

Réponse managériale Évaluation finale 2025 DGD	
Titre du programme	Programme DGD- ex MMH, OS Bolivie
Dates de l'évaluation (du... au...)	Remise du rapport final : mai 2025
Période de mise en œuvre du projet	FINALE
Liste des partenaires impliqués	ADAPICRUZ, CIOEC-Cochabamba, Nativa, coordinateur d'ex-MMH (actuelle FDH) en Bolivie, Monsieur Ricardo Vargas, ex coordinateur de MMH en Belgique, Monsieur Benoît Olivier
Nom des évaluateurs.trices	Mario Quintanilla Arandia
Élaboration et validation	
Editeur.trice (responsable de la rédaction de la réponse managériale)	Frédérique Gudelj
Approuvé par le comité de pilotage de l'évaluation le	Avril /2025
Approuvé par le CA le	15/09/2025
Publication sur le site web	15/09/2025

Mise en contexte	
Brève description du contexte de l'évaluation	<p>L'évaluation finale s'est centrée sur l'Outcome Bolivie du programme MMH.</p> <p>Il est important de mentionner que l'Outcome Bolivie devait être finalisé en 2024. Cette évaluation permet de donner une orientation à la prolongation du programme d'ex-MMH (actuellement fusionnée avec FDH) en Bolivie (demande d'ajustement approuvée le 22/08/2025). Pour rappel, ce programme avait une durée de 3 ans (2022-2024), mais on a estimé important de prolonger certaines actions jusqu'à la fin de l'année 2026, afin de consolider le travail déjà entamé.</p> <p>Les objectifs de l'évaluation étaient les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparer les résultats obtenus au regard des objectifs définis dans le programme DGD ; • Apprécier les changements attribuables aux interventions, et, si possible, mesurer les progrès ; • Identifier les contraintes et difficultés vécues (internes, externes, de conception de l'action, etc.), afin de rectifier lors d'actions futures ; • Synthétiser les enseignements utiles ; • Faire des recommandations visant à consolider les acquis.
Brève description du fondement de la réponse managériale	<p>Frères des Hommes juge très positivement l'évaluation réalisée par l'évaluateur local Monsieur Mario Quintanilla Arandia. Malgré les conditions difficiles pour effectuer le travail de terrain (fermeture de routes, inondations, pas de carburant pour les déplacements, etc.), l'évaluation a été menée de manière très participative et tous les acteurs -les trois organisations partenaires boliviennes, ainsi que les bénéficiaires de base, et le coordinateur</p>

d'ex-MMH- ont pu être interrogés. Leurs réflexions et recommandations ont été prises en compte lors de l'élaboration finale du rapport d'évaluation.

La qualité des analyses est aussi remarquable. Les recommandations sont pertinentes et quelques-unes d'entre elles sont déjà prises en compte pour la suite du travail des trois partenaires boliviens concernés.

L'évaluation a pris en compte de manière exhaustive et systématique, les critères CAD, à savoir, l'efficacité, la cohérence, la pertinence, l'efficience, l'impact, la viabilité, la coordination et complémentarité, l'accompagnement et suivi et l'inclusivité et le genre.

En résumé :

- L'évaluation finale confirme la pertinence de l'action qui concerne directement le développement durable et l'apiculture, en Bolivie.
- Les aspects « genre » et « génération » ont été bien intégrés dans le programme et ils ont été travaillés en profondeur par les trois partenaires boliviens, en prenant en compte les spécificités de chaque région d'intervention. Cependant, la mise en place d'actions qui intègrent ces deux aspects n'est pas évidente dans une période si limitée. Il est vivement conseillé que les partenaires boliviens poursuivent les actions entamées, indépendamment du fait d'avoir des financements externes pour le faire.
- Il existe des instruments de systématisation de l'expérience ainsi que de fiches de suivi, mais il faudrait les rendre encore plus opérationnels.
- Il faut encore insister sur la commercialisation en collectif (plus de coordination entre les trois partenaires boliviens) et sur la mise en pratique des principes de l'économie sociale et le commerce équitable.
- En général, les résultats attendus ont été obtenus et l'approche globale et la méthodologie d'intervention se sont avérées pertinentes. Il faudra juste renforcer

