projet.

Le projet a été conçu pour développer les affaires des UPRs qui travaillent dans différents domaines et types d'activités, elle se centre sur les besoins des bénéficiaires qui en étant des entrepreneurs, ont besoin des formations pour développer des capacités qui sont nécessaires pour améliorer leur source de revenu, capacités qui seront transmises à travers les SDE.

C'est autour des méthodologies et surtout des outils utilisés qu'on trouve le plus des problèmes, après les entretiens conduites, il a été constaté que les bénéficiaires ne s'approprient pas vraiment des outils donnés par les techniciens qui leur forment, par exemple l'enregistrement des mouvements d'inventaires qui sont des outils assez compliqués pour une population qui n'a même pas une scolarisation complète.

Les bénéficiaires expliquait tous, que ces outils sont difficiles à comprendre et qu'ils finissent par ne pas les utiliser ou les employer, même si le enregistrement des mouvements d'inventaires est vraiment nécessaire pour n'importe quel type d'activité commerciale, vu qu'elle représente un outil de contrôle très pratique pour connaître le niveau de mouvement du business.

Un autre outil considéré comme très important de transmettre c'est l'ensemble de stratégies de marketing, la majorité des bénéficiaires ne savent pas qu'il y a d'autres manières de concurrencer que baisser les prix des produits, pour être vraiment dans une dynamique et tendance de croissance des business il faut que chaque bénéficiaire soit un vrai entrepreneur, un qui devra connaître (même s'il ne sait pas comment les appliquer) quels types d'outils existent pour faire face au marché dans notre type d'économie.

Les conditions d'hygiène (vêtements, processus de nettoyage, etc.) que les bénéficiaires doivent accomplir pour avoir l'autorisation de vendre leurs produits dans la ville, sont difficiles à s'appliquer, les gens ne se habituent pas aux changements et tel comme les outils financiers, ils finissent par ne pas les utiliser ni pratiquer, la pauvre adaptation aux conditions que le marché exige, finira par maintenir la taille et le niveau de ventes du business, ce qui se traduit en échec pour le projet, vu qu'il envisage de faire augmenter le revenu des UPRs, but que ne sera pas atteinte si les bénéficiaires ne trouvent une place sur un marché plus grand comme l'ensemble de clients en ville.

Ces aspects que ont été observés au moment de la visite, font comprendre que à long terme, on ne pourra pas parler d'impact si le projet n'est pas vraiment contextualisé à la réalité du Département d'Oruro, à mon avis, il ne suffit pas d'avoir une bonne méthodologie d'enseignement, les outils et la façon de faire qui sont transmis aux bénéficiaires, devraient aussi être adaptés pour assurer l'appropriation et l'atteinte des objectifs tout au long de la durée du projet.

Viabilité/durabilité

La population ou le projet se développe a un âge moyen de 50 ans, le père de famille qui est généralement l'entrepreneur du business envoi essaye de mettre l'argent de cote pour envoyer ses enfants faire des études en ville et si on leur demande leur projets pour le futur, la réponse dans chaque cas sera, vivre en ville pour bien vivre.

Les agriculteurs a Oruro se caractérise pour être une population qui a hérité leur activité principale, ils sont des producteurs ou éleveurs par héritage, néanmoins, ils envisagent le fait de pouvoir migrer en ville grâce au développement de leur activité agricole, le retour vers la campagne n'est pas planifie et non plus la continuation de leur activité.

Pour tous ce qui sont au courant de l'importance que ce secteur a sur le développement de la société et bien sur de la sécurité alimentaire, il est évident que la valorisation des connaissances et de l'activité de ces gens est une priorité, la colonisation et imposition d'une culture externe ont définitivement laisse une trace profond sur la conception que les agriculteurs ont d'eux mêmes, le fait de lui placer au niveau le plus bas de la société est une conception qui s'est hérité depuis longtemps, a cause de l'optique du féodalisme, laquelle permettait de considérer l'homme producteur comme un outil.

