I. Introduction

1.1. Présentation analytique de la Convention d'Objectifs

La convention d'objectifs est un accord entre le CICDA et le Ministère des Affaires Etrangères de France dans le cadre duquel le MAE transferre des ressources au CICDA pour la réalisation de projets et pour payer le personnel nécessaire à l'accomplissement d'un ensemble d'objectifs, de stratégies, et d'activités convenues en faveur du développement rural. Cet accord ne fixe pas d'objectifs précis, laissant au CICDA la possibilité de prioriser ses dépenses en fonction des nécessités et de la conjoncture; il permet également que certains objectifs ou activités soient ajournés en faveur d'autres.

La convention est un instrument annuel, renouvelable durant quatre ans (1996-2000)- Les partenaires détermineront à la fin de cet accord (2000) s'ils souhaitent établir une nouvelle convention. Dans l'affirmative, ils devront établir les modalités et contenus de ce nouvel instrument, qui ne seront pas nécessairement les mêmes que ceux de l'actuelle convention.

La convention n'est pas un instrument de financement d'un ou de plusieurs projets avec des objectifs propres, ce n'est pas non plus un instrument " parapluie " de l'institution qui permet des financements (des coûts d'administration etc.) indépendamment des finalités recherchées dans le travail institutionnel.

La convention entre le CICDA et le MAE et un instrument intermédiaire, c'est pour cette raison que sa conception comme "Convention d'Objectifs "est appropriée.

Cette convention permet, dans le cadre d'objectifs amples et d'activités (domaines de spécialisation plutôt qu'actions), la détermination d'investissements parallèlement à la simple exécution de projets ou à l'accomplissement des contrôles administratifs.

La finalité étant l'obtention d'une amélioration dans la définition et la réalisation de ces objectifs et des activités qui sont, d'une forme plus ou moins directe, liés aux objectifs et activités décrits dans la convention.

Cette finalité qui est évidente si l'on considère le type d'investissements réalisés avec les fonds de la Convention, n'est pas explicité dans le texte de celle-ci.

1. 2. Evolution entre 1996 et 1999

La Convention, accord permanent présentant des activités définies en fonction d'objectifs accordés et de priorités, a évolué. D'instrument présentant des activités et des objectifs d'une complémentarité et d'une consistance douteuse, elle est devenue un support stratégique qui permet au CICDA la mise en place d'un processus de réflexion sur ces propres actions.

L'appui donné au maintien et à la continuité du personnel (qui a acquis des compétences et des expériences spécifiques)a contribué à la capitalisation des expériences sous forme de méthodologies et à la définition d'une politique d'expansion planifiée.

De la même manière il a contribué à la qualité des interventions par la participation directe des mêmes individus à la planification et à l'exécution des projets.

L'appui à la coordination régionale a contribué à une meilleure qualité des stratégies nationales et des prospections.

L'appui à la représentation nationale a facilité la participation d'appuis académiques pour la mise en œuvre des stratégies nationales du CICDA.

En d'autres termes, la Convention est maintenant l'instrument, qui permet que les actions du CICDA s´inscrivent dans une stratégie consistante.

II. Situation et Perspectives du Développement Rural en Equateur

2.1. Caractéristiques de la situation socio-économique du pays.

Dans les années '60 et ´70, les gouvernements militaires d'Equateur concevaient le développement rural en termes de réformes structurelles de la possession de la terre. Ils promulguèrent en 1963 la "Loi de Réforme Agraire et de la Colonisation " et en 1974 la "Loi de Promotion Agricole". Ils prétendaient que l'incorporation du paysan (qui a accès à la terre) dans la structure agraire du pays le convertirait en un producteur actif.

En 1980, lors du retour de la démocratie, deux ONG´s importantes fondées par la Conférence Episcopale étaient impliquées dans le développement rural du pays: **CESA** qui à cette époque avait une relation étroite avec les organisations paysannes liées au syndicalisme et proches de la Démocratie Chrétienne et le **FEPP** qui avait à l'époque des

relations étroites avec les paroisses des secteurs progressistes de l'Eglise.

Il y avait aussi d'autres ONG´s de plus petites tailles (comme le **CAAP**) qui ont influencé fortement certaines initiatives de l'Etat. Les membres de cette institution ont été, durant le gouvernement militaire, à l'origine de la création du **FODERUMA** Le Ministère de la Présidence pour le Développement Rural, né lors de l'arrivée au pouvoir de Jaime Roldós en 1980, était géré au départ, principalement par des membres du **CAAP.**

En 1981, avec la mort de Roldós et la nomination à la Présidence de la République de Osvaldo Hurtado de la Démocratie Populaire, d'anciens membres de CESA ont accédé à la direction du SEDRI et du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage.

Au début des années ´80 l'Etat menait une politique active en matière de développement rural, politique fortement influencée par la présence d'anciens dirigeants d'ONG qui avaient participé aux différents processus politiques de revendication des terres dans le cadre des lois de réforme agraire des années ´60 et ´70.

Cependant ces ONG ont maintenu une certaine distance avec l'Etat, préférant s´identifier avec les nouvelles organisations paysannes qui restaient elles, méfiantes face aux autorités de l'Etat.

Fin des années ´80 (dites les "années perdues"), le processus de réforme agraire dans le pays est congelé, FODERUMA disparaît et la Banque Nationale de Promotion réduit le nombre de ses opérations. La politique de développement rural se limite à l'exécution, avec l'assistance de l'IICA, de 17 grands projets (à l'échelle de l'Equateur) du Ministère des Biens Sociaux. La problématique paysanne est vue, non pas en termes de développement mais bien comme un allégement de la pauvreté.

Malgré cela, on constate une concentration et une extension des petits projets "hors Etat" dans les Andes probablement en raison:

- des actions antérieures menées avec les organisations paysannes;
- du travail mené par les équipes des paroisses de l'Eglise;
- la nouvelle volonté des ONG de travailler avec les "bases ".

A cette époque deux phénomènes ont eu une importance spéciale: la majorité des coopératives de production promues par l'Etat dans les années ´60 et ´70 disparaît alors que dans les Andes les " comunas ", sorte d'organisations paysannes (nées avec la Loi des Communes de 1937) plus dynamiques accèdent aux services et projets de dévelop-

pement. Sur la base de ces “comunas“ se sont formées de nombreuses organisations de second rang, dans un premier temps autour de la FENOC (devenue FENOCIN), ensuite plus proches de la ECUARUNARI et de la CONFENIALE (qui constitueront plus tard la CONAIE)

Les motivations qui ont mené à la Réforme Agraire (prévues dans la Loi Agricole de 1974) ne s´appliquaient plus mais les pressions sur la terre ont continué, les ventes et achats ont continué grâce à l’utilisation de mécanismes qui ont maintenu ce processus en dehors des marchés compétitifs de la terre. En dehors de quelques localités à faible densité de population, les propriétés traditionnelles d’altitude ont pratiquement disparues. Les facilités de crédits de FEPP pour l’achat de terres ont joué un rôle fondamental .

La plupart des projets ONG des Andes partagent la même terminologie pour définir “développement alternatif “, bien que derrière cette définition on retrouve des concepts totalement opposés, comme le fait de soutenir d’un coté une technologie des Andes et une organisation traditionnelle de la production et de l’autre coté la modernisation des petites propriétés.

D’autre part, en Europe, le concept “grass-roots development” prend force et les principales ONG européennes d’appui obtiennent de leur gouvernement des lignes de financement, permettant l’afflux de nouvelles ressources importantes. Ces nouvelles conditions financières favoriseront la naissance en Equateur de nouvelles ONG proches des organisations paysannes andines. C’est dans ce nouveau contexte que le CICDA entreprend un travail très varié dans la province australe de Azuay .

