

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI**

**PROJET DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE DE CHAMBO  
LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS**

Mémoire présenté  
dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet  
en vue de l'obtention du grade de maître ès arts

PAR  
© RAYMOND BOUTIN

**Décembre 2012**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



Composition du jury :

Didier Urli, président du jury, UQAR

Farid Ben Hassel, directeur de recherche, UQAR

Bruno Urli, codirecteur de recherche, UQAR

Malick Touré, examinateur externe, IAE de Lille, France

Dépôt initial le 17 décembre 2012

Dépôt final le 30 janvier 2013



*À mes parents à qui je dois ma vie aventureuse.*

*À ma bien-aimée épouse Blanca qui m'a encouragé à poursuivre et à terminer ce mémoire.*

*À mes chers enfants qui ont souffert de mon absence durant mes études de maîtrise.*

*Aux membres de l'organisation de Chambo avec qui j'ai passé des moments inoubliables.*



## REMERCIEMENTS

Le présent résultat de cette recherche n'aurait pu être possible sans la précieuse collaboration de nombreuses personnes, dont l'équipe de monsieur Daniel Bertolino, cinéaste aventurier reconnu mondialement pour ses tournages à travers le monde.

Je tiens à remercier tout particulièrement mes directeurs de recherche, Monsieur Farid Ben Hassel et Monsieur Bruno Urli pour l'appui, la patience et la compréhension portée à mon égard. Malgré mes périodes de faible disponibilité, ils ont toujours été là pour y croire.

Ma sincère reconnaissance à Monsieur Louis Babineau, directeur du programme de gestion de projet, pour sa rapide compréhension envers ma situation particulière de fin de rédaction.

Et à tous ceux, dont Johanne Bergeron, qui ont été d'un excellent support, je vous exprime ma profonde gratitude.



## AVANT-PROPOS

Le présent mémoire a été pour moi une excellente opportunité d'exposer le projet de développement international qui a changé ma vie. Il y a déjà plus d'une décennie, le Centre d'étude et de coopération international (C.E.C.I.) m'a donné la chance de me joindre à un grand projet de développement agricole. Un projet hors du commun qui demandait beaucoup d'investissement personnel. J'y ai passé quelques années de ma vie.

Ce projet de développement agricole de l'Équateur, Amérique du Sud, a eu un départ extrêmement difficile. Le regroupement d'indigènes, à la base de ce projet, a dû affronter les pires embuches économiques et politiques. Ils se sont tenus debout et ont réussi à défendre leur projet de vie.

Ayant participé à l'évolution de cette réussite durant quelques années, il m'est venu à l'esprit d'en faire un cas d'études et de recherche pour comprendre quels avaient été les principaux facteurs clés du succès de ce projet.

Le but de l'étude de ce cas est de développer une meilleure compréhension des principaux facteurs porteurs de réussite, et ce, auprès de ces peuples démunis des pays en voie de développement.

Je n'ose pas prétendre que cette étude bouleversera le monde de la recherche sur le succès des projets. Ce projet demeure un cas isolé avec ses périodes difficiles, d'échec et de réussite. Je me suis attardé davantage à l'analyse du succès depuis le point de vue des utilisateurs (promoteurs) et autres parties prenantes. Cette mesure du succès est plutôt difficile et complexe à formuler.



## RÉSUMÉ

L'aide au développement international se distingue selon deux configurations; celle des projets élaborés, exportés et gérés selon les règles des organisations internationales puis celle des projets de développement directement initiés par les utilisateurs (promoteurs). Cette dernière configuration se démarque par une appropriation naturelle (directe).

Ce mémoire de recherche s'est intéressé à l'étude d'un cas où le projet de développement a justement été initié par ses utilisateurs (promoteurs). C'est le cas du projet de développement agricole de Chambo, Équateur, Amérique du Sud. Ce gros projet, d'impact national, a initialement subi d'énormes pressions politiques négatives. Peuple indigène décidé, appuyé par un agent de développement international, ce projet de développement a su relever le défi que représentait cette mission presque impossible.

Devant ce cas ambitieux, l'idée d'en identifier et d'en évaluer les facteurs clés de succès devenait une suite logique. C'est lorsque le projet avait atteint pleinement sa phase d'exécution qu'une équipe de tournage est venue interviewer de nombreuses parties prenantes entourant le projet.

À partir de cette base de données qualitatives, les entrevues tenues auprès des différentes parties prenantes au projet ont été analysées par fragmentation en thème de discours sur les principaux facteurs clés de succès retenus. Les résultats de cette méthodologie d'analyse ont été mesurés scientifiquement en se basant sur les résultats obtenus d'une base de données de plus de 200 projets.

Ce traitement de données (avec rigueur scientifique) a permis le classement des six principaux facteurs clés de succès à la phase d'exécution du projet. Ils ont été classés selon l'ordre décroissant suivant :

- Les compétences du coordinateur de projet
- La mission du projet
- Les parties prenantes

- La gestion des problèmes
- Planification et échéanciers
- Le personnel

Ce premier facteur clé de succès a obtenu une large part de la valeur totale du classement, soit 69 %. Les trois premiers facteurs obtiennent presque 90% de la valeur de ce classement. C'est donc dire que les facteurs clés ayant eu un impact majeur sur la réussite à cette phase du projet se situent autour du cadre de gestion et des parties prenantes le supportant.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	VII
AVANT-PROPOS .....	IX
RÉSUMÉ .....	XI
TABLE DES MATIÈRES .....	XIII
LISTE DES TABLEAUX .....	XV
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
<b>CHAPITRE 1 LA RECONQUÊTE DES TERRES ANCESTRALES DE CHAMBO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Historique du projet .....	5
1.2 Le projet de Chambo .....	10
1.3 Économie sociale et solidaire .....	18
<b>CHAPITRE 2 PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>27</b>
2.1 Objectif de recherche .....	28
2.2 Questions spécifiques de recherche .....	28
<b>CHAPITRE 3 LE CADRE THÉORIQUE .....</b>	<b>31</b>
3.1 Le succès des projets .....	31
3.2 Les facteurs clés de succès .....	35
3.3 Approche universelle et contingente.....	37
<b>CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>41</b>
4.1 Collecte de données .....	41
4.2 Traitement des données recueillies .....	42
4.3 Analyse à la phase d'exécution du projet .....	45
4.4 Analyse comparative avec un projet similaire .....	47
<b>CHAPITRE 5 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>49</b>
5.1 Analyses principales .....	49
5.2 Interprétation des résultats .....	50
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	53
ANNEXE A.....	57
ANNEXE B .....	67
BIBLIOGRAPHIE .....	135



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Classement des six facteurs clés de succès .....	43
Tableau 2 : Classement des six facteurs clés de succès .....	44
Tableau 3 : Classement des six facteurs clés de succès .....	45
Tableau 4 : La mission du Projet.....	57
Tableau 5 : La planification et les échéanciers.....	57
Tableau 6 : L'écoute des parties prenantes .....	59
Tableau 7 : Le personnel .....	62
Tableau 8 : La gestion des problèmes .....	63
Tableau 9 : Les compétences du coordinateur de projet .....	64



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'aide au tiers-monde est une réalité connue de tous, et elle peut prendre différentes formes. Plusieurs individus et familles y apportent des capitaux annuellement. Ces capitaux financiers prennent souvent le chemin des organismes non gouvernementaux (O.N.G.) spécialisés dans l'aide au pays en voie de développement. Dans ce même ordre d'idée, différents pays industrialisés y participent aussi technologiquement et économiquement. L'ensemble de ces capitaux est orienté vers des activités économiques supportant l'émergence des pays qui se retrouvent encore en voie de leur développement.

L'architecture des projets de développement international est généralement une confection externe au milieu de vie visée. Cette approche, malgré les bonnes intentions des donateurs, atteint rarement l'objectif de durabilité.