Si on parle de souveraineté alimentaire telle comme elle a été conçue dans le plan national de développement du gouvernement bolivien, le haut niveau de migration n'est pas du tout un bon indice pour assurer que l'efficacité et non plus la durabilité, seront atteintes. Au futur les chiffres seraient encore plus hautes donc, la production local serait destine à disparaître, ergo la souveraineté alimentaire. La culture andine joue un rôle aussi important pour cet aspect, l'espace temporel des paysannes n'est pas du tout le même que l'optique qu'un métis a du temps. Pour les aymaras le temps n'est pas linéal mais cyclique, ce qui les empêche de se projeter a long terme, il est donc difficile de convaincre au bénéficiaires de s'engager dans des projets qui auront des résultats d'ici trois ans.

3eme PARTIE

Recommandations

1. Recommandations

Depuis quelques années, un nouvel outil de pilotage et de suivi des performances a fait son apparition outre-Atlantique et y rencontre un succès certain. Il s'agit du « balanced scorecard » que l'on peut traduire par « tableau de bord équilibré » ou « tableau de bord prospectif » (TBP). Le balanced scorecard est issu des travaux d'un professeur : R.S.Kaplan et d'un consultant : D.P.Norton.

Le TBP se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance.

1.1 L'emploi du Tableau de bord prospectif (The Balanced Scorecard), traduire l' stratégie en actions

Le TBP a pour principales finalités :

- de communiquer la stratégie,
- de focaliser sur l'atteinte des performances clés,
- de décider d'actions globales à entreprendre.

Le TBP est né d'une remise en cause : celle des systèmes d'évaluation des performances exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers. Dans le TBP, les indicateurs financiers sont maintenus mais ils ne sont plus seuls. Il importe, en effet, de doter également le dirigeant d'indicateurs sur ses clients, sur la qualité et l'efficacité des processus internes de l'entreprise et enfin sur la capacité qu'a cette dernière de s'améliorer et de croître à long Terme (apprentissage).

La définition de ces quatre axes doit permettre d'orienter la réflexion des dirigeants sur les multiples dimensions de leur performance, tout en les invitant à se projeter sur divers horizons de temps.

Mais d'abord, il faut établir la vision et les orientations...

La mission identifie la raison d'être de l'entreprise. Elle établit sa vocation...

La vision complète la mission en définissant ce que l'entreprise veut devenir...

Les valeurs définissent les croyances de l'entreprise. L'atteinte de la vision ne doit pas s'effectuer en employant n'importe quel moyen, mais en respectant des règles qui doivent être partagées par tous...

La définition d'une vision claire, qui définit les finalités de l'entreprise, est une étape primordiale qui doit être accomplie avant la conception du TBP.

A défaut, l'entreprise coure le risque d'une mauvaise interprétation de sa stratégie à long terme, qui serait basée sur des indicateurs partiels ou peu représentatifs de ses vrais enjeux.

La création du TBP en sept étapes :

Il est évident que toute entreprise a une antériorité en termes de système de mesures (indicateurs, objectifs,...). Dans ce contexte, le premier objectif

Consiste à réaliser un état des lieux du système existant. Il permettra aussi de sensibiliser les principaux acteurs de l'entreprise aux enjeux du système de mesures qui va être créé. Le diagnostic de départ permet d'identifier dès le début les failles du dispositif existant et de se mettre d'accord sur les caractéristiques du nouveau système.

Etape 1 : L'identification des facteurs clés de succès (FCS)

Les FCS sont les quelques axes de changement majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision du dirigeant. Il s'agit donc de répondre à la question :

« Qu'est ce qui doit changer pour atteindre nos objectifs à long terme, pour accéder à notre vision du futur ? » Les FCS ne se

déterminent pas de manière unilatérale par un dirigeant ou une petite équipe de cadres. Il s'agit au contraire d'une démarche méthodique, qui part de l'observation des faits (SWOT...) avant d'en induire des axes de changement.

Etape 2 : La définition des mesures clés de succès (MCS)

Il s'agit d'identifier les mesures qui vont permettre de vérifier que l'entreprise est sur la bonne trajectoire. Plusieurs principes doivent être respectés :

- Les MCS doivent être la déclinaison directe et quantifiée des FCS. Elles sont nécessairement limitées à une vingtaine.
- Chacune des MCS doit être considérée, non pas de manière isolée, mais comme faisant partie d'un ensemble plus vaste qui interagit avec elle. Les

Indicateurs doivent s'influencer les uns les autres avec des relations de cause à effet.