L’arrivée au pouvoir de Sixto Durán Ballén en 1992 consacre une ligne politique d’attention exclusive aux instruments monétaires de la macroéconomie. Non seulement disparaît le concept de développement rural mais aussi toute aide directe et indirecte à l’ensemble du secteur productif. L’assistance technique du Ministère de l’Agriculture aux producteurs moyens disparaît elle aussi. A sa place le gouvernement installe le Fonds d’Investissement Social, conçu comme une mesure compensatoire de la pauvreté et dédié aux petits travaux d’infrastructure locale .

C’est dans ce contexte que le gouvernement introduit un projet de loi qui propose explicitement la fin de la Réforme Agraire, la privatisation des terres communales et qui veut faciliter l’achat et la vente des droits d’utilisation de l’eau .

Les indiens s'opposent à ce projet de loi et la CONAIE est consacrée à ce moment comme l’interlocuteur face Gouvernement .Pour la première fois, le Président de la République accepte de négocier avec les indiens

une loi nationale. Mais les modifications apportées au projet de loi sont superficielles, l'IERAC, institution juridique de première instance est désarticulée et les litiges relatifs à la terre sont pris en charges par les juges civils.

L'INERH, organisme en charge des investissements pour l'irrigation et institution juridique de première instance dans les conflits de terre, disparaît presque en même temps .

L'INERHI est remplacé par le CNRH qui, à travers des comités régionaux de l'eau, continue à assumer la responsabilité d'octroyer l'eau aux organisations chargées de l'irrigation .

Les problèmes de corruption et l'instabilité politique qui en découle, ont empêché la stabilité monétaire dans les années ´90, objectif recherché des politiques monétaires menées.(également par les gouvernements ultérieurs).

La dévaluation et la hausse des taux d'intérêts provoquent la réduction des activités productives, et malgré la réduction des prix internes(prix comparés au marché international), les entreprises endettées, ne peuvent pas saisir les opportunités d'exportation nées de ces nouvelles conditions.

L'inflation interne des prix, comparée aux salaires, et la montée du taux de chômage (plus de 70 %) laisse la population dans des conditions de pauvreté humainement inacceptables et contribuent à la croissante instabilité sociale.

Ces changements importants dans les structures politiques et économiques modifient le cadre de référence des petits projets de développement local

Parallèlement les changements sur la scène internationale influenceront eux aussi l'économie nationale et les mouvements et conditions de la coopération internationale.

On observe:

- Une nouvelle importance des bien primaires (pêche, crevettes, fleurs et bois) dans l'économie contribue à soutenir la participation du secteur rural et agricole dans le PIB.(avec un coût sur l'environnement).La croissance de ces secteurs a entraîné une série de transformations dans le domaine agricole.

- la création de nouvelles références en matière d'efficience et de capitalisation

- une plus grande pression sur la ressource eau

- une forte demande de main d'œuvre y compris (et parfois surtout) des femmes

- la création d'un marché des terres beaucoup plus actif et avec des coûts plus intéressants.

- Certains secteurs qui utilisaient traditionnellement la main d'œuvre peu qualifiée de la Sierra (surtout la construction), réduisent leur volume d'opération et sont maintenant virtuellement paralysés.

- Une partie importante de la coopération au développement privée fixe son attention sur les problèmes d'environnement et favorise la création de nombreuses ONG spécialisées en la matière. Ces ONG concentrent, en Equateur, leurs efforts en Amazonie, région dans laquelle on retrouve une part importante de la coopération internationale.(qui laisse de côté de nombreuses autres régions)

- On constate une professionnalisation croissante au niveau de la gestion des projets de développement, nouvelle évolution qui les éloigne de plus en plus des initiatives des bénéficiaires.

- Les projets de développement cherchent de plus en plus des solutions de marché pour résoudre les problèmes des services, par exemple, en formant des techniciens qui devraient pouvoir vivre de la vente de leurs services.

2.2 L'organisation paysanne dans les régions andines et la décentralisation de l'Etat.

Le 21 janvier dernier, une partie du mouvement indigène organisé a presque renversé les trois pouvoirs de l'Etat, et faute de proposition cohérente pour installer un pouvoir alternatif, a failli conduire le pays vers une nouvelle dictature militaire. Cet événement oblige et demandera une nouvelle évaluation des organisations paysannes dans leur ensemble.

Durant les dix dernières années, un nombre croissant de jeunes dirigeants paysans fils de la génération analphabète qui a mené la lutte pour la Réforme Agraire ont occupé des positions d'intermédiaires techniques entre les projets et la population.

Beaucoup d'organisations secondaires formées pour revendiquer des services à l'Etat, ont priorisé la consolidation de leur pouvoir externe au

dépend de la consolidation interne . Il y a très peu d'organisations capables de formuler des propositions de développement et encore moins capables de les mettre en pratique.

Les organisations ne sont pas valorisées et ne sont pas capables de générer des bénéfices pour leurs membres. Il y a seulement quelques coopératives d'épargnes et de crédit et certaines associations d'irrigation qui arrivent à soutenir leurs activités avec l'appui de leurs membres.

La population indigène ne fait pas confiance à la population métisse en général, et en particulier aux organisations de l'Etat.

Cette méfiance qui a des racines profondes et rationnelles, nous place face à une alternative: les organisations paysannes doivent-elles lutter pour plus de transparence de l'Etat ou doivent - elles essayer de former un Etat parallèle et alternatif?

Certains experts, y compris certains proches de la Banque Mondiale, sont convaincus de la viabilité de la seconde alternative, argumentant, selon la tradition de Alfred O. Hirschman, qu'il est possible de promouvoir la création d'un capital social et les capacités pour gérer un processus de développement au travers des organisations de second degré.

D'autres, observant les dangers de consolider une direction fondée sur l'intermédiation de services et avec une relation de clientélisme avec le reste de la population, pensent qu'il est nécessaire d'améliorer substantiellement non seulement la qualité des services de l'Etat dans les zones rurales montagneuses mais aussi la façon dont ceux-ci dirigés à ces populations.

Dans la première option il y a d'évidents et de réels problèmes "d'accountability". Les dirigeants des organisations négocient parmi les différentes offres proposées, les règles du jeu pour l'exécution de projet d'appui. Ces règles et les modalités d'établissement de celles-ci sont déterminées en dehors des processus démocratiques.

Cette situation existe pour tous les projets de développement de la région andine et l'expérience des institutions de développement démontre que le point le plus important des négociations ne concerne pas le contenu des propositions mais bien le contrôle des fonds du projet.

Dans la seconde option, il y a des problèmes évidents de capacité et de volonté politique de l'Etat pour imposer la transparence. La décentralisation politique en Equateur ne va pas se réaliser rapidement sauf peut être dans la province de Guayas, et dans certains petits cantons dans des zones marginalisées des montagnes. Bien que la décentralisation

leur donne une plus grande autonomie de décision et de gestion, les propositions en cours représentent une importante perte de revenus pour les infrastructures et le maintien des services.

III. Synthèse du travail du CICDA en Bolivie

3.1. Organisation du CICDA en Equateur

La structure institutionnelle du CICDA est simple: la représentation nationale et la coordination régionale partagent les tâches de discussion, identification, prospection, de formation, et d'appui à la systématisation des expériences. L'exécution des projets est assurée par l'équipe du CICDA pour les projets de Urcurqui, et par les coopérants qui participent (dans les autres institutions pour les projets de CORICAM; de IEDECA à Tungurahua, pour le projet Penipe de CEBYCAM à Chimborazo et le projet CARC de Cedir a Cañar) à la mise en œuvre des projets sur le terrain, à l'identification de ceux-ci et aux évaluations qui permettent une capitalisation des expériences.