Cependant, les projets prennent une toute autre tournure quand ils émergent de l'intérieur de leurs milieux de vie. Ce sont des projets initiés par leurs promoteurs pour répondre à un besoin identifié et correspondant à une réalité de vie. Ces projets deviennent alors des tremplins de développement durable.

L'objectif de cette recherche vise à identifier et évaluer les facteurs clés de succès d'un projet initié par ses promoteurs. Pour atteindre cet objectif, cette étude s'est basée sur un cas vécu en Équateur, Amérique du Sud. Cette étude s'est orientée sur le concept de ce projet de développement, sur son histoire et sur l'analyse des différentes phases de son cycle de vie.

Ce projet de développement directement initié par ses utilisateurs (promoteurs) a bénéficié, dès le début, d'un agent de développement externe ayant pour mandat l'encadrement en gestion du projet. Dans ce contexte particulier, il devenait intéressant d'identifier quels étaient les facteurs clés de succès ayant fortement influencé la réussite de ce projet de développement.

D'après la littérature, les études sur le succès des projets passionnent plusieurs chercheurs. Par contre, et jusqu'à maintenant, il ne semble pas avoir eu de consensus ni sur une définition unanime du succès ni sur une façon de le mesurer (Pinto et Slevin, 1988a).

Toujours selon (Pinto et Slevin, 1988a), le gestionnaire à succès développe un programme de contrôle pouvant identifier rapidement les zones problématiques tout au long du déroulement du cycle de vie du projet. D'après cette étude, ce type de gestionnaire (coordinateur de projet) est donc à même d'influencer directement le cheminement du projet vers sa réussite.

Quand est-il du succès des projets? À quel moment doit-il être mesuré? Vous êtes tous au courant de ces fameux projets réalisés dans le temps et budget alloué, pourtant considérés comme des échecs. D'un autre côté, des projets dépassant les critères de temps et de budget, considérés comme des réussites. Des projets mal reçus par le client provoquant une sous utilisation du produit final. D'autres perçus comme des échecs à la remise, mais ayant obtenu un grand succès par la suite (Pinto et Slevin, 1988a). Ces constats de tous les jours nous révèlent toute la complexité d'appréciation dans lequel se cadre le succès des projets.

Selon (de Wit, 1988; Baccarini, 1999), et pour une meilleure compréhension de la dynamique intérieure au succès des projets, il est courant de la séparer en deux volets. Il s'agit du succès de la gestion de projet (Project management success) et du succès des projets ou du livrable (Project success or product success). Pour plus de différenciation :

- ❖ Le succès de la gestion de projet concerne le respect du triangle délai, coût et qualité. Le délai et le coût étant plus facilement mesurable (aspects hard du succès des projets).
- ❖ Le succès des projets concerne le succès du livrable ou du projet du point de vue des utilisateurs (clients) et autres parties prenantes. Cette satisfaction des parties prenantes est beaucoup plus difficile à mesurer (aspects soft du succès des projets).

De par le contexte particulier de ce projet de développement, l'analyse sera principalement axée sur le concept du succès des projets où l'évaluation du succès provient du point de vue des utilisateurs (promoteurs) et autres parties prenantes.

C'est à partir d'une base de données qualitatives à la phase d'exécution du projet qu'une analyse scientifique a été réalisée. Les entrevues aux différentes parties prenantes ont été analysées par fragmentation en thème de discours avec orientation sur les principaux facteurs clés de succès à l'étude.

Une grille de pondération a été élaborée pour le traitement de ces données. Le traitement de données a été inspiré d'un article scientifique<sup>1</sup> sur l'analyse critique des facteurs de succès au cours du cycle de vie d'un projet. Cette analyse scientifique étant alimentée par une base de données de 202 projets.

L'étude de cas de ce mémoire fait donc une évaluation des principaux facteurs clés de succès du projet, à sa phase d'exécution, sous une approche contingente où l'unité de mesure est sous le critère de la satisfaction des différentes parties prenantes entourant le projet.

---

<sup>1</sup> Critical success factors across the project life cycle, J. K. Pinto, D. P. Slevin; Project Management Journal.



# CHAPITRE 1

## LA RECONQUÊTE DES TERRES ANCESTRALES DE CHAMBO

### 1.1 HISTORIQUE DU PROJET

Lors de la conquête de l'Amérique du Sud par les Espagnols, les Amérindiens ont été dépossédés de leur terre. Le système royal d'Espagne, alors en vigueur à cette époque, octroyait les terres conquises aux individus espagnols d'une façon similaire au système des Seigneuries françaises. La formule de distribution des terres a donné naissance à de grands domaines terriens (haciendas) où travaillaient les Amérindiens comme esclave ou ouvrier de faible revenu. En 1964, lors de la réforme agraire de l'Équateur, de nombreuses haciendas ont été démantelées et les terres redistribuées aux paysans indigènes. Cependant, les haciendas des familles espagnoles les plus puissantes du pays n'ont pas été touchées par cette réforme. Cette réforme agraire a satisfait les attentes d'un grand nombre d'indigènes, leur permettant de reprendre possession de leurs terres ancestrales. Par ailleurs, les lopins de terre reçus de la réforme agraire ont tellement été subdivisés aux descendants familiaux que les familles indigènes actuelles se retrouvent sur de très petites superficies. Pire encore, certaines familles indigènes n'ont jamais bénéficié de la réforme agraire puisqu'elles étaient situées sur des terres appartenant aux plus puissantes familles équatoriennes. Ils n'ont donc eu droit à aucune redistribution des terres.

En 1986, il y a eu création de la CONAIE (Confédération des Nations indigènes de l'Équateur). Cet organisme exclusivement indigène avait pour principal objectif la redistribution équitable des terres aux indigènes.

En 1990, la CONAIE organisait son premier soulèvement indigène de niveau national. Le pays a été complètement paralysé durant une période de quinze jours. Des barrages ont été installés sur les principales voies terrestres nationales. Durant cette période, il n'y a eu aucune commercialisation de produits agricoles. Le gouvernement a donc déclaré l'état d'urgence et a fait intervenir l'armée nationale. Lors de cette intervention militaire, plusieurs dirigeants indigènes ont été sous mandat d'arrestation, emprisonnés, torturés et nombreux d'entre eux en sont morts.

Ce soulèvement indigène a par ailleurs initié une reconnaissance du peuple indigène par la population métisse. Cette dernière a réalisé que les indigènes étaient nombreux et qu'ils contrôlaient le marché agroalimentaire du pays. Ils ont aussi compris qu'un peuple indigène organisé peut devenir très menaçant. Les indigènes équatoriens ont donc créé un sentiment de peur au sein du peuple métis. Mieux encore, ils ont réussi à gagner un pouvoir de négociation auprès du gouvernement.

Depuis 1990, il y a eu plusieurs soulèvements indigènes dont un en 1994 où l'état d'urgence fut encore une fois déclaré par le gouvernement. La CONAIE fut finalement reconnue et bénéficie maintenant d'un pouvoir politique important pour appuyer les communautés indigènes dans leurs revendications envers le gouvernement et les propriétaires des grandes haciendas.

La lutte pour la terre des communautés de Guayllabamba et de San Francisco de Chambo a débuté en 1990 lors du premier soulèvement indigène. À cette époque, la majorité des terres de ces deux communautés appartenaient à l'hacienda de Guayllabamba, propriété de la famille Gangotenas. Une puissante famille terrienne de l'Équateur épargnée par la réforme agraire. La plupart des paysans indigènes de Guayllabamba et de San Francisco de Chambo travaillaient pour l'hacienda. Ils vivaient sur les terres de celle-ci sans en posséder aucune partie en propriété.

C'est donc en 1990 que ces deux communautés indigènes se sont soulevées contre le propriétaire de l'hacienda en s'emparant des hautes terres de la cordillère des Andes à plus de 3 200 mètres d'altitude. Plusieurs familles ont participé à cette lutte pour la terre.