	quelques aspects, comme on verra plus loin, dans les recommandations et suivi des recommandations.
Engagement en termes de suivi de la réponse managériale (fréquence indicative)	<p><i>Après l'évaluation finale externe, FDH -qui a repris le programme de MMH- a proposé de poursuivre l'action en Bolivie jusqu'à la fin 2026, afin de consolider les résultats obtenus, en prenant en compte les recommandations de l'évaluation. FDH a soumis cette proposition à la DGD en juillet 2025, et en août 2025, la DGD a donné son accord à la mise en œuvre de cette proposition.</i></p> <p>Dans la partie « traitement des recommandations » on aborde de manière plus détaillée, la prise en compte des améliorations proposées.</p>
Traitement des recommandations plus spécifiques	
Recommandation 1 : Systématisation des expériences qui sont très variées étant donné l'extension de l'action (trois régions différentes de Bolivie) .	
A qui est-elle adressée ?	Aux trois partenaires boliviens (ADAPICRUZ, CIOEC Cochabamba, NATIVA) et à FDH (ex MMH)
Est-elle acceptée ? (Oui/Non/Partiellement)	Partiellement.
Pourquoi ? (Bref narratif)	La recommandation est pertinente car, une systématisation permettrait à chacun de partenaires de profiter des expériences des autres organisations. Mais, la suite du programme compte sur un budget très réduit et ni les partenaires ni FDH auront l'occasion de consacrer des ressources à cette recommandation.

Actions envisagées	Personne responsable	Calendrier	Acteurs.trices impliqués.es (Partenaires, départements, services, etc.)	Etat d'avancement (Réalisé/En cours/En préparation/Non débuté)	Commentaires
S'il y a un nouveau programme avec ces partenaires, on peut envisager un budget pour engager un consultant qui aide à faire cette systématisation.	FDH,	A partir de 2027	Coordinateur local, 3 partenaires	Non débutée	On se trouve dans la 1 ^{ère} étape de la rédaction d'un nouveau programme

Recommandation 2 : Renforcer le SPG et les élargir à d'autres agriculteurs/apiculteurs, ceux qui ne sont pas affiliés aux 14 organisations de base bénéficiaires du programme.

A qui est-elle adressée ?	Aux trois partenaires boliviens				
Est-elle acceptée ? (Oui/Non/Partiellement)	Non				
Pourquoi ? (Bref narratif)	Le contexte bolivien changera radicalement avec le nouveau gouvernement. Le plus probable est que ce gouvernement ne sera pas favorable à ce type de certification. Pour cette raison, ce qu'il faudra encourager, c'est la consolidation des SPG qui existent déjà, au lieu de s'aventurer à le proposer à d'autres apiculteurs. La recommandation était valable si le nouveau gouvernement avait eu des orientations semblables à celles des anciens gouvernements, ce qui n'est pas le cas.				
Actions envisagées	Responsible	Calendrier	Acteurs.trices impliqués.es (Partenaires, départements, services, etc.)	Etat d'avancement	Commentaires

/	/	/	/		/	/
---	---	---	---	--	---	---

Recommandation 3 : S'intégrer au mouvement global « Principes d'empowerment de la femme », afin de renforcer l'aspect « genre »					
A qui est-elle adressée ?			Aux trois partenaires boliviens		
Est-elle acceptée ? (Oui/Non/Partiellement)			Oui		
Pourquoi ? (Bref narratif)					
Actions envisagées	Personne responsable	Calendrier	Acteurs.trices impliqué.es (Partenaires, départements, services, etc.)	Etat d'avancement (Réalisé/En cours/En préparation/Non débuté)	Commentaires
Premiers contacts avec le mouvement	Les responsables « genre » au sein de 3 organisations partenaires en Bolivie	2025-2026	Organisations partenaires en Bolivie ; le coordinateur local de FDH (ex-MMH)	Démarrage	FDH devra rester attentive sur ce sujet : intégrer ce mouvement ou autres initiatives semblables.

Recommandation 4 : Renforcer les avancés concernant le genre : prolonger ce travail au-delà de la durée du programme 2022-2026

A qui est-elle adressée ?			Aux trois partenaires boliviens		
Est-elle acceptée ? (Oui/Non/Partiellement)			Oui		
Pourquoi ? (Bref narratif)			Les 3 partenaires ont réaffirmé l'importance qu'ils donnent à l'intégration de la dimension genre dans l'apiculture. Ils sont conscients de la difficulté que signifie faire évoluer les mentalités sur cet aspect, mais ils sont décidés à faire en sorte d'augmenter la participation de la femme dans la production et la commercialisation apicoles.		
Actions envisagées	Personne responsable	Calendrier	Acteurs.trices impliqués.es (Partenaires, départements, services, etc.)	Etat d'avancement (Réalisé/En cours/En préparation/Non débuté)	Commentaires
Poursuivre l'encouragement de la participation des femmes dans la production apicole : plus de participation dans les ateliers pour améliorer la production ; plus de responsabilités dans les contrôles des SPG ; plus de présence dans les marchés pour la vente du miel, etc.	Les responsables « genre » au sein de 3 organisations partenaires en Bolivie	Pendant les années 2025-2026	Organisations partenaires en Bolivie ; le coordinateur local de FDH (ex-MMH). Ces acteurs doivent rester vigilants afin que la dimension « genre » soit toujours prise en compte dans les actions des organisations de base.	En cours	Lors de la mise en place du programme 2022-2026, les partenaires ont pu établir un diagnostic précis de chaque zone d'intervention concernée.