L'administration est centralisée et assurée par le représentant national et par un comptable / secrétaire. Le faible niveau d'investissement et le contact permanent entre Quito et les projets permettent une gestion fluide et adaptée.

Les quatre projets (trois sont encore en vigueur vu que la participation du CICDA dans le CEBYCAN a pris fin en 1999) ont un axe central à savoir la gestion de la ressource eau et le développement productif. Le second axe étant le renforcement des organisations rurales et surtout des comités d'irrigation. Ces derniers temps les organisations paysannes pour la commercialisation et l'appui aux municipalités (Urcuqui) reçoivent également un appui. Le troisième axe déclaré par le CICDA, à savoir l'appui aux activités rurales(artisanat), a reçu très peu d'attention.

Le bureau central travaille également avec une organisation de second rang, l'UNOCANC à Cotopaxi et participe très activement dans CAMAREN (un consortium d'institutions dédié à la formation de professionnels pour la gestion des ressources naturelles) et à la mise en place d'une maîtrise de développement rural à l'Université Centrale d'Equateur

3.2. Synthèse de l'évolution des projets et de la coordination régionale

Les projets de Urcucquí et de Tungurahua

Urcuquí

Urcuquí est un petit canton de la province de Imbabura qui abrite les paroisses d'Urcuquí, San Blas et Tumbabiro,

Au moment de la signature de la Convention d'Objectifs, le projet Riegus à Urcuqui était déjà en cours. Ce projet est né suite à une mission du CICDA en 1993 et a pris fin en 1998

Résultats et impacts du projet:

1. Le projet a fait en sorte que le comité de direction central de la Acequia Grande ou des Caciques de San Blas y Urcuquí réorganise le service de l'eau assurant ainsi une meilleure efficience dans sa distribution (dès 1996) et une formation des paysans impliqués (1994-1998)

2. Cette expérience a été considérée intéressante par les autres cantons et par la municipalité, à tel point qu'un nouveau projet pour le développement cantonal (COREDES) basé sur la gestion des ressources a été mis en place (jusqu'en 1998)

3. Le projet a permis la mise en évidence de certains éléments d'informations sur la:

    - Compréhension des facteurs des relations sociales qui déterminent la gestion du canal (1994/95)

    - Conversion d'apprentissages de méthodologies en propositions relatives à la gestion sociale de l'eau et à l'usage de l'analyse des systèmes de production (1996-1998)

Ces éléments ont été capitalisés en faveur de la réputation et du positionnement de l'institution (1996-1998) . Certaines institutions du pays ont incorporé ces apports méthodologiques dans leur travail

4. Accumulation d'expériences dans la mise en place de petits projets de production agricole (1997 – 1998) et génération d'un nouveau projet (VALOR)

   Le projet RIEGUS dans sa version originale n'avait pas d'objectifs déclarés, les activités recherchées étant décrites de la manière suivante:

   a) Amélioration de la distribution de l'eau
   b) Réhabilitation du canal

c) Appui à la production agricole
d) Suivi scientifique de l'ORSTOM (INRA)
e) Formation des agents de développement et des dirigeants paysans

Dans ces 5 points, on retrouve les objectifs (a et b) les composantes (c) les activités (d) et les objectifs stratégiques (e)

Les résultats et l'impact ont une consistance partielle au regard des 5 points mentionnés.

Le résultat 1 et les impacts associés, reflète les points a, b, et c,

Le résultat 2 est un "extra"2 du point 1

Le résultat 3 est dans sa première partie lié au point d) alors que la seconde partie est due à la méthodologie et à l'esprit de travail du CICDA et répond davantage à une stratégie d'expansion nationale de l'institution en Equateur.
Le résultat limité du point 4 est produit du point c)

Evaluation de l'action:

Efficacité:

Le travail a été efficace; amélioration de la gestion du canal; il y a plus d'eau et elle arrive aux usagers au moment opportun. Cette efficacité apparaît avant la consolidation de la Cd'O.

On observe aussi une extraordinaire efficacité dans la capitalisation de l'expérience.

On retrouve certains de ces éléments avant la mise en place de la Cd'O: contacts avec IEDECA, 1994;-séminaire inter- institutions sur la gestion de l'eau en 1995; -participation dans CAMAREN en 1996 -qui se doit en grande partie à l'appui apporté par Thierry Ruf au projet. Une partie de la capitalisation (et plus tard de la capitalisation du capital) est née plus tard de l'intérêt d'autres acteurs locaux, de la consolidation de l'influence du CICDA dans le projet CAMAREN, de la discussion de la maîtrise avec l'Université, de la participation dans l'évaluation de la phase II du projet PENIPE et de la co-exécution de la phase II, de la participation dans l'exécution du projet CORICAM et de l'influence (via IEDECA) dans la formulation de la nouvelle proposition de Loi des Eaux de la CONAIE.

Ces capitalisations se doivent en grande partie à l'intensification de la discussion interne du CICDA et de sa continuelle systématisation de ses

expériences méthodologiques dans le projet RIEGUS. Cela est dû au renforcement des capacités du personnel de l'institution, aux réunions régionales et à la coordination régionale de certains aspects comme la systématisation, tout cela avec l'appui de la Cd'O.

Le travail dans le domaine agricole du projet RIEGUS, par contre, a montré peu d'efficacité et ce malgré la qualité des études réalisées. Malgré cela, la capitalisation des expériences montre une efficacité plus importante parce que le projet VALOR est considérablement mieux conçu que les actions agricoles de RIEGUS – Une fois de plus, cette capitalisation peut s'observer avec plus de précision dès l'entrée en vigueur de la Cd'O .

Pour ce qui est de la consolidation de l'organisation paysanne, l'efficacité est variable. Efficacité élevée en ce qui concerne la résolution des conflits dans le comité de direction du canal d'irrigation, efficacité limitée en ce qui concerne la constitution d'une nouvelle institution indépendante, très peu d'efficacité avec d'autres organisations paysannes et de producteurs. La relation entre les organisations paysannes et la municipalité est intéressante mais elle commence à peine et risque de se perdre à tout moment (changements politiques dans la municipalité, manque de ressources financières et peu de personnel permanent capable d'atténuer les effets nés des changements au niveau de la direction.)

Efficience

Le projet a maintenu une équipe de 5 techniciens, un ATE dans l'équipe de direction, appui administratif du bureau central et a eu un important appui de l'ORSTOM (INRA) et de CNEARC durant 4 ans. Efficience acceptable dans le projet "eau", efficience élevée au niveau des systématisations (production d'informations) et très peu d'efficience en ce qui concerne les résultats productifs. Il est plus difficile de mesurer les aspects organisationnels.

Impact

Bien que petit, le projet RIEGUS a eu un impact très intéressant. Comme il fallait s'y attendre le changement des horaires de distribution de l'eau et une meilleure efficience dans la gestion de celle-ci n'a pas été, en termes productifs, capitalisée directement par la même population. Cependant les actions entreprises dans le projet VALOR (cultures intensives pour le marché national et colombien) sont prometteuses bien qu'elles comportent des risques.

Viabilité

En ce moment les projets de Urcuqui dépendent de l'équipe du CICDA et de sa capacité d'assurer le financement. Seuls les changements dans la gestion du grand canal et quelques changements mineurs ou plus récents dans d'autres canaux sont viables

Les initiatives de la municipalité, les investissements dans de nouvelles serres, les propositions du consortio cantonal des comités ne peuvent pas continuer sans l'appui du CICDA. Cette réalité pourrait cependant changer dans le futur étant donné que le CICDA envisage une présence institutionnelle pendant encore au moins trois ans pour l'exécution des projets VALOR et COREDES. Ceci dit, il n'y a pas de discussion sur le financement futur du canton, bien que cet aspect soit essentiel pour parler de viabilité des initiatives.