Voici le résumé des principaux évènements de cette lutte pour la terre par les paysans indigènes de Chambo :

- 1990 : prise de possession des hautes terres de l'hacienda. Terres de faible productivité due au climat froid et au risque de gel. Après plusieurs jours de négociation, le propriétaire consent à en vendre une partie à un prix déraisonnable. Les paysans indigènes sont insatisfaits de la tournure des négociations. Confrontation sur le terrain provoquant l'arrestation et l'emprisonnement durant 60 jours de plusieurs dirigeants indigènes.
- 1991 : prise de possession des bâtiments de l'hacienda. Lors des démêlés avec le propriétaire, un officier de police, de son propre chef, a appuyé les paysans indigènes dans leurs revendications. Son intervention fut importante, car elle a permis un retour au dialogue entre les parties. À partir de ce moment, le gouvernement équatorien est intervenu en arbitrage dans la négociation.
- 1991/1992 : Poursuite des négociations entre les paysans indigènes, le propriétaire de l'hacienda et le gouvernement équatorien.
- 1992/1993 : La CONAIE défend la cause des deux communautés de Chambo devant le gouvernement. La CONAIE négocie avec le gouvernement pour l'obtention d'un prêt préférentiel permettant l'achat d'une partie des terres de l'hacienda par les paysans indigènes de Chambo.
- Janvier 1994 : Accord de principe entre les trois parties; les paysans indigènes de Chambo, le gouvernement équatorien et le propriétaire de l'hacienda. Le propriétaire de l'hacienda accepte de vendre une partie de ses terres à un prix raisonnable. Le gouvernement octroie un prêt préférentiel couvrant 80% de la

valeur d'achat; soit un financement sur dix ans à 18% d'intérêt. C'était à l'époque un prêt préférentiel, car les institutions financières octroyaient au même moment des prêts à 60 % d'intérêt.

- Février 1994 : Le Diocèse de Riobamba, province du Chimborazo, accepte de financer le 20% supplémentaire nécessaire pour concrétiser l'achat. Le Diocèse procure un encadrement à l'organisation indigène pour la mise en place d'une saine gestion de l'acquisition et de son remboursement.
- Avril 1994 : Le Diocèse de Riobamba fait une demande au C.E.C.I. (Centre d'étude et de coopération internationale) pour obtenir un coopérant canadien. Ce coopérant aurait comme mandat d'assurer l'encadrement nécessaire à l'établissement d'un système de gestion entrepreneuriale à l'intérieur de l'organisation paysanne indigène.
- Septembre 1994 : Arrivée du coopérant canadien dans le projet de développement agricole de Chambo.

C'est donc avec l'appui de la CONAIE et de différentes parties prenantes que plusieurs paysans indigènes du canton de Chambo ont pu reprendre possession de leurs terres agricoles ancestrales. Ce n'est qu'après plusieurs années et tentatives de négociation que le propriétaire de l'hacienda de Chambo a dû céder une partie de l'hacienda.

C'est le résultat de plusieurs années de déception, dû aux négociations malhonnêtes du propriétaire, qu'au début des années 1990, un regroupement d'une centaine de familles amérindiennes du canton de Chambo a pris possession de l'hacienda. Ils se sont révoltés en prenant le contrôle de l'hacienda pour laquelle ils étaient engagés depuis plusieurs années. Cette prise de position déterminante devenait le moyen de pression qui allait provoquer le démantèlement et la vente d'une partie de cette grande hacienda à ce groupe d'Amérindiens du canton de Chambo.

Cette révolte des paysans indigènes du canton de Chambo a eu des répercussions sur l'ensemble du pays. Dès la prise de possession de l'hacienda par les paysans autochtones, les forces policières et les forces armées du pays ont cerné les lieux et essayé de désamorcer cette emprise. Ils ont capturé des dirigeants du groupe, espérant affaiblir considérablement leur organisation. Ces dirigeants, paysans amérindiens, ont été emprisonnés plusieurs semaines. Cependant, la possession de l'hacienda continuait d'être sous le contrôle des paysans de l'organisation. D'autres tentatives de capture ont été exercées par les forces de l'ordre, mais les paysans étaient si bien organisés et répartis sur le territoire de l'hacienda, qu'il devenait très difficile de mettre fin à ce ferme mouvement irrésistible de reconquête.

Ces paysans amérindiens avaient décidé de changer leur destin. Ils étaient disposés à y laisser leur vie. Il n'était donc plus question de revenir en arrière. C'est par leur ferme conviction et avec l'appui d'un officier de police, du Diocèse de Riobamba, de quelques politiciens régionaux, du ministère de l'Agriculture et du gouvernement équatorien qu'une sérieuse négociation d'achat s'est amorcée avec le riche propriétaire terrien.

L'organisation paysanne, dès lors, s'est officiellement établie sur cette partie de l'hacienda. Une ère nouvelle venait de commencer sur ce prospère territoire agricole où leurs ancêtres y avaient perdu possession.

Les dirigeants détenus ont été libérés et les multiples négociations d'achat se sont terminées en janvier 1994. C'est principalement avec l'aide de la CONAIE (Confédération des nationalités indigènes de l'Équateur) qu'un financement, par la Banque National de développement de l'Équateur, a été octroyé pour l'achat de 1 650 hectares de terre agricole de l'hacienda. Ce grand démantèlement d'hacienda devenait une première nationale. Dès lors, ces paysans se retrouvaient avec un énorme prêt agricole échelonné sur une période de 10 ans. La Banque National de développement de l'Équateur avait même élaboré, sans leur collaboration et participation, une planification d'activités agricoles productives et l'échéancier de remboursement pour chacune des dix années.

Le Diocèse de Riobamba, fervent défenseur des paysans amérindiens défavorisés de l'Équateur, est intervenu comme deuxième bailleur de fonds dans l'acquisition de ces terres ancestrales. Pour sécuriser la bonne marche et l'encadrement de ce majestueux projet de remboursement, Le Diocèse de Riobamba a fait appel au C.E.C.I. (Centre d'étude et de coopération internationale) pour bénéficier d'un coopérant canadien en gestion d'entreprise agricole.

C'est avec la collaboration du Diocèse de Riobamba, pour l'obtention de différentes données sur ce projet de développement agricole équatorien, que le C.E.C.I. a rédigé un document explicite pour recruter un coopérant canadien.

## **1.2 LE PROJET DE CHAMBO**

La zone du projet était située dans le canton de Chambo, à cinq kilomètres du village de Chambo, centre administratif du canton. Le village de Chambo est à dix kilomètres au sud-est de la ville de Riobamba, province du Chimborazo. La province du Chimborazo est au centre de l'Équateur, pays au nord-ouest de l'Amérique du Sud. C'est dans la province du Chimborazo que l'on retrouve la plus grande production agricole et population indigène du pays. C'est aussi la demeure du majestueux volcan Chimborazo qui atteint une hauteur de 6 310 mètres. Selon certains scientifiques, ce serait le plus haut sommet de la terre depuis le noyau terrestre.

Le document du projet de développement agricole de Chambo élaboré par le C.E.C.I. a été le point de départ pour le recrutement d'un coopérant avec l'expertise requise. De plus, ce document devenait la base sur laquelle devaient débiter les premières réflexions stratégiques du projet.

Dès l'automne 1994, un coopérant canadien arrivait en Équateur, dans la ville de Riobamba, à proximité du territoire du projet de Chambo. Ce coopérant canadien, agronome de formation, a obtenu le mandat d'appui à la gestion de ce projet de

développement agricole. L'homologue du C.E.C.I. pour ce projet, Le Diocèse de Riobamba, a mandaté ce coopérant canadien comme coordinateur à l'encadrement du développement de ce projet.