Recommandation 5 : Créer ou simplifier les instruments existants qui permettent un suivi plus dynamique et moins complexe des actions					
A qui est-elle adressée ?		Les trois partenaires boliviens et le coordinateur			
Est-elle acceptée ? (Oui/Non/Partiellement)		Partiellement			
Pourquoi ? (Bref narratif)		Ce type d'instrument est nécessaire, mais il ne pas facile de trouver un équilibre entre la complexité de l'instrument, et trop de simplification. Si c'est trop simple, l'instrument n'apportera pas d'amélioration au suivi.			
Actions envisagées	Personne responsable	Calendrier	Acteurs.trices impliqués.es (Partenaires, départements, services, etc.)	Etat d'avancement (Réalisé/En cours/En préparation/Non débuté)	Commentaires
Lors de la dernière année du programme, apporter quelques simplifications aux instruments utilisés.	Coordinateur FDH (ex-MMH) sur place et les responsables des trois organisations partenaires	Années 2025 et 2026	Partenaires sur place ; coordinateur FDH (ex MMH), accompagnés par le/la responsable du dossier chez FDH.	En cours	Ce point sera abordé avec les personnes concernées lors de la mission sur place en Bolivie de responsables FDH (décembre 2025).

Recommandation 6 : Lors de la formulation d'un nouveau programme, il faut éviter des formulations pas exhaustives d'objectifs et de résultats à obtenir. Il faut également bien prendre en compte de ce qui est possible de réaliser selon la normative bolivienne.

A qui est-elle adressée ?		Frères des Hommes			
Est-elle acceptée ? (Oui/Non/Partiellement)		Oui			
Pourquoi ? (Bref narratif)		FDH est d'accord avec cette recommandation, mais il ne sera pas facile de la mettre en œuvre car la Bolivie est en pleine mutation (changement radical d'orientation politique par suite des élections d'août 2025), ce qu'implique un changement aussi de plusieurs normatives.			
Actions envisagées	Personne responsable	Calendrier	Acteurs.trices impliqués.es (Partenaires, départements, services, etc.)	Etat d'avancement (Réalisé/En cours/En préparation/Non débuté)	Commentaires
Mieux maîtriser les normatives boliviennes en ce qui concerne l'économie sociale (économie des OECAs), ainsi que la protection de l'environnement.	Responsables Frères des Hommes	2026	Partenaires boliviens ; coordinateur FDH (ex-MMH) sur place.	En attente jusqu'à 2026, après le changement de gouvernement.	Il faut également prendre en compte qu'il y a plusieurs normatifs qui ne sont pas mis en pratique.

Recommandation 7 : Il faut renforcer les efforts de commercialisation en commun entre les trois partenaires. Il faut mettre plus en évidence - dans toutes les étapes de la production et de la commercialisation- des principes de l'économie sociale et du commerce équitable.					
A qui est-elle adressée ?		Aux partenaires boliviens			
Est-elle acceptée ? (Oui/Non/Partiellement)		Oui			
Pourquoi ? (Bref narratif)		Il n'est pas nécessaire d'avoir un budget trop important pour mettre en place cette recommandation.			
Actions envisagées	Personne responsable	Calendrier	Acteurs.trices impliqué.es (Partenaires, départements, services, etc.)	Etat d'avancement (Réalisé/En cours/En préparation/Non débuté)	Commentaires
FDH a jugé nécessaire de prolonger quelques actions de commercialisation en commun entre les 3 partenaires : ateliers conjoints ; participation conjoint dans des marchés et foires locales ; etc.	Les trois partenaires	2025-2026	Coordinateur FDH (ex-MMH) sur place. Responsable FDH	En cours	Après l'évaluation, FDH a jugé important de renforcer le travail de coordination entre les trois partenaires, notamment autour de la commercialisation. Elle a fait la demande à la DGD qui a accepté cette prolongation.
Il faut inclure les principes du commerce équitable dans les petites publications, les dépliants, les affiches,	Les trois responsables de trois organisations partenaires	2025-2026	Les partenaires ; le coordinateur FDH (ex MMH) sur place. Pour le suivi de l'application de cette recommandation : le/la responsable de FDH en Belgique	En cours	Point à approfondir avec les partenaires sur place lors de la mission en Bolivie (décembre 2025).

etc. à présenter dans les marchés, foires, etc.					
---	--	--	--	--	--

Recommandation 8 : Formaliser le label « production familiale » qui devrait être utilisé avec le label SPG.