L'actuelle Cd'O a contribué à un bon niveau de continuité dans le travail durant la période étudiée, la question de la viabilité est un des thèmes qui doit être renforcé dans le nouveau contrat.

Cohérence

Un centrage du travail sur les systèmes doit garantir un niveau élevé de cohérence entre les actions dès le début. Curieusement dans le projet de Urcuqui, cette cohérence est récente si l'on considère les résultats atteints (dans le projet eau, l'institutionnalité locale et la commercialisation)

Par contre on peut observer un niveau de cohérence élevé entre les priorités de l'action de Urcuqui et la stratégie générale du CICDA en Equateur où le positionnement de l'institution est fondée sur la répartition de l'eau.

Pertinence

La pertinence originale du projet RIEGUS se doit à une thèse de travail: c'était plus efficient d investir pour la production nationale et pour le bien être des petits producteurs, dans l'amélioration des systèmes existants, que de construire de nouveaux systèmes.

L'amélioration des systèmes existants peut apporter beaucoup au pays. En ce qui concerne la pertinence pour les paysans de Urcuquí, on peut penser à un ordre différent des nécessités de services comme par exemple: 1) services financiers 2) nouvelles relations commerciales 3) accès aux technologies productives 4) amélioration de l'accès à l'eau 5) institution et organisation.

Ce nouvel ordre reflète mieux les priorités proposées par les habitants lors des rencontres avec les évaluateurs.

Cependant, l'ordre des priorités établi dans les projets RIEGUS, VALOR et COREDES, répond à une proposition méthodologique de travail et il était pertinent d'avoir une méthodologie de travail dans une zone où le Maire a dit «il y a deux ans, on ne savait pas ce que c'était un projet». L'appui institutionnel et le sérieux du travail sont en soi des éléments pertinents

Où il n'y a pas de doute de la pertinence du travail, c'est dans la nécessité des autres institutions d'incorporer les éléments méthodologiques qui sont nés du projet RIEGUS. L'apport de la Cd'O a ce niveau ne peut pas être discuté.

CORICAM

Le projet CORICAM opère sur un ensemble de canaux d'irrigation qui vont des neiges de Carihuairazo y Chimborazo vers les terres de Tungurahua, en passant par les communautés indigènes (dans les hauteurs). Il s'agit d'une zone caractérisée par une forte densité (350h/km2) et de petites propriétés. Le pouvoir se base sur le contrôle de l'eau, la technologie est traditionnelle et la production intensive. Le projet est réalisé par IEDECA avec un appui méthodologique du CICDA. Il incorpore 38 communautés et 7000 usagers.

<u>Objectifs du projet:</u>

" limiter la dégradation des ressources naturelles de la vallée haute du fleuve Ambato, améliorer la gestion et renforcer la capacité des organisations paysannes de la zone pour rendre viable l'agriculture paysanne"

Cependant, l'objectif "conservationiste " du projet est devancé par un objectif de développement. Bien que cet objectif ne soit pas officiel, il apparaît dans les changements d'axes de l'action .

En 1996, ceux-ci sont:

- Réhabilitation physique des infrastructures de l'eau.
- Formulation d'alternatives techniquement et socialement viables pour les usagers, amélioration de la répartition de l'eau.
- Gestion rationnelle et conservation des ressources naturelles de la vallée (eau, sol et végétation)

Entre 1996 et 1997 le travail du CICDA s'est concentré sur l'étude des systèmes de production et sur les canaux de commercialisation (avec un financement du MAE) . En 1997 s'intensifie la participation du CICDA dans le projet, avec une évaluation interne des résultats et la décision d'incorporer l'analyse des systèmes dans la gestion même du projet En plus de l ´ATE, il y a une participation de la représentation nationale.

En 1997, les axes de l'action sont:

- Amélioration des infrastructures et des modalités de répartition de l'eau

- Renforcement des organisations chargées de l'irrigation

- Consolidation des systèmes de production des paysans

Efficacité

Comme le projet Riegus, le projet CORICAM démontre un niveau d'efficacité élevé en ce qui concerne l'amélioration des systèmes de distribution d'eau aussi bien au niveau des infrastructures que de la gestion.

Le nombre d'usagers, les différences ethniques et économiques accentuent cette appréciation. Il n'est pas encore possible de parler d'efficacité dans la consolidation des systèmes de production, (parce qu'on a étudié certains travaux avec seulement 4 familles des 250 prévues pour la première étape). En ce qui concerne l'organisation, les progrès (accords entre usagers métisses et indigènes dans le canal Cununyacu-Chimborazo, formation d'un consorcio de comités d'irrigation dans la province de Tungurahua) sont trop fragiles pour que l'on puisse parler d'efficacité.

Jusqu'à présent il n'y a pas eu un bon niveau d'efficacité dans la capitalisation de l'expérience à l'extérieur. Il y a un retard dans la systématisation et, dans le monde de la coopération au développement, on ne parle pas de cette expérience. Malgré cela on peut observer une efficacité du travail d'équipe du CICDA. Efficacité due à la qualité des études initiales, à l'évaluation interne de la seconde année du projet et à un meilleur système interne de suivi et d'évaluation .

Efficience

L'équipe locale comptait au départ sur la collaboration de 5 professionnels (techniciens) locaux ; à ceux ci sont venus s'ajouter 5 autres professionnels (techniciens et sociologues) et un ATE du CICDA.

Malgré la charge de travail (nombre important de petits projets d'infrastructure, nombre important de personnes et de secteurs impliqués) le travail de IEDECA démontre un niveau élevé d'efficacité dans le domaine de l'eau

En ce qui concerne l'influence du CICDA, après la première période de résultats (8 mois d'étude des systèmes de production et 7 mois pour une étude des canaux de commercialisation), il faut, si l'on veut parler d'efficience, tenir compte du laborieux travail d'études réalisé par une ATE qui a réussi à incorporer des considérations sociales importantes dans les méthodes de travail d'une équipe composée principalement de techniciens.

On peut dire qu'il y a un bon niveau d'efficience si l'on compare les résultats et les moyens utilisés et si l'on tient compte du fait que ce projet n'est pas réalisé par le CICDA (il bénéficie seulement de son appui conseil) et du fait que le CICDA a mis à sa disposition peu de ressource humaine.

Impact

Les changements dans la répartition l'eau et l'amélioration des infrastructures physiques (avec une forte participation de la population) sont dus à l'approche pratique (et sociale) de IEDECA, qui depuis le début de son intervention a été soutenue par le savoir et le savoir-faire du CICDA.

Il est difficile, à cette date, d'identifier des impacts au niveau organisationnel et productif mais on sait qu'ils sont importants au niveau organisationnel.

Viabilité

L'amélioration de la gestion de l'eau apporte plus de viabilité à l'usage futur des ressources naturelles de la vallée du fleuve Ambato. Il est, cependant, trop tôt pour donner une appréciation adéquate en la matière.

Cohérence

Du point de vue méthodologique le projet présente un niveau de cohérence interne intéressant .Cependant il faudra encore beaucoup de travail pour que les progrès en matières sociales, institutionnelles, technologiques, productives et commerciales atteignent le niveau d'avancement obtenu dans la gestion de l'eau

C'est, dans l'utilisation des méthodes participatives et transparentes pour obtenir des objectifs, avec un contenu organisationnel et de réconciliation important, que le niveau de cohérence est le plus élevé.