Selon le document explicite du projet, préparé par le C.E.C.I., les défis étaient nombreux. En somme, c'était de mobiliser rapidement les nouveaux propriétaires terriens en vue d'optimiser l'exploitation des terres agricoles pour le remboursement de la dette aux institutions créancières. Ce projet agricole devait aussi s'harmoniser et protéger les ressources naturelles renouvelables du territoire.

Dès son arrivée dans l'environnement du projet, le coopérant s'est présenté auprès des paysans amérindiens en tant que personne ressource au développement de leur entreprise. Les premiers mois ont servi à diagnostiquer l'ensemble du contexte dans lequel se retrouvait le projet et à connaître davantage les paysans propriétaires de même que les différents écosystèmes de cette grande superficie agricole. Cette période a donc servi pour la réalisation du diagnostic organisationnel et territorial.

Le diagnostic du territoire a permis de connaître le potentiel agronomique et la spécialisation des différents niveaux d'altitude. Les terres agricoles du projet étaient classées selon trois niveaux : les terres de haute altitude, et les terres intermédiaires et productives.

Les terres de haute altitude détenaient un potentiel agronomique moindre servant à la charge des bœufs de boucherie, des agneaux de boucherie de même qu'aux chevaux personnels des paysans. Ce sont les terres situées sur le dessus des montagnes à plus de 4000 mètres d'altitude. La production de laine d'alpagas avait été étudiée pour l'occupation d'une partie de cette superficie. Cependant, ce projet n'a pas reçu l'aval du comité de gestion dû à sa faible rentabilité.

Les terres de niveau intermédiaire étaient principalement forestières. Plusieurs essences natives y étaient présentes. Cette partie de territoire forestier servait de capteur de

nuage, ce qui apportait une quantité appréciable d'eau aux cultures maraîchères des basses terres. Cette section intermédiaire des terres agricoles du développement de Chambo était à plus de 3500 mètres d'altitude. Ce territoire naturel était très important pour la productivité du niveau d'altitude inférieur. Il était défendu par les organisations agricoles indigènes de Chambo d'en faire l'exploitation abusive. Durant certaines périodes de l'année, des coupes sélectives permettaient de maintenir une bonne régie forestière.

Les basses terres, à 3000 mètres d'altitude, représentaient la zone de production intensive. On y retrouvait spécialement les terres maraîchères ainsi que celles destinées aux pâturages des vaches laitières. Cependant, les terres à forts potentiels agronomiques servaient uniquement aux cultures maraîchères.

Ce projet de développement agricole était situé au centre des Andes équatoriennes, dans le canton de Chambo de la province du Chimborazo. Le centre administratif du projet était positionné dans une zone stratégique de production intensive, à 3200 mètres d'altitude. Les terres agricoles du projet couvraient différentes altitudes, depuis 2900 mètres jusqu'au dessus des montagnes à plus de 4200 mètres.

Le centre administratif, site stratégique de régie des terres agricoles du projet, servait à la prise de décision de l'entreprise. Un comité de gestion y tenait ses activités de planification. Chaque secteur d'activités agricole était représenté par un technicien spécialisé. Ces spécialistes étaient responsables de la planification et régie de production de leur secteur d'activité. Les rencontres du comité de gestion étaient aussi l'occasion de discuter et de réfléchir sur de nouvelles perspectives de développement agricole. C'était un moment privilégié pour faire l'analyse de rentabilité des différentes productions agricoles sélectionnées par le projet. Évidemment, le comité de gestion représentait l'ensemble des familles propriétaires des terres reconquises. Ce comité, unité décisionnelle indispensable à la saine gestion du projet, devenait le vecteur communiquant pour responsabiliser l'ensemble des membres de l'organisation envers toutes les tâches aratoires planifiées. À l'occasion, de la formation continue était organisée et offerte aux administrateurs,

gestionnaires, comptables et techniciens agricoles de l'organisation. Cependant, la formation était prioritairement orientée vers l'apprentissage des rudiments d'une saine gestion organisationnelle, technico-économique et financière. Des ateliers de spécialisation en production agricole étaient organisés ponctuellement en collaboration avec le ministère de l'Agriculture de la province du Chimborazo.

Le centre administratif disposait de locaux et d'une salle pour les assemblées générales des membres de l'organisation. Cet endroit servait aussi aux différents événements d'apprentissage pour les membres de l'organisation. Certains locaux contenaient les différents documents confidentiels et administratifs de l'entreprise agricole. D'autres espaces étaient réservés aux produits pharmaceutiques pour animaux, aux produits phytosanitaires, aux équipements et aux outils aratoires de l'entreprise agroalimentaire.

L'organisation agricole du projet de Chambo regroupait une centaine de famille amérindienne. L'ensemble des terres agricoles du projet couvrait une superficie de 1650 hectares, dont 1040 en montagne et 610 en forêt, pâturage et terres maraîchères. Le financement de cet achat s'élevait à 750 000,00 \$ dollars canadiens échelonnés sur une période de 10 ans à 18 % d'intérêt annuel. Considérant la planification financière initiale réalisée par la Banque Nationale de Développement de l'Équateur, au fonds de roulement de départ et à la vulnérabilité générale du regroupement indigène; le défi de remboursement de ce financement était gigantesque.

De toute l'histoire du pays, c'était le plus gros financement jamais octroyé à des indigènes équatoriens. C'était un projet d'envergure national qui avait l'attention de plusieurs instances publiques et privées.

Selon le premier diagnostic général du coopérant canadien, le défi de remboursement de la dette de ce projet était démesuré et les conditions de prospérité inexistantes. Le coopérant, alors mandaté comme responsable du développement de ce projet agricole, réalisa rapidement la démonstration financière prouvant l'irréalisme du cadre financier de remboursement de la dette élaboré par l'institution financière de l'état.

Il était donc urgent de réunir les paysans indigènes pour analyser un ensemble de stratégies et d'élaborer un chronogramme d'activités agricoles économiquement rentables pour générer suffisamment de fonds au remboursement de la dette. C'était alors un moment critique où ils devaient confirmer leur entière adhésion à l'affrontement de cet énorme défi. C'était aussi le début d'une difficile aventure pour les indigènes de cette jeune organisation paysanne. Les points névralgiques du projet ont été clairement exposés à l'organisation paysanne par le coopérant. Les paysans indigènes ont compris qu'ils devaient y mettre toute leur volonté, énergie, capacité intellectuelle et physique pour s'approprier de ce projet vital. Selon la compréhension des prémisses entourant le processus de démarrage du projet, rien n'était encore gagné pour passer sainement à l'étape du processus d'exécution et donc de planification continue du projet.

C'est alors qu'un travail colossal s'est amorcé entre le coopérant et les dirigeants indigènes pour établir un plan de mise en œuvre réaliste permettant de générer les revenus annuels suffisants au remboursement graduel du capital emprunté.

Pour le montage financier du projet de développement agricole de Chambo, le coopérant a dû tenir compte de la capacité initiale du fonds de roulement de l'organisation. Initialement, chaque famille indigène de l'organisation a dû injecter des capitaux personnels pour permettre la mise en œuvre des activités économiques de l'entreprise. Pour s'assurer de la pleine rentabilité du plan financier, ils devaient aussi fournir, sans rémunération, la main-d'œuvre nécessaire aux activités agricoles du projet. Chaque famille de l'organisation devait faire les sacrifices économiques nécessaires pour atteindre un équilibre viable entre le projet et leur famille respective. Ils ont travaillé de nombreuses heures, tant pour le projet qu'à l'extérieur du territoire pour subvenir au besoin primaire de leur famille. Lors des périodes de récolte des cultures maraîchères, les paysans indigènes de l'organisation bénéficiaient d'un dîner aux frais du projet. C'était le seul moment où ils recevaient un revenu du projet. C'était le sacrifice à faire pour être un jour maître chez soi.