- Les MCS agissent à plusieurs niveaux dans le pilotage et dans le management de l'entreprise.

Ces rôles multiples sont à prendre en compte pour leur sélection : Rôle de communication de la stratégie, rôle d'alignement des priorités,

Rôle d'apprentissage, ...

- La sélection de MCS doit prendre en compte, de façon équilibrée, la distinction entre indicateurs « avancés », qui prédisent la performance future, et indicateurs « rétroviseurs » qui mesurent la performance effectivement réalisée.

- La sélection des MCD doit être équilibrée entre les quatre axes : finances, clients, processus, apprentissage.

Etape 3 : Trouver les bons indicateurs « Financiers » Il s'agit de choisir les indicateurs financiers qui reflètent au plus juste les FCS et les orientations stratégiques sous-jacentes. Que faut-il apporter aux actionnaires ? Les mesures peuvent se situer en terme de profit (marges, bénéfices, ROI, réduction du BFR,...) ou en termes de croissance (CA, parts de marché,...)

Etape 4 : Trouver les bons indicateurs « Clients » Pour atteindre nos objectifs,

Comment devons nous être perçus par les clients ? Les indicateurs sont ici plus variés et s'expriment en termes de perception (satisfaction, image, valeur), de comportement (récurrence d'achat, fidélité, part de marché) ou d'état du portefeuille (part de marché par segment, ancienneté de la

Clientèle, taux de renouvellement,...etc....).

Etape 5 : Trouver les bons indicateurs « Processus » En quoi nos processus doivent-ils exceller pour satisfaire les clients et les actionnaires ? Les mesures

Concernent ici typiquement la qualité des produits et des prestations, les temps de cycle, la productivité, l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

Attention, toutefois, la plupart des indicateurs de processus portent en eux des germes d'effets pervers qui sont contraires à l'intérêt global de l'entreprise (à identifier ...)

Etape 6 : Trouver les bons indicateurs « Apprentissage » Les performances d'une organisation dépendent largement de la motivation et des compétences des individus qui la composent. Les indicateurs seront donc essentiellement liés à la dimension des

Ressources humaines dans l'entreprise : compétences, motivation, capacité à innover...

Etape 7 : Etablir la carte stratégique. Toutes les MCS ainsi définies viendront confirmer ou infirmer que l'entreprise est sur la trajectoire choisie et que les leviers associés (FCS) sont bien actionnés.

L'étape de constitution du TBP vise ensuite à assembler ces MCS et à identifier entre elles des relations de cause à effet de manière à obtenir un système de mesures et de pilotage.