Pertinence

Les propositions du projet sont pertinentes si elles sont analysées en fonction de leur importance pour des actions similaires dans le pays, de leur degré de difficulté et de la nécessité des populations locales.

Un des aspects les plus important de cette pertinence (des objectifs du projet et de la méthodologie utilisée) est la transparence des processus et des décisions qui fait face à une tradition de méfiance entre les indigènes et les métisses.

La Coordination régionale

Depuis l'installation du CICDA sur le continent, une coordination Régionale Amérique Latine (CAL) dont la mission consiste à capitaliser l'expérience accumulée a été mise en place. Cette coordination, dont le siège est à Lima, a été considérée par certaines équipes comme une coordination distante et intellectuelle. En 1990, la CAL disparaît suite à la sortie du CICDA du Pérou.

Cependant le programme RURALTER était déjà en place et opérait depuis la Bolivie. Son axe d'action est la production de la revue du même nom mais RURALTER a aussi travaillé certains aspects de capitalisation d'expériences (systématisation et publication de cahiers techniques et méthodologiques)

En 1996 la coordination régionale (CAR) reprend ses activités à Quito.
Le CAR a pour mission:

- la coordination d'une réflexion utile et permanente dans et entre les équipes de la région

- la consolidation de nouveaux partenaires et

- la mise en place de pratiques de suivi et évaluation.

Il faut comprendre que la responsabilité de la capitalisation relève de chaque équipe et que le CAR facilite celle-ci comme d'ailleurs les autres activités des équipes.

RURALTER est un espace pour la réflexion et l'accumulation de méthodologies tandis que la CAR intervient davantage pour faciliter la systématisation des expériences.

En 1996, avec la mise en place de nouveaux projets et de stratégies nationales, l'animation des réflexions est considérée comme une des fonctions du siège central du CICDA. En 1996 cette fonction, qui se décentralise vers les équipes et la CAR, joue un rôle de facilitateur grâce aux ateliers annuels de coopération entre les responsables des équipes nationales et les personnes au siège et l'Assemblée du CICDA.

La coordination et préparation de ces ateliers sont réalisée par la CAR.

Les espaces d'autres activités CAR (suivi et évaluation) et du CICDA sont aussi utilisés pour discuter des objectifs de chaque équipe. Les responsables de la CAR apportent également leurs conseils aux équipes pour la préparation de projet .

Efficacité de la coordination Régionale

En ce qui concerne l'impact sur les projets en Equateur, il est certain que la CAR a réussi à insuffler dans les équipes de travail un esprit de réflexion sur les expériences de terrain et à entraîner une attitude professionnelle face à la gestion des projets.

On observe donc un meilleur niveau de congruence entre les différents projets, dans l'identification de nouveaux projets et, dans les concepts de développement et stratégies d'intervention.

La faiblesse de la coordination régionale est due au mélange des différentes responsabilités, elle n'a pas toujours réussi à mener à bien toutes ses propositions de travail dans les temps prévus. Les plans et buts des travaux ne sont pas toujours clairs. Elle concentre davantage son attention en Equateur alors qu'elle a aussi des responsabilités avec d'autres pays.

En conclusion, bonne efficacité de la CAR, dans les limites signalées.

Efficience

Deux personnes ont dédié une partie importante de leur temps à la CAR depuis 1997.
Une d'elle est, en plus d'être co-responsable du CAR, représentante nationale et responsable du projet de Urcuqui et l'autre a une fonction d'appui direct à divers projets et activités d'extension.

Au niveau du personnel, l'efficience est relativement élevée bien que ces deux personnes doivent faire face à une importante surcharge de travail .

Un autre aspect positif: étant placés dans la même situation que leurs collègues, ces deux coordinateurs sont porteurs d'une autorité morale plus profonde que celle normalement accordée dans les institutions de développement, par le personnel de terrain au personnel du bureau central.

Impact

En Equateur il est possible d'observer l'impact, surtout des ateliers de coopération, dans les stratégies nationales et, via l'appui à une politique d'expansion, l'expérience a pu être bien capitalisée.

Cet impact dans les méthodologies de suivi et d'évaluation est vu en terme personnel surtout parce que l'Equateur est un pays qui fonctionne sur la base de relations personnelles.

Viabilité

Les activités de la coordination régionale et surtout des ateliers annuels ne sont pas bon marché et si la coordination veut, dans le futur, équilibrer sa présence dans les autres pays, les coûts vont augmenter.

Le fait de reconnaître que l'impact de la coordination est davantage présent dans les projections et stratégies que dans l'accomplissement d'objectifs immédiats des projets rend d'autant plus difficile l'analyse coûts-bénéfices

Il est pratiquement impossible que les coûts de la CAR puissent être payés sur les coûts directs d'administration normalement inclus dans les projets exécutés par l'institution.

L'importance de la CAR et la qualité du travail du CICDA signifie que son coût n'est pas exagéré si on le compare avec d'autres coûts administratifs d'autres pays et son travail justifie pleinement la bonne réputation de sa coopération.

Le coût de la CAR devrait être expliqué dans les prochaines conventions entre le CICDA et le MAE.

Cohérence

Les diverses activités de la CAR sont très liées entre elles et complémentaires mais elles le sont aussi avec les objectifs de l'intervention du CICDA sur le continent.

Pertinence

Dans la mesure où les objectifs de l'intervention du CICDA sont pertinents au regard des nécessités de développement du continent, l'action de la CAR l'est aussi.

Ces objectifs, déclarés d'une certaine manière, et en tout cas dans le cas équatorien avec une franchise absolue, sont à mettre fondamentalement en relation avec la consolidation des capacités locales pour gérer les actions nécessaires pour tirer un meilleur profit des ressources naturelles existantes (comme l'eau et les structures sociales) et dans beaucoup de cas pour construire ou reconstruire, comme par exemple, pour les marchés réels – c.-à-d. les procédures concrètes de commercialisation.

Les capacités énoncées comme celles qui veulent définir des demandes techniques et financières dans le domaine de l'eau ou dans la production et commercialisation et celles qui négocient, organisent et opérationnalisent des solutions à ces requêtes sont pertinentes.

Il faut donc voir si les procédures de matérialisation du transfert de ces capacités sont pertinentes dans un projet politique de développement cohérent.

Le doute central, dans le cas équatorien, relève du fait que la politique de la CAR, en privilégiant les organisations paysannes (soi-disant autonomes mais de fait dépendantes de la coopération externe) sans tenir compte du travail réalisé par l'Etat, fait courir le risque de tergiverser la démocratie locale, exacerbant le clientélisme politique que beaucoup d'experts observent dans la structure du mouvement paysan, et simultanément contribue à rendre difficile une relation plus directe et transparente entre l'Etat et la population.

3.3. Critères d'expansion géographiques et thématiques: tension entre une spécialisation (irrigation) avec débordements et l'appui à la planification du développement communal.

Depuis son retour en Equateur en 1994, le CICDA est passé d'une petite institution (qui travaillait ses propres théories dans un canal d'un canton marginal du pays) à une institution, qui bien que restée petite, commence à avoir une présence et une influence nationale.

Parallèlement, à un travail spécialisé dans le domaine de l'eau, elle a commencé à travailler des domaines liés au développement local; technologie productive, le financement de la production, les canaux de commercialisation et la participation des municipalités dans le développement.

Cette situation engendre une série de défis face auxquels les projections institutionnelles sont encore très faibles .C'est une situation dont il faudra tenir compte lors de la négociation de la prochaine Cd'O.