Ce n'est qu'après discussion et entente avec les dirigeants de l'organisation indigène du projet que le coopérant initia une lourde négociation financière avec la Banque National de Développement du pays. Le coopérant eut à défendre les conditions de succès du projet devant plusieurs professionnels financiers et gouvernementaux de l'état équatorien. À l'époque, nous étions persuadés qu'il y avait eu mauvaise foi de la part des instances financières, gouvernementales et privées à la base de l'élaboration du cadre financier de ce projet. Une manigance voulant confirmer à l'ensemble de la nation équatorienne que les paysans indigènes ne seraient jamais des entrepreneurs agroalimentaires et qu'ils devront toujours se contenter d'un simple statut de main-d'œuvre agricole.

Ce n'est qu'après plusieurs semaines de lourde négociation financière et de nombreuses communications avec les différentes instances gouvernementales du pays, que les ajustements financiers proposés ont été formellement acceptés par la Banque National de développement équatorien. La banque avait finalement reconnu les déficiences de leur plan financier. Le directeur général de la banque est devenu très collaborateur. Il avait même visité le projet de développement agricole de Chambo à quelques reprises durant les premières années de déploiement de l'entreprise. La banque est devenue un allier important au succès du projet.

À partir de cette étape, le projet passait officiellement à sa phase d'exécution. L'organisation paysanne indigène était condamnée à travailler selon les règles de l'art d'une entreprise agricole afin de compromettre davantage les parties prenantes au projet. Pour y arriver, le coopérant a travaillé avec acharnement au développement d'une saine gestion organisationnelle. Il voulait développer, chez le paysan indigène, les habiletés entrepreneuriales requises à une saine gestion d'entreprise agricole. Il voulait aussi démontrer à l'ensemble des parties prenantes au projet que l'implication paysanne indigène était à la hauteur du défi. Ce développement organisationnel fut le fil conducteur à la saine exécution du plan de mise en œuvre et au respect des engagements financiers auprès des créanciers.

Le plan de financement de dix ans proposé aux créanciers comprenait les secteurs d'activités agricoles suivants :

- Secteur laitier : 136 vaches laitières dont 95 en production dès la 5<sup>e</sup> année
- Secteur viande : 230 bovins de boucherie en production dès la 2<sup>e</sup> année
- Secteur maraîcher : 47 hectares en production (ail, oignon, chou, chou-fleur carotte, pomme de terre, gourgane, laitue, maïs, artichaut) dès la 2<sup>e</sup> année

L'achat des bouvillons de boucherie et des semences de cultures maraîchères ont été initialement payés par des fonds provenant des paysans de l'organisation du projet. L'acquisition des animaux laitiers a été financée par le Diocèse de Riobamba. Vu le lourd endettement financier de l'organisation, le Diocèse a fait l'achat des vaches laitières productives. L'organisation avait à rembourser le Diocèse en jeunes animaux laitiers issus du troupeau, soit une jeune vache laitière par vache laitière adulte financée. Le début du remboursement des animaux était programmé à partir de la 3<sup>e</sup> année de l'acquisition et a servi à l'appui de d'autres communautés indigènes de la province du Chimborazo. Ce secteur d'activité a donc été financé d'une façon très originale permettant à l'organisation paysanne du projet de Chambo d'éviter un surendettement.

Les infrastructures pour l'exploitation optimale de ces secteurs d'activités agricoles sont devenues rapidement indispensables. Le besoin d'une étable laitière devenait incontournable pour une saine régie de la production. Cette construction a été une gracieuseté de l'école polytechnique de Montréal. Une dizaine d'ingénieurs juniors de cette université ont fait une levée de fonds au Québec pour permettre la réalisation de ce projet productif. De plus, ils sont venus en Équateur pour participer bénévolement à la construction. Chaque québécois habitait chez un paysan indigène de l'organisation durant leurs trois mois d'aide humanitaire.

Le centre administratif du projet de développement agricole de Chambo a lui aussi bénéficié d'une levée de fonds. C'est les étudiants du programme de développement

international du cégep St-Laurent de Montréal qui en étaient responsables. Ils sont venus en Équateur pour participer au projet de Chambo et remettre les fonds à l'organisation. La construction a été réalisée par des menuisiers indigènes de l'organisation du projet.

Ces deux subventions internationales ont été importantes pour atteindre une saine gestion des secteurs productifs du projet. Sans ces infrastructures, il aurait été beaucoup plus difficile d'atteindre les objectifs fixés dans le plan financier du projet. Mis à part le financement du fond de terre et l'apport en capitaux et main-d'œuvre des paysans de l'organisation, le projet avait besoin de subventions pour satisfaire aux exigences structurelles d'une telle entreprise agricole. Une vigie de recherche financière constante par le coopérant a permis d'atteindre ces objectifs essentiels.

À l'intérieur du projet de développement agricole de Chambo, et pour répondre au besoin d'autoconsommation alimentaire des familles de l'organisation, un sous projet spécifique aux femmes du groupement a vu le jour dès la 3<sup>e</sup> année du projet.

Ce sous projet de Chambo était orienté vers les activités agroalimentaires suivantes :

- L'élevage des cochons d'Inde pour la protéine provenant de la viande
- Les jardins familiaux pour les fruits et légumes
- Un petit troupeau de vaches laitières pour la fourniture en lait

Toute la gestion de production de ces produits alimentaires était sous la responsabilité et la vigilance du groupe de femmes de l'organisation paysanne indigène du projet de développement agricole de Chambo. Ce sous projet d'autoconsommation agroalimentaire de l'organisation avait bénéficié d'une subvention financière importante de l'A.C.D.I. (l'Agence canadienne de développement international). Dès la deuxième année du projet, Mme Monique Vézina, ex-ministre des Relations extérieures du Canada (1984-1986), était venue visiter le projet de Chambo en compagnie d'une délégation canadienne. C'est lors de cet évènement que le projet d'autoconsommation familiale du projet de Chambo lui avait

été présenté. Mme Vézina, siégeant alors au conseil d'administration du C.E.C.I. (Centre d'étude et de Coopération internationale), s'était montrée très intéressée par ce projet de femmes et au principe de projet adjoint au projet de développement agricole de Chambo. Elle s'était alors engagée à trouver les fonds nécessaires à la mise en œuvre de ce sous projet d'appui au projet de développement agricole de Chambo.

La mise en œuvre de ce projet d'autoconsommation familiale venait compléter harmonieusement les conditions requises pour atteindre une saine gestion organisationnelle, technico-économique, matérielle et financière du projet de développement agricole de Chambo. Les chefs de famille de l'organisation paysanne devenaient alors moins préoccupés par les besoins primaires de leur famille respective. Un meilleur engagement de leur part pouvait alors être orienté vers la mission qu'ils s'étaient donnés, soit le remboursement de leur lourde dette envers la Banque Nationale de Développement de l'Équateur; et selon le montage financier qu'ils avaient eux-mêmes rebâti avec l'appui du coopérant attiré temporairement à leur projet de vie.

### **1.3 ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

Selon, Appel pour une économie sociale et solidaire (1998), trois mesures sont essentielles pour que l'économie sociale devienne plus solidaire.

La première mesure se réfère au soutien de l'État auprès des organisations de l'économie sociale. Ce soutien doit être considérable tenant compte qu'il répond à des besoins essentiels et non satisfaits par l'État. Par ailleurs, les règles internes de ces organisations interdisent les levées de fonds provenant du secteur privé.

La deuxième mesure considère la place accordée aux femmes dans l'économie de même que les moyens à mettre en œuvre pour que le développement de l'économie sociale ne se fasse pas sur son injuste exploitation. Que les mesures pour leur assurer une place

dans l'économie soient socialement acceptables. Qu'elles puissent avoir accès à des responsabilités de direction acceptables.