A qui est-elle adressée ?		Trois partenaires boliviens (ADAPICRUZ, CIOEC Cbb, Nativa)			
Est-elle acceptée ? (Oui/Non/Partiellement)		Partiellement			
Pourquoi ? (Bref narratif)		Il est déjà difficile d'accéder au label SPG ; ajouter un nouveau label complexifiera encore la démarche. Mais, pour les producteurs qui sont déjà dans le SPG, ce nouveau label pourra avoir un effet positif.			
Actions envisagées	Personne responsable	Calendrier	Acteurs.trices impliqués (Partenaires, départements, services, etc.)	Etat d'avancement (Réalisé/En cours/En préparation/Non débuté)	Commentaires
Lors de l'élaboration d'un nouveau programme, il faut définir les étapes pour accéder au label « production familiale ».	Partenaires ; responsable de l'élaboration du nouveau programme chez FDH	2026	Trois partenaires ; coordinateur local FDH ; responsable FDH	En préparation	

Mettre en place le label pour les apiculteurs qui ont déjà la certification SPG.	Trois partenaires boliviens	2027	Trois partenaires	Non débuté	Uniquement si FDH peut inclure ces partenaires dans son nouveau programme.
--	-----------------------------	------	-------------------	------------	--

Recommandation 9 : Mieux socialiser la Théorie du Changement, avec les partenaires directs ainsi qu'avec les organisations de base.					
A qui est-elle adressée ?		FDH et coordinateur local de FDH (ex-MMH)			
Est-elle acceptée ? (Oui/Non/Partiellement)		Partiellement			
Pourquoi ? (Bref narratif)		Lors de l'élaboration du programme 2022-2026, il y a eu des ateliers participatifs pour élaborer la TOC, avec la participation des trois partenaires boliviens et les organisations membres de ces trois partenaires. La TOC était, à ce stade, bien connue. Mais, en quatre ans, les organisations évoluent et leurs membres changent, ce qui fait qu'on perd nécessairement des informations.			
Actions envisagées	Personne responsable	Calendrier	Acteurs.trices impliqués.es (Partenaires, départements, services, etc.)	Etat d'avancement (Réalisé/En cours/En préparation/Non débuté)	Commentaires
Un atelier est prévu où on pourra rappeler les principes de base de la TOC actuelle	Coordinateur FDH (ex-MMH) sur place ; respons. FDH à Bruxelles	Décembre 2025	Trois partenaires locaux.	En préparation	A réaliser lors de la mission de décembre 2025.

Participation active des partenaires locaux et de leurs membres dans l'élaboration de la nouvelle TOC	Coordinateur FDH ; responsable FDH	2025-2026	Trios partenaires locaux	En préparation	A réaliser lors de la mission de décembre 2025
---	------------------------------------	-----------	--------------------------	----------------	--

Recommandation 10 : Il faudrait chercher des mécanismes qui assurent une meilleure circulation de l'information, entre les partenaires directs (les 3 partenaires boliviens), les partenaires indirects (les 14 organisations de base) et les apiculteurs (membres de 14 organisations de base).					
A qui est-elle adressée ?		Partenaires boliviens			
Est-elle acceptée ? (Oui/Non/Partiellement)		Partiellement			
Pourquoi ? (Bref narratif)		Il est important qu'il y ait une bonne circulation de l'information et les partenaires en sont conscients, mais ce n'est pas facile de trouver des mécanismes, car les apiculteurs sont éloignés de zones semi-urbaines et parfois, fort isolés (pas de réseau, pas de routes, etc.)			
Actions envisagées	Personne responsable	Calendrier	Acteurs.trices impliqués (Partenaires, départements, services, etc.)	Etat d'avancement (Réalisé/En cours/En préparation/Non débuté)	Commentaires
Rester attentifs à faire un point « informations importantes » lors de réunions, assemblées,	Personnes responsables au sein de 3	2025-2026	Coordinateur FDH (ex-MMH) sur place ; responsable FDH.	En cours	Il s'agit d'un aspect à tenir en compte jusqu'à la fin de programme. Et à

séances de formation, ateliers, etc.	organisations partenaires				veiller à ce que cela continue à être d'actualité, s'il y a une continuité des actions de collaboration entre les 3 partenaires.
---	------------------------------	--	--	--	---