- Face à cette augmentation croissante d'expériences il n'y a pas eu de politique de synthèse claire. Cette absence n'a pas été préoccupante dans le passé grâce à la capacité de l'équipe locale pour contrôler l'ensemble des travaux et stratégies mais la nécessité d'une capacité de synthèse va se ressentir avec la complexité croissante de demandes qui arrivent au CICDA et de ses participations. Cette tâche serait assumée de manière plus ou moins explicite par les coordinations de projets, la représentation nationale, les responsables régionaux et RURALTER. On retrouve dans le même ordre de problèmes une gestion partagée des archives. Il va être nécessaire de mener une gestion centralisée de la documentation et de la sélection de la documentation qui doit être diffusée. Bref, CICDA est une fabrique de production de documents mais pas une fabrique de sélection, synthèse et diffusion de ceux-ci. Il sera nécessaire de renforcer les équipes nationales ou régionales pour affronter les nouvelles demandes en la matière.

- CICDA démontre une certaine assurance en évoquant ses propositions. La viabilité de l'agriculture paysanne n'apparaît pas comme une hypothèse de travail qui doit être validée dans différentes conditions. Les méthodes de travail et les méthodes de suivi et évaluation de celui-ci ne cherchent pas à explorer l'utilité ou les limites de l'analyse des systèmes de production mais bien à démontrer l'utilité générale de cette méthodologie. La conceptualisation de la construction sociale de la gestion des ressources naturelles est remplie de concepts spécifiques en ce qui concerne le fonctionnement des relations, les espaces de création et de transmission de discours, etc.etc., qui à certaines occasions peuvent et doivent être remis en question à partir de l'information empirique née de la pratique, Cependant, cette remise en question n'est pas présente devant les autres acteurs du milieu sauf peut être quand des universitaires des institutions d'appui (Thierry Ruf, Pierre Morlón, Jean Bourliaud, Marc Dufumier,etc.), visitent le pays .Dans le passé cela a pu être géré dans la stratégie du CICDA parce qu'il y avait un travail avec un nombre limité d'institutions, dans un nombre limité de domaines et dans des espaces limités. L'intervention dans de nouveaux domaines d'activités, de nouveaux espaces géographique et politique, exi-

gera, pour soutenir le positionnement de l'institution, une nouvelle capacité d'autocritique par rapport aux concepts utilisés et aux connaissances acquises par l'institution. La mise en place d'une Maîtrise au sein de l'Université Centrale aidera ces processus, mais n'éliminera pas la nécessité d'incorporer au niveau interne de meilleures compétences en la matière.

- Les nouveaux espaces et domaines dans lesquels travaille le CICDA demandent une meilleure capacité de synthèse et de critique mais exigent aussi une présence plus importante dans les processus concrets, aussi bien des organisations locales que des organisations régionales et nationales impliquées dans les mêmes activités. Avec la réorganisation interne de l'équipe locale le CICDA perd en réalité, une personne. L'équipe actuelle du CICDA est insuffisante pour réaliser correctement le travail proposé et pouvoir en même temps acquérir des connaissances et les divulguer. L'équipe du CICDA devra être renforcée.

3.4. Analyse des hypothèses de travail.

1. Il n'est pas toujours facile de savoir quelles sont les questions auxquelles on veut répondre. Par conséquent, la méthode d'analyse des systèmes de production, centrée sur l'agriculture paysanne, ne permet pas de trouver de manière appropriée les dynamiques d'accumulation ou les initiatives paysannes relatives à de celles-ci Elle ne fait pas apparaître de manière appropriée les ruptures du système ou quels sont les éléments qui mènent à ces ruptures.

   Exemples:

   A Urcuquí, on ne sait pas qui sont les agriculteurs qui prennent l'initiative de semer des tomates "riñon " dans les serres (agriculteurs de 30 à 45 ans possédant une certaine épargne; agriculteurs ayant eu des relations avec le marché de la tomate; agriculteurs qui ont travaillé comme contremaître dans les serres des entreprises de fleurs, etc.?)
   Il est fait référence au système de culture comme facteur de développement, mais pas aux systèmes de production.

   A Tungurahua, une distinction est faite entre les familles qui ont de la main œuvre et celles qui, à causes des migrations, n'en ont pas. Mais il n'y a pas d'identification des indices économiques ou d'autres variables clés dont la modification pourrait changer les variables qui entraînent les migrations.

   Pour en revenir à la Convention d'Objectifs, le CICDA devrait jouer un rôle protagoniste dans la rétroalimentation (en posant des questions et

en faisant des observations critiques) des connaissances apportées par les centres de recherches et d'information qui accompagnent l'institution.

La viabilité de l'agriculture paysanne apparaît comme une prémisse de travail. Ceci est peut être discutable . L'agriculture de petite échelle est-elle capable dans un pays exportateur, avec un marché interne limité, de jouer le rôle que le CICDA veut bien lui donner dans sa prémisse? On ne peut pas répondre à cette question d'un point de vue théorique, par conséquent cette discussion n'ôte pas de l'importance aux efforts réalisés pour en faire la démonstration dans la pratique.

2. Il conviendrait plutôt de limiter le sujet, de spécifier l'apport du CICDA et d'en assurer le financement. Différents thèmes spécifiques ont surgi du travail réalisé; parmi eux, les canaux de commercialisation, le développement local, et y compris, les pouvoirs de secteurs de l'Etat. Ces thèmes peuvent être vus depuis l'agriculture paysanne et permettre ainsi que se maintienne la prémisse de viabilité de ceux-ci comme un objectif central du travail. Ces nouveaux domaines demandent des connaissances et des capacités analytiques spécifiques et la nouvelle Convention d'Objectifs doit chercher et garantir ces nécessités.

3. Les analyses ressemblent fréquemment à des lamentations qui insistent sur le fait que l'agriculture paysanne remplit un vide dans le développement, mais l'affirmation qui veut que ce soit un moteur de développement n'est pas bien centrée. Les études montrent un appauvrissement du secteur rural et une distribution de la richesse de plus en plus injuste.

   Coût social de réformes structurelles;
   Processus de contrôle de domination et d'enrichissement opposés à la logique du développement;
   Catastrophes naturelles;
   Faible capacité de résistance;
   Compétence déloyale avec l'agriculture d'Europe et des Etats Unis ;
   Main œuvre saisonnière
   Dégradation de l'environnement;
   Croissance de la population;
   Parcellisation
   Politiques qui privilégient l'agriculture de type industriel…

   " Dans certaines circonstances, l'agriculture familiale constitue la forme la plus adaptée de régulation de l'exode rural, de création d'emploi, et finalement de création de richesses…"

   Affirmation de l'importance de l'agriculture paysanne sans préciser en quoi et pourquoi elle est importante.

4. La logique du CICDA, de construire des organisations locales capables de planifier leurs propres actions, domine la logique des projets. La logique du financement impose certaines règles d'opération tandis que les nécessités des bénéficiaires influencent la pratique.

   Des méthodes participatives sont appliquées dans la réalisation des diagnostics et des planifications. CICDA et ses partenaires confient en ces méthodes et ont beaucoup d'expérience dans l'utilisation de celles-ci.

   Le fait même de définir le développement en termes de projets, de planification de projets, de cadre logique des projets et des résultats des projets, impose une logique distincte de celle des processus de construction sociale et demande des rythmes différents. Ajuster la logique des projets à celle des structures locales demande des procédures qui impliquent la participation de tous les acteurs. La capacité du CICDA de systématiser son expérience, d'impliquer des acteurs critiques du point de vue conceptuel et de provoquer des débats, peut jouer un rôle important dans la réalisation de ces processus .