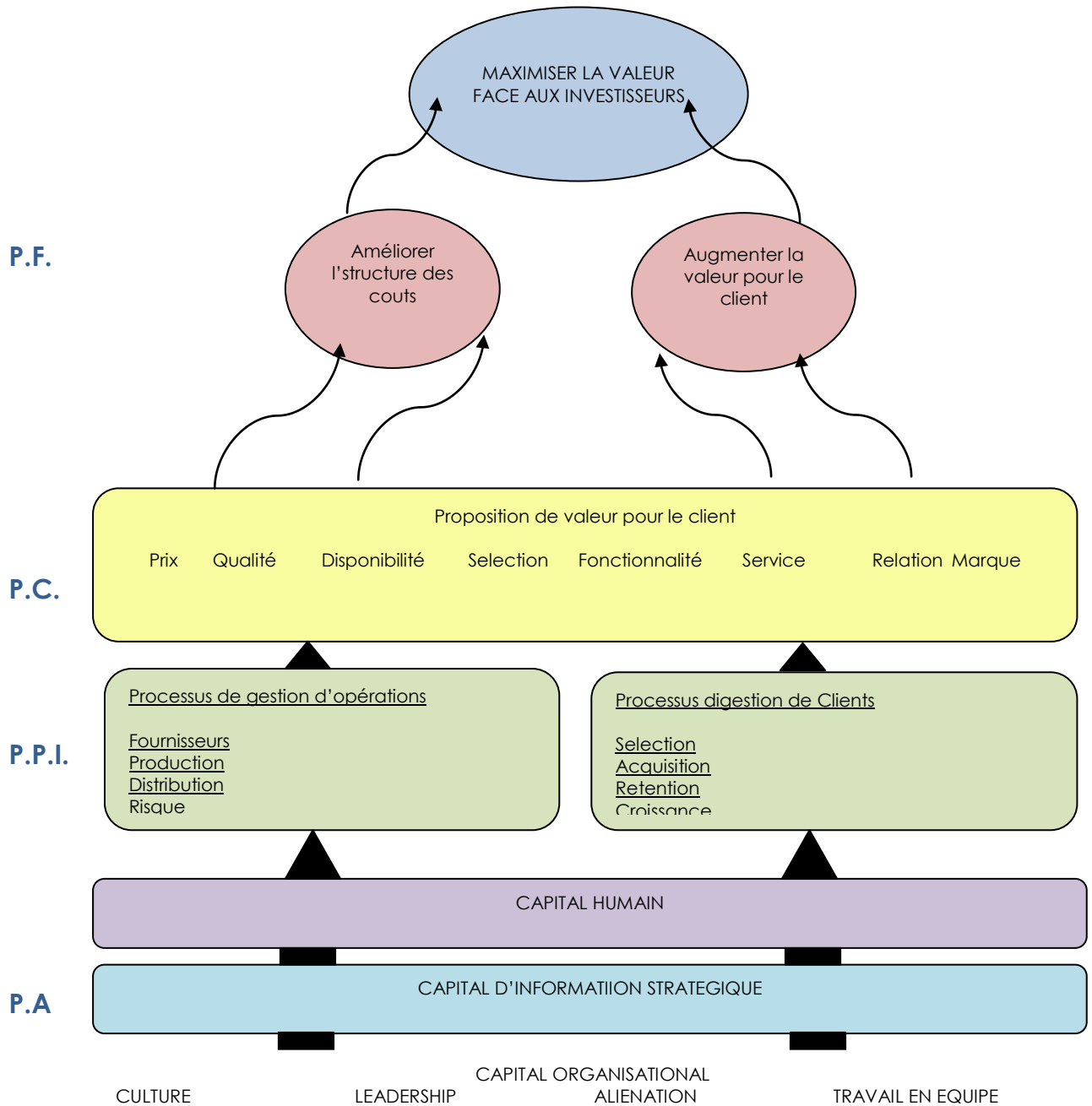
La mesure et l'analyse des résultats. La définition des modalités pratiques pour la mise en œuvre du TBP ne doit pas être sous-estimée. Les systèmes de mesures les mieux intentionnés s'avèrent parfois inopérants pour des raisons de responsabilités mal définies, d'indicateurs trop coûteux à obtenir ou d'une mauvaise communication des résultats.

Concernant la communication, des techniques simples de représentation des données couplées à des réunions périodiques « institutionnalisées » doivent être mises en œuvre.

Concernant le recueil des mesures, des procédures de collecte permettent d'identifier sans ambiguïté les responsabilités et les modalités de mise en œuvre.

Concernant l'interprétation des résultats, les principes de causes à effets constituent des outils d'apprentissage formidables pour comprendre la signification réelle d'une tendance et les causes racines des problèmes. Enfin, un cycle de bilan et d'ajustement doit être mis en place pour intégrer, au fur et à mesure, les améliorations nécessaires.

1.2 Le cadre stratégique Cas d'étude : Unité Productive Mis Llamas (production de viande de Lamas et dérivés)



4eme Partie

CONCLUSION

La faim n'est pas seulement un effet de la pauvreté: elle la perpétue. On admet généralement aujourd'hui que la pauvreté est la cause profonde de l'insécurité alimentaire. Réduire la pauvreté et éliminer l'insécurité alimentaire nécessitent souvent une croissance économique à large assise.

Il faut continuer à accroître la productivité de l'agriculture et les disponibilités alimentaires en vue d'une sécurité alimentaire à long terme si l'on veut réduire les risques de famine pour l'avenir. C'est grâce à des programmes visant à éliminer directement la faim aujourd'hui, que l'on pourra soulager dans l'immédiat les millions d'affamés de la Bolivie mais également ceux qui le seront certainement demain.