La troisième et dernière mesure s'oriente vers le développement d'une économie diversifiée, une économie qui reconnaisse l'importance du non marchand et de l'association dans la production de biens et de services. Cette mesure permet d'identifier le partage et la réduction du temps de travail, une politique de pluriactivité et des mesures pour éviter l'isolement du travail des femmes ainsi que la régression vers l'esclavage.

Le terme économie sociale et solidaire regroupe un ensemble de coopératives, mutuelle, association, syndicat et fondation fonctionnant sur des principes d'égalité des personnes (1 homme : 1 voix), de solidarité entre les membres et d'indépendance économique. Le premier terme, soit l'économie sociale, se réfère à des organisations occupant une place importante dans la vie économique (caisses populaires, mutuelles d'assurances, etc.). Le second terme, soit l'économie solidaire, représente des activités économiques axées spécifiquement vers de nouveaux modèles de fonctionnement de l'économie, tel que le commerce équitable ou l'insertion par l'activité économique. Ce secteur d'activité est reconnu comme le troisième secteur économique. Le premier étant le secteur commercial et le deuxième venant du secteur public et parapublic<sup>2</sup>.

Ces trois secteurs d'activités économiques se définissent donc comme suit :

1. Le secteur privé commercial, motivé par le profit
2. Le secteur public détenu par l'État
3. L'économie sociale provenant de groupes communautaires, de bénévoles et d'activités sans but lucratif

---

<sup>2</sup> Comment entreprendre autrement numéro 029 Août 2007

L'économie sociale est traditionnellement définie « par des activités économiques productrices de biens et de services. Ces activités économiques sont exercées par des coopératives, des associations, des mutuelles ou des fondations dont les principes sont les suivants :

1. Finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que de profit
2. Autonomie de gestion
3. Gestion démocratique et participative
4. Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus »<sup>3</sup>

Son éthique se traduit par plusieurs autres principes :

- Un statut privé
- Un but non lucratif
- Un secteur économique à part entière qui œuvre sur le marché avec ses propres règles
- L'indivisibilité des réserves (patrimoine collectif et impartageable)
- Une finalité explicite au service de la collectivité (intérêt général et utilité sociale)
- Un processus de décision démocratique (une personne : une voix)
- Un ancrage territorial ou sectoriel

---

<sup>3</sup> Décret wallon du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale

L'économie solidaire se caractérise par un ensemble d'activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements de citoyens. Cette perspective a pour particularité d'aborder ces activités, non pas uniquement par leur statut (associatif, coopératif, mutualiste, etc.), mais par leur double dimension, économique et politique, leur conférant leur originalité. Les deux dimensions sont imbriquées au sens où la mobilisation de citoyens leur permet d'accéder à l'espace public en construisant les conditions de leur indépendance économique. Mais la capacité à générer des changements sociaux dépend de la liaison établie entre, d'une part l'exercice de cette liberté positive d'association et de coopération, d'autre part une action publique, seule susceptible de promulguer des droits et de définir les normes d'une redistribution réductrice d'inégalités. La portée de l'économie solidaire est donc liée à l'articulation entre deux registres de la solidarité démocratique que sont l'auto-organisation collective et l'obtention de droits justifiant la redistribution publique<sup>4</sup>

L'économie solidaire est présente dans nos milieux de vie sous plusieurs formes. Elle est concrétisée par des activités économiques se retrouvant dans des services de proximité, de micro finance, de commerce équitable, d'autoproduction accompagnée, etc.

En milieu agricole, l'économie solidaire est mise en œuvre à travers des associations pour le maintien d'une agriculture à dimension humaine. Ces associations ont comme objectif de préserver l'existence de fermes de proximité dans la logique d'une agriculture durable, soit une agriculture paysanne socialement équitable (fixation de prix justes) et écologiquement saine. Par exemple, des groupes de consommateurs, constitués d'environ 50 citoyens, s'engagent à soutenir des producteurs maraîchers en préfinançant leur récolte. Ces engagements financiers permettent aux agriculteurs d'investir sur leur exploitation leur permettant d'en assurer la productivité. Les consommateurs, eux, s'engagent à fournir leur service pour venir en aide à la ferme (désherbage, récolte, construction d'infrastructures, etc.)

Cette économie solidaire permet de soutenir une agriculture respectueuse de l'environnement en opposition à l'agriculture intensive critiquée pour ses effets néfastes sur

---

<sup>4</sup> L'économie solidaire, définition générale, Jean-Louis Laville, décembre 2008

l'environnement et l'alimentation. L'économie solidaire d'une part avec les agriculteurs à la défense de leur emploi et à la qualité de leurs produits et d'autre part par des citoyens sensibilisés aux enjeux environnementaux et à la recherche de réseaux d'échanges alternatifs aux grandes chaînes de distribution.

La proximité est une notion essentielle pour ces associations d'économie solidaire. Elle permet, tout comme le commerce équitable, d'éviter les intermédiaires entre l'agriculteur et le consommateur. Elle permet aussi de contribuer au transfert de l'économie en incitant les consommateurs à ne consommer que des produits alimentaires en périphérie de leur milieu de vie.

Au Québec, l'agriculture soutenue par la communauté (L'ASC) est une formule d'économie solidaire. C'est un partenariat entre des fermes locales et des groupes de citoyens. Ces citoyens deviennent donc partenaires d'une ferme en achetant à l'avance une partie de la récolte. Ils portent aussi le nom de membres des fermes (L'agriculture soutenue par la communauté, 2011).

Les membres des fermes, chaque année, bénéficient de leur part de récolte. La distribution des produits agricoles prend très souvent la forme d'un panier de fruits, légumes et autres produits biologiques. La distribution est hebdomadaire, sur des périodes prédéterminées, à un endroit commun de la communauté où demeurent les partenaires. Cela correspond à un des objectifs de l'économie solidaire dans sa logique d'une agriculture durable et écologiquement saine. Un des principes de l'économie sociale, soit l'ancrage territorial et sectoriel, devient simultanément accompli. À l'intérieur de cette formule d'économie solidaire, les membres des fermes s'engagent financièrement et moralement au soutien de l'exploitation agricole à chacune des saisons productives.

Cette formule d'économie solidaire; soit celle d'une agriculture soutenue par la communauté, favorise la pérennité et durabilité de la petite entreprise d'agriculture biologique. Selon Frédéric Duhamel, Les jardins de Tessa : « La formule ASC permet à l'agriculteur de mieux planifier sa production en fonction du nombre de partenaires, de

recevoir le juste prix pour ses légumes, de mettre en lien direct l'agriculteur avec les consommateurs, de savoir qui consomme ses produits et pour qui il les produit. C'est la plus belle façon de vivre l'agriculture! » Noémie Labrosse, Terra Sativa : « C'est rassurant, une source de stress de moins. C'est une relation privilégiée avec le consommateur, une façon de faire à visage plus humain, ça fait toute la différence! » Cyrille Tremblay, ferme La Colline du Chêne : « Cette formule permet de produire une grande quantité de plantes différentes. Le réseau de l'ASC permet aussi d'avoir un soutien et des activités de formation qui aident au développement de nos entreprises. » Sylviane Tardif, Potager André Samson :

C'est vraiment accessible aux jeunes agriculteurs. Ça favorise la relève agricole qui, on le sait, est très souvent difficile, parce que les terres sont énormes et que les coûts sont vraiment inaccessibles, alors qu'en ASC on a besoin de peu de moyens. Le consommateur profite vraiment de son lien direct avec l'agriculteur; il me pose des questions sur la situation agricole, il en apprend.<sup>5</sup>

Le concept à la base de ce système d'économie solidaire propose une symbiose entre l'agriculteur et le consommateur des produits de la ferme. Les deux parties se rencontrent annuellement pour planifier la saison et établir le budget nécessaire à la production. L'objectif étant de garantir un revenu viable à l'entreprise agricole tout en offrant les produits alimentaires à des prix acceptables par les partenaires. La logique de fixation des prix est donc à l'opposé de celle du marché libre où les prix varient hors du pouvoir et de la compréhension des agriculteurs et consommateurs. Cependant, les prix sur le marché libre servent d'indicateur permettant un benchmark. Cette logique économique atteint un deuxième objectif de l'agriculture durable; soit une agriculture paysanne socialement équitable (fixation de prix justes).