5. Le suivi est un instrument de gestion des projets mais aussi un instrument qui apporte des connaissances nouvelles. La gestion en bénéficie dans la mesure où le suivi est considéré dans les projets comme un instrument de gestion et de prise de décision.

   L'exécution des projets a imposé un "système" de suivi qui ne contribue pas nécessairement plus aux connaissances que les réflexions plus conceptuelles pratiquées auparavant. Reste toujours le danger de prioriser la présentation des résultats atteints plutôt que de progresser dans la compréhension de la signification des objectifs.

   Cependant, il est valorable d'expliquer les objectifs (buts) dans la mesure où l'obtention de ceux-ci joue un rôle dans la théorie du développement. Mais il ne faut pas oublier
   qu'il s'agit d'une théorie et qu'un traitement non seulement théorique mais aussi pratique est nécessaire. Il est important d'observer que les instruments d'analyse utilisés (par le CICDA et les centres académiques qui l'accompagnent) tentent de construire des apprentissages sur la problématique du développement de l'agriculture paysanne, quand une fois mis en pratique, ils sont incorporés précisément dans les systèmes de suivi. Avec l'influence du CICDA, ce fut le cas pour IEDECA ET CESA .

6.1. Sur le terrain ce sont les partenaires, en particulier, IEDECA et CAMAREN, qui ont permis que le CIDA ait un impact sur d'autres projets. La volonté de s'associer relève parfois d'attractions mutuelles

qui ne sont pas toujours définies. Cette volonté peut être purement fonctionnelle, recherchant l'accomplissement d'objectifs communs; elle peut exister aussi parce que les structures signifient une série de bénéfices collatéraux pour chacun des partenaires ou parce que des compétences complémentaires renforcent l'action de chacun des partenaires ou encore parce que l'un d'eux veut apprendre de l'autre dans le cadre de cette relation . Peu importe la raison qui a entraîné cette relation de partenariat, l'important étant que l'on puisse observer dans la pratique un renforcement de chacun des partenaires et un apprentissage mutuel.

C'est dans ce cadre que l'on retrouve la relation entre le CICDA et le MAE, relation de partenariat réelle qui va bien plus loin qu'une simple relation financière. Le MAE apporte des connaissances, une culture académique et un savoir-faire français, forces reconnues importantes dans la coopération avec le tiers monde. C'est aussi important pour le CICDA le fait d'avoir un interlocuteur sérieux et solide dans l'Etat français .Pour être effectif ce partenariat doit fonctionner non seulement en Europe mais aussi sur le terrain. Hors sur place on observe une reconnaissance des deux côtés de l'apport de l'autre et une loyauté mais il n'y a pas d'amélioration des compétences, ni d'apprentissage commun.

Dans le pays le CICDA a choisi ses partenaires en dehors des institutions traditionnelles ou officielles. Ces alliances avaient pour but évident la volonté d'occuper un espace national au niveau territorial mais aussi au niveau institutionnel.

D'un travail institutionnel dans une petite zone marginale du nord de la province d'Imbabura, CICDA a pu, grâce à sa relation avec IEDECA, avoir de l'influence dans des projets à Carchi (l'unique province entre Imbabura et la frontière avec la Colombie), Pichincha (sud de Imbaburo), Tungurahua (sud de Pichincha) et,mais à moindre degré, à Chimborazo.

Le CICDA a pu également influencer, mais dans une moindre mesure ici aussi, le travail récent mené par IEDECA à Loja.(province près de la frontière avec le Pérou). Grâce à son travail avec UNOCANC, CICDA a pu faire des incursions dans la province de Cotopaxi, tandis que son travail avec CEDIR lui donne une présence directe à Cañar et indirecte à Azuay, provinces australes entre Chimborazo et Loja. CICDA a donc une présence directe dans quatre des dix provinces "serrana" et une influence dans cinq autres. Bolivar est l'unique province andine où il n'a pas d'influence significative. Dans cette province l'irrigation n'est pas un des problèmes les plus importants du développement.

Grâce à sa relation de partenariat avec CAMAREN et au projet de mise en place d'un Diplôme de Maîtrise en Développement Rural au sein de l'Université Centrale, CICDA a pu obtenir une certaine influence dans des espaces institutionnels et prétendre une influence nationale. Au niveau politique, sa relation avec IEDECA a permis au CICDA d'influencer la proposition de la CONAIE relative à la nouvelle Loi des Eaux.

6.2. Depuis le terrain se profilent certains types "partenariat" pour l'exécution de projets, la diffusion de méthodologies ou la création de compétences.

7.1. La présente Convention d'Objetivos est un document complexe; les objectifs de la Convention-cadre sont principalement stratégiques, alors que les objectifs de la Convention incorporent les résultats recherchés et les objectifs stratégiques internes au CICDA et aux relations avec les organisations locales et leurs homologues français.

D'un autre côté, l'action du CICDA priorise différents aspects de la méthodologie générale de travail, bien qu'elle incorpore également des aspects stratégiques.

Les objectifs des projets son consistants avec les résultats recherchés, ils sont centrés sur la stratégie locale de renforcement des capacités locales.

L'action du CICDA démontre une évidente option stratégique, reflétée seulement partiellement dans les objectifs de la Convention. Cette option met à l'épreuve et perfectionne une méthodologie de travail dans une action locale, et grâce aux enseignements acquis, positionne l'institution pour qu'elle influence par des actions sur l'ensemble du territoire andin du pays et dans des espaces institutionnelles alternatifs d'envergure nationale. Ceci se réduit beaucoup à une question d'organisation, limitant la possibilité d'observer les initiatives individuelles.

7.2. Le renforcement des liens avec les organisations locales et les organisations françaises est l'unique objectif de la Cd'O qui n'a pas reçu d'apports spécifiques

8. Le concept de systèmes de production ne permet pas toujours d'isoler les résultats prioritaires, cependant il offre une base pour poursuivre dans cette construction.

9. En Equateur il y a une stratégie claire de diffusion et une volonté de relier celle-ci avec le travail de terrain.

A l’exception de RURALTER, les publications sont très restreintes si l’on compare avec la quantité de documents produits. Ces lignes de publication se limitent à la diffusion de méthodologies et n'apportent pas à la recherche de concepts. Dans ce sens, RURALTER offre un espace, bien que cette revue s'adresse à un nombre réduit de lecteurs-qui partagent les postulats de ceux qui écrivent dans la revue-.

3.5. FODA du CICDA en Equateur

Résumé FODA du CICDA en Equateur:

Forces	**Faiblesses**
- Relations importantes avec les centres académiques qui combinent concepts sociaux et techniques dans divers domaines. - Combinaison de jeunesse, sensibilité, foi et capacités analytiques au sein de l'équipe. - Importante capacité d'échange et de discussion au sein de l'équipe centrale, entre équipes nationales, avec le bureau central et les experts universitaires. - Simplicité et flexibilité administrative	- Peu de personnes "Sobre-programadas" - Méthodologies très laborieuses - Système de gestion faible en ce qui concerne la gestion des plans de travail, les objectifs et le suivi quantifié - Insuffisance dans le traitement critique des concepts, expériences et connaissances - Le système de documentation et la politique de diffusion limitent la capacité d'arriver à beaucoup de possibilités de constructions de politiques et des pratiques de développement
Opportunités	**Menaces**
- Importance politique croissante du secteur paysan des montagnes - Nouvelles propositions de développement qui demandent des capacités du CICDA et des connaissances spécifiques - Le positionnement du CICDA permet une plus grande influence	- Fragilité politique interne du secteur paysan - Positionnement appelle des demandes et des expectatives qui ne peuvent pas être assumées. - Les exigences d'efficience pourraient "déborder" les méthodologies

IV.- Conclusions

La Convention d'Objectifs a permis au CICDA d'utiliser de la meilleure manière possible son extraordinaire capacité pour combiner le travail sur le terrain et la production de méthodologies et de nouvelles connaissances.