Ces programmes doivent forcément être contextualisés à la réalité des bénéficiaires locaux, il faut travailler en amont sur la valorisation des capacités de la population car ; même si on pourrait renforcer les capacités des entrepreneurs paysannes, et de cette manière augmenter leur revenu et donc assurer l'accès à la nourriture, si les migrations vers la ville continuent à augmenter on serait sûrement en risque en ce qui concerne la disponibilité et l stabilité de la nourriture, deux des quatre piliers sur lesquels la sécurité alimentaire repose.

Nous vivons dans un monde déjà défini par l'économie des pays le avec le plus de pouvoir, malheureusement nous ne pouvons que apprendre à jouer le jeu, il s'agit d'être un acteur actif dans l'économie globale, la Politique actuelle de l'état bolivien est assez contestatrice et ferme face aux tendances mondiaux, et la population bolivien a souffert car en suivant le nouvelles politiques anti marché privé, les changements ont fortement blessé l'appareil productif et l'investissement dans le secteur privé.

Néanmoins, la responsabilité ne reste que sur l'état, chaque acteur du développement est responsable sur l'échec ou succès d'une action, dans le cas des bénéficiaires, on voit des fois qu'ils ne s'engagent pas vraiment, il semblerait qu'ils sont plus habitués à recevoir tout ce dont ils ont besoin pour faire développer leur

business, l'assistantat offert par certains organisation a crée une mauvaise habitude, on sait qu'il y a des ressources...il faut juste attendre qu'ils arrivent.

L'emploi d'une autre optique de business et la compréhension de cette optique sont nécessaires pour faire bouger les bénéficiaires, non seulement ils doivent avoir le profil d'un entrepreneur mais aussi d'un stratège, il est donc impératif travailler sur ce changement pour qu'il puisse faire partie active du marche, des que le bénéficiaire puisse se projeter sur le futur, la durabilité d'un projet SAE serait aussi assure.

Une nouvelle optique des SDE pour le cas spécifique du projet GEL ne représenterait pas peut être, un grand souci pour le Maitre d'ouvrage, pourtant le fait d'étendre leurs activités a la sensibilisation pour la valorisation des capacités et connaissances que les bénéficiaires ont hérité (tel comme l'ethno développement le prévoit dans leur théorie), signifie un changement dans le rôle que les ONG comme LD jouent dans le développement, ce qui pourrais être mal vu étant donne que la valorisation, sensibilisation et éducation dans cet domaine est une compétence de l'état.

Le gouvernement actuel se caractérise pour avoir une large quantité des lois, malheureusement, les lois toutes seules ne transforment pas la réalité.¹⁴

La population rurale migre en ville, ils abandonnent leur réalité parce une autre réalité sera meilleure qu'habiter a la campagne et être agriculteur, pourtant même a la ville ils habitent en conditions pas dignes, vu que leur revenus sont encore faibles, alors quelle motivation pour tout quitter si le changement ne représente une meilleure situation ? Pour cette culture, leur destin est un cercle pervers, si on est né pauvre,

¹⁴José Luis Saavedra Soria - Doctor en Estudios Culturales Latinoamericanos

surement on va mourir pauvre, il faut donc rompre ce cercle n'importe comment.¹⁵

La réalité bolivienne est assez sombre, les chiffres ne nous rassurent pas et les ressources destinées à la coopération sont de plus en plus réduites. Néanmoins, **l'espoir se maintient**, surtout dans la **population indigène** : l'espoir de voir se bâtir une nouvelle **Bolivie, libre, juste et digne**.

Il reste encore beaucoup de travail à faire et surtout de la coordination dans ce travail, des bons politiques de l'état, des programmes appropriés au sein des ONG, et une population sensibilisée, n'est pas suffisant, même si le travail est cohérent en termes d'optiques et de conception entre les acteurs, certaines portions de la population ne bénéficieraient d'aucun programme de réduction de la pauvreté, et ne pourraient pas assurer leur propre sécurité alimentaire.

Il faut donc vraiment réfléchir à des enjeux qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs surtout l'objectif général d'un programme de Sécurité Alimentaire et Economique, il est peut-être question de faire un effort synergique, profiter des compétences que chaque acteur maîtrise pour former un réseau efficace qui puisse changer le futur d'une population qui est condamnée à vivre en pauvreté pour finalement transformer le cercle pervers en cercle vertueux.

¹⁵ José Luis Saavedra Soria - Doctor en Estudios Culturales Latinoamericanos

ANNEXES