L'organisation du projet de développement agricole de Chambo, de par ses activités agro-commerciales, bénéficiait d'un statut d'association d'économie sociale. L'objectif

---

<sup>5</sup> L'agriculture soutenue par la communauté, p. 20, Berger 2011.

principal de cette association étant de fournir des produits et services à l'ensemble des membres propriétaires. Pour atteindre parfaitement cet objectif, l'organisation des travailleurs agricoles du projet de développement de Chambo a dû premièrement satisfaire aux obligations financières de remboursement de la dette à la Banque Nationale de développement de l'Équateur. Ce remboursement financier limitant temporairement la distribution de biens et de services aux membres propriétaires de l'organisation.

Les premières années de l'organisation du projet de développement agricole de Chambo ont servi à implanter les différents départements de production végétale et animale. L'objectif principal, et à court terme était d'atteindre une efficacité et une efficience dans les différents secteurs d'activités agricoles. Chaque secteur de production était spécialisé en tenant compte de l'altitude du terrain, du risque de gel, des caractéristiques du sol, de l'hydrologie, du drainage, etc. La rigueur en gestion et en régie de production a permis d'atteindre le remboursement du Crédit Agricole à l'intérieur du plan financier de 10 ans.

L'objectif lucratif initial de ce grand défi n'a pas empêché l'exercice d'une dynamique d'économie sociale et solidaire. Premièrement, tout le temps de travail exécuté par les membres propriétaires était inscrit dans un registre. Ce temps de travail accumulé allait un jour leur être remis en produits et services de l'organisation agricole. De plus, lors des récoltes maraîchères, les produits déclassés pour le marché local et régional étaient distribués équitablement entre les membres propriétaires de l'organisation. Lorsque la productivité des pâturages le permettait, des superficies circonscrites équitables étaient réparties entre les membres au bénéfice des animaux domestiques appartenant à leur famille respective. Lors des journées de récolte, l'organisation offrait le repas du midi à l'ensemble de ses membres. Les produits consommés étaient le résultat de leur participation au succès du projet de développement. Lors des corvées pour l'entretien de la partie boisée, le bois récupéré était distribué équitablement entre eux.

Malgré une grande partie des revenus de l'organisation orientés vers le remboursement de la dette, les principes généraux de l'économie solidaire étaient atteints.

Après le déploiement initial des activités économiques de l'entreprise agricole, et de l'évaluation des performances de production, une partie de la superficie du projet a été attribuée aux sous-projets d'autoconsommation familiaux. Ce sous-projet venait satisfaire un besoin vivrier important pour les différentes familles membres de l'organisation. Cette distribution de terre pour la production vivrière a permis de diminuer de beaucoup la migration des hommes pour l'obtention de revenu familial supplémentaire. À partir de ce moment, chaque famille de l'organisation a augmenté sa qualité de vie permettant à la fois un meilleur retour sur l'investissement. Chaque famille a obtenu une parcelle pour sa production légumière et fruitière. L'ensemble du regroupement des familles de l'organisation a fait l'acquisition d'un petit troupeau laitier pour leur propre consommation. Une partie des pâturages de l'organisation a été allouée à la production laitière de ce petit troupeau laitier communautaire. Ce sous projet vivrier s'inscrivait alors dans une dynamique d'économie solidaire. Il permettait à la fois l'atteinte des objectifs de fermes de proximité dans la logique d'une agriculture durable, soit une agriculture paysanne socialement équitable (coût de production familial) et écologiquement responsable par la proximité des jardins familiaux et la diminution de la migration des hommes. Et malgré ses énormes obligations financières, l'organisation du projet de développement agricole de Chambo a atteint rapidement les principes et l'éthique d'une économie sociale.



## **CHAPITRE 2**

### **PROBLÉMATIQUE**

La réalité de l'aide au développement international se distingue selon deux configurations; celle des projets de développement par des organisations internationales et celle des projets de développement directement initiés par les utilisateurs (promoteurs locaux). Cette dernière configuration se démarque par une appropriation naturelle (directe). Par contre, occasionnellement, ce processus de développement a besoin d'un encadrement organisationnel à la fois souple et adapté. Cet encadrement, dès le début, vient orchestrer la saine gestion du projet par ses utilisateurs (promoteurs). Cette collaboration externe au projet apporte un arbitrage nécessaire au démarrage du projet. Avec l'aide d'une approche participative, cette collaboration contribue à l'élaboration d'un diagnostic initial du projet, à la confection d'une structure de projet, à son organisation, à sa planification et à sa mise en œuvre nécessaire à son accomplissement. "L'utilisation d'une méthode participative dans la réalisation du diagnostic et plan de gestion des ressources naturelles existantes apporte une responsabilisation des paysans" (Lammerink et Wolffers, 1998). De plus, cette approche participative bonifie la confiance des paysans promoteurs dans la maîtrise de leur propre développement de projet. "L'approche participative apporte aux paysans une plus grande confiance dans leur aptitude à «apprendre par l'expérience»" (Lammerink et Wolffers, 1998).

Il est essentiel de bien comprendre qu'ils sont très souvent démunis dans la gestion de grands projets. Leurs qualificatifs de gestionnaire étant généralement limités à leur petit jardin familial. Le coopérant (collaborateur externe) doit alors se positionner adéquatement dans le projet pour être en mesure de servir à sa saine gestion. Il a donc comme mandat d'orchestrer et de dynamiser sa mise en œuvre. Il doit être capable de s'adapter à de

multiples situations inusitées où les solutions relèvent souvent de la créativité et de l'innovation.

Le développement agricole de Chambo (Chimborazo, Équateur, Amérique du Sud), un projet d'appropriation directe, représente un contexte particulier d'aide à l'international.

Ce projet de développement agricole a bénéficié de la collaboration permanente (1994-1998) d'un coopérant canadien. Ce développement agricole, en contexte international, a su relever les multiples défis de son cycle de vie. L'objectif principal était le remboursement complet de l'énorme dette des terres agricoles reconquises, soit 1 650 hectares. D'un endettement de plus de 750 000,00 \$CAN, le remboursement complet de ce Crédit Agricole a défié la planification financière initiale.

## **2.1 OBJECTIF DE RECHERCHE**

C'est par une étude exploratoire de ce cas de développement agricole que nous chercherons à prioriser et à comprendre les facteurs clés ayant joué un rôle déterminant dans la réussite de ce projet.

## **2.2 QUESTIONS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE**

Le cheminement pour répondre à cet objectif de recherche se fera à l'aide des **questions spécifiques** suivantes :

- I. Pourquoi ce projet avait-il besoin d'un gestionnaire externe ?
- II. Quels sont les points forts et les points faibles de ce projet ?
- III. Comment ce projet est-il arrivé au succès ?
- IV. Quelles sont les leçons apprises de ce type de projet ?

## Définitions

Approche participative : Engagement collectif de personnes ayant un intérêt pour le projet<sup>6</sup>.

Appropriation directe : paysans intégrés comme initiateurs du projet.

---

<sup>6</sup> Marc P. Lammerink et Ivan Wolfers (éds), *Approches participatives pour un développement durable*.



## **CHAPITRE 3**

### **LE CADRE THÉORIQUE**

Ce chapitre sera consacré aux appuis théoriques sur lesquels se fonde la problématique de recherche. Différentes approches et concepts seront utilisés pour une meilleure compréhension. D'abord, nous entrerons dans l'univers littéraire pour comprendre et définir le succès des projets. Dans un deuxième temps, nous cheminerons vers différents concepts, critères et facteurs d'évaluation du succès des projets. Finalement, l'approche universelle et contingente sera démystifiée pour bien définir le cadre nécessaire à l'analyse adéquate de certains critères et/ou facteurs clés ayant joué un rôle déterminant dans le succès du projet de développement agricole de Chambo.