A la fin du contrat actuel, l'évaluation de l'importance de celui-ci pour le pays ne peut que conclure en faveur d'un nouveau contrat dont le contenu doit refléter l'expérience accumulée et les nouveaux défis qui sont apparus comme conséquence des acquis et bons résultats du contrat antérieur.

Les termes très généraux de la Convention ont permis une flexibilité qui a été importante et qui doit se maintenir. Le nouveau contrat devrait utiliser des modalités et des objectifs moins ambigus et il ne devrait pas comprendre des objectifs purement "volontaristes".

Par "ambigu", il faut comprendre la Convention d'Objectifs avec différentes interprétations possibles qui s'excluent entre elles.

Par "général " il faut comprendre des objectifs avec des possibles interprétations complémentaires, sans une spécification ex-ante des priorisations qui peuvent se produire en marche.

V.- Recommandations

Il est possible que les défis affrontés demandent une augmentation des activités, du personnel et des investissements (avec l'appui du contrat) . Cette augmentation doit être sérieusement considérée parce qu'elle permettra:

a) Une capitalisation de ce qui existe déjà afin d'approfondir les connaissances créées et de soutenir et utiliser la bonne réputation de la coopération française pour influencer dans chaque fois plus d'espaces institutionnels, privés, sociaux et publiques relatifs à la problématique.

b) De consolider le profil et l'influence nationale et régionale que le CICDA a réussi à accumuler afin de garantir une qualité élevée et croissante de services.

c) Relever les élaborations, les acquis initiés autour de thèmes centraux pour le développement comme sont par exemple, les canaux

de commercialisations, le renforcement institutionnel et l'agriculture intensive à petite échelle.

d) D'initier des nouveaux projets dans des domaines nouveaux comme la massification des services et reprendre dans les conditions actuelles et futures du pays certains thèmes qui n'ont pas été abordés de manière suffisante dans la mise en œuvre du contrat antérieur comme c'est le cas par exemple de la sécurité alimentaire

Ne pas confondre les résultats recherchés de la Convention avec les résultats des projets d'une certaine façon garantis par celle-ci, sauf si en terme spécifique- ils contribuent à la préparation ou à l'exécution de projets qui recherchent comme résultat..."

En ce qui concerne le renforcement institutionnel il faut mettre l'accent sur la nécessité d'un système de suivi qui contribue à une meilleure connaissance et permettre le financement de missions d'institutions académiques d'appui.

Annexe: Synthèse chronologique du travail du CICDA en Equateur

1994

En 1994 Frederic Apollin arrive pour mettre en place le projet RIEGUS, né d'une mission proposée par Thierry Ruf de l'ORSTOM.

Apollin met en place une équipe nationale de 4 personnes et fixe le centre d'opération à QUITO

Analyse approfondie des études de Ruf sur le canal de San Blas et Urcuquí.

Apollin prend contact avec une série d'institutions de développement pour discuter les propositions du CICDA. IEDECA aidu CICDA pour la réalisation d'études techniques du canal

1995

A Urcuquí, l'équipe termine la première partie de l'étude de la "construction historique" de la gestion sociale de l'eau et initie des programmes de formation technique en agriculture et gestion de l'eau, planification des investissements dans le canal, des résolutions de conflits entre les usagers

La nouvelle proposition de l'eau est rejetée par les utilisateurs.

Début (avec IEDCA) d'un diagnostic du canal Cununyacu-Chimborazo. (38 communautés et 7.000 familles sont considérées dans cette étude)

CICDA engage une coopérante française, Helena, qui travaillait avant avec IEDECA à Cayambe (étudiante recommandée par Thierry Ruf)

Cristophe Ebehart commence à travailler avec CESA (appui de la coopération britannique)

1996

CICDA modifie son style de travail "moins d'ordinateurs et plus d'espace pour écouter les gens". Nouvelle distribution qui réduit le temps d'irrigation de 10 à 4 heures et augmente la fréquence mensuelle et bimensuelle. Résultats: certaines familles produisent trois cultures au lieu de deux auparavant et il y a une augmentation de la production de maïs (plus de 65%)

Poursuite des diagnostics de Tungurahua, CICDA finance une étude des canaux de commercialisation de la mûre, de la pomme et de la laine.

CICDA participe à certaines réunions de CAMAREN pour guider la planification, production, exécution et suivi des processus de formation de techniciens en irrigation, gestion de paramètres, des sols et des forêts.

Apollin réalise une évaluation de la phase II du projet DRI PENIPE, réalisé par le Ministère des Biens Sociaux, avec l'appui financier de COSUDE . CICDA est invité à participer à l'appel d'offre pour la gestion de l'eau dans la phase.

1997

Urcuquí; nouveaux contacts et étude de nouvelles paroisses du canton

A Tungurahua, début du projet CORICAM, exécuté par IEDECA avec la participation du CICDA (appui méthodologique) et financé par COSUDE et FECD. Helena centre son travail sur la gestion sociale de l'eau, les systèmes de production et de suivi.

CICDA aide IEDECA pour la préparation d'un concours sur des méthodes nouvelles d'irrigation (Cayamba).

A CAMAREN, CICDA, avec l'appui de la coopération hollandaise et de CESA arrive à faire en sorte que l'élément "gestion sociale" de l'eau guide les formations en matière d'irrigation.

CICDA initie son travail dans le cadre du projet PENIPE III (gestion de l'eau)

La coordination régionale du CICDA commence à fonctionner, nouvelles rencontres régionales annuelles (suspendues en 1992 suite aux problèmes du CICDA au Pérou)

1998

A Urcuquí, l'équipe met en place, avec l'appui de petits crédits, quelques petites associations de producteurs pour la production de poulets et de cobayes. Organisation de la vente de plantes de fruits dans le canton.

L'équipe commence à planifier le projet VALOR et met en place, avec la municipalité, le projet. Incorporation de deux cadres.

A Tungurahua, IDECA réalise une évaluation qui insiste à nouveau sur les systèmes de production.

Apollin et Ebehart participent activement aux ateliers. Fin 1998, suite à une étude de 5 mois, le programme de formation est redéfini .

A Penipe, le programme de gestion de l'eau est un succès.

A Cotopaxi, début, suite à un diagnostic participatif, du partenariat avec UNOCANC.

Avec IEDECA, mise en place d'une assistance indirecte à CONAIE pour préparer une contre-proposition à la nouvelle Loi de l'Eau.

Avec CAMAREN, le CICDA prépare deux programmes de formation – un sur la gestion sociale de l'eau, l'autre sur les systèmes de production .

1999

A Urcuquí, début du projet VALOR et préparation de la version définitive du projet COREDES.

A Tungurahua, fin de la première phase du projet CORICAM, consolidation de la méthodologie proposée par le CICDA.

Avec IEDECA, formulation d'un projet régional qui incorpore 30 comités d'irrigation de Tungurahua, Cotopaxi et Pichincha.

A Cotopaxi, le CICDA travaille avec UNOCANC à la mise en place d'un plan quinquennal de développement.

A Cañar, le CICDA signe un contrat de partenariat avec CEDIR.

A CAMAREN, le CICDA occupe un poste dans le Comité Technique d'Appui, instance qui développe les politiques futures du Consorcio.

Avec IEDECA, le CICDA participe à la création de la CONAUA, un consorcio d'usagers de l'eau, indépendant de la CONAIE.