#### **3.1 LE SUCCÈS DES PROJETS**

Définition de projet, par Tuman [Project Management Handbook (1983), p.498] :

« Un projet est une organisation de personnes dédiées à un but ou objectif spécifique. Généralement, le projet est unique et évolue à travers de grands risques. Le projet doit être réalisé en un certain temps, avec un certain budget et niveau de performance. Au minimum, tous les projets doivent avoir des objectifs bien définis et suffisamment de ressources humaines pour les différentes tâches. »

Le succès des projets sera présenté avec une approche générale, que le projet soit national ou plutôt international. Il est essentiel de comprendre que le cas étudié dans ce mémoire se retrouve en contexte de développement national. La nuance dans ce projet provient de l'aide internationale à la réalisation de son développement. Un coopérant

canadien a été expatrié pour participer au développement d'une grande entreprise agricole (Chambo, Chimborazo, Équateur, Amérique du Sud). "Le développement est aujourd'hui moins considéré comme le fait d'un jeu de causes à effets entre différents facteurs. Il est plutôt conçu comme un processus de mobilisation économique, sociale et culturelle de toutes les potentialités d'un pays, d'une région ou d'une communauté locale autour d'un certain nombre d'objectifs d'amélioration des conditions de vie des populations" (Favreau et Boulianne, 2002). Cette citation apporte un éclairage important sur la complexité auquel est soumis le processus de développement des projets. Par conséquent, l'évaluation de leur succès devient une tâche exigeante.

Selon la littérature, les études sur le succès des projets passionnent plusieurs chercheurs. Par contre, jusqu'à maintenant, il ne semble pas avoir eu de consensus ni sur une définition unanime du succès ni sur une façon de le mesurer (Pinto et Slevin, 1988a). Cependant, certains chercheurs attribuent le succès des projets comme étant à la fois l'efficience et l'efficacité des projets (Belout, 1998, O'Shaughnessy, 1992). D'autres comme étant plutôt la contributions, l'apport des parties prenantes; pouvant même changer avec le temps (Baker et al. 1974). Et selon (Boutinet, 1990, p.290), « le projet est continuellement tout au long de son déroulement un mélange de réussite et d'échec ». Cette citation a une dimension réaliste du processus du cycle de vie des projets. Peut-on croire que la réussite a ses échecs? Plusieurs expériences semblent le prouver. L'échec partiel dans le déroulement d'un projet est souvent le moment propice et nécessaire pour ajuster et réorienter certains éléments stratégiques. Certains types de projet demeurent beaucoup plus difficiles à réaliser sans réajustement ponctuel. Le déroulement du projet serait-il aussi un mélange d'aventures et même de chance? La programmation initiale a souvent besoin d'être reprécisée selon les nouvelles informations disponibles. Les projets ne sont-ils pas dynamiques tout au long de leur cycle de vie? Selon (Pinto et Slevin, 1988a), le gestionnaire à succès se développe un programme de contrôle pouvant identifier rapidement les zones problématiques tout au long du déroulement du cycle de vie du projet. Selon cette étude, ce type de gestionnaire (coordinateur de projet) peut donc et se doit d'influencer directement le cheminement du projet vers le succès.

Qu'en est-il du succès des projets ? À quel moment doit-il être mesuré? On est tous familiers avec ces fameux projets réalisés dans le temps et budget alloué, pourtant considérés comme des échecs. D'un autre côté, des projets dépassant les critères de temps et de budget, considérés comme des réussites. Des projets mal reçus par le client provoquant une sous utilisation du produit final. D'autres perçus comme des échecs à la remise, mais ayant obtenu un grand succès par la suite (Pinto et Slevin, 1988a). Ces constats de tous les jours nous révèlent toute la complexité d'appréciation dans lequel se cadre le succès des projets.

Selon (de Wit, 1988; Baccarini, 1999), et pour une meilleure compréhension de la dynamique intérieure au succès des projets, il est courant de la séparer en deux volets. Il s'agit du succès de la gestion de projet (Project management success) et du succès des projets ou du livrable (Project success or product success). Pour plus de différenciation :

- ❖ Le succès de la gestion de projet concerne le respect du triangle délai, coût et qualité. Le délai et le coût étant plus facilement mesurables (aspects hard du succès des projets).
- ❖ Le succès des projets concerne le succès du livrable ou du projet du point de vue des utilisateurs (clients) et autres parties prenantes. Cette satisfaction des parties prenantes est beaucoup plus difficile à mesurer (aspects soft du succès des projets).

De par le contexte particulier de ce projet de développement agricole, l'analyse sera principalement axée sur le concept du succès des projets. Le succès de la gestion de projet est interprété à travers le cycle de vie global du projet, malgré qu'à l'intérieur du grand projet de développement agricole de Chambo, il y avait plusieurs petits projets plus facilement mesurables (aspects hard du succès des projets). En autres, la construction d'unité de production (étable laitière, centre administratif, garderie...). Par conséquent, des petits projets plus facilement mesurables sous les critères de délai, coût et qualité. Nous comprenons qu'ils peuvent avoir mérité le succès de la gestion de projet conventionnel sans

pour autant celui du succès des projets. Cette nuance prend tout son sens en faisant une nette distinction entre la discipline de la gestion de projets (aspects hard du succès des projets) et la satisfaction du livrable du projet (aspects soft du succès des projets). Cependant, et pour mieux définir le succès des projets, ces deux approches doivent être complémentaires. Cependant, et selon la littérature, l'accent sur un ou l'autre dépend du contexte et du type de projet. Il est donc évident qu'une mesure du succès des projets sans les critères de délai, coût et qualité dépendra du contexte particulier et du type de projet.

L'étude du cas de développement agricole de Chambo attire l'attention sur l'aspect succès des projets, car on est en présence d'un projet à la fois soft où la mesure vient davantage d'une appréciation des parties prenantes internes et externes au projet. Selon la littérature, au moment où on se retrouve à l'intérieur d'un processus de développement socioéconomique, les balises de mesure de la gestion de projet conventionnel (délai, coût et qualité) deviennent trop restreintes et doivent être complétées par le critère de satisfaction du client et de ses parties prenantes. Selon Baker, Fisher and Murphy [Project Management Handbook (1983), p.685]:

« À long terme, ce qui compte le plus en matière de succès des projets c'est davantage la satisfaction des parties prenantes associées de près ou de loin avec le projet. La bonne performance dans l'exécution et le coût de réalisation veulent peu dire quand on est en face d'une mauvaise performance du produit final ».

Par contre, circonscrire et mesurer objectivement le succès des projets est une tâche très difficile sinon impossible (de Wit, 1988). Par conséquent, l'évaluation du succès des projets depuis différentes parties prenantes est plutôt subjective et la plupart du temps différente (Baccarini, 1999; Freeman et Beale, 1992; Lim et Mohamed, 1999). En somme, la littérature sur le succès des projets nous enseigne une tendance et une attention particulière vers les critères délai, budget, performance (efficacité/efficience) et satisfaction du client. Dorénavant, le vertueux triangle conventionnel de la gestion de projet sera bonifié par un critère d'appréciation humaine (interne et externe) afin d'évaluer le succès

des projets avec plus de profondeur. Ainsi, il faudra faire attention de ne pas réduire le succès des projets uniquement au succès de la gestion de projet «one best way de Taylor».

### **3.2 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS**

La littérature cible souvent le facteur humain (les parties prenantes) comme le risque prépondérant au succès des projets. Son contrôle relève essentiellement de la gestion des parties prenantes et des interfaces (communication, négociations...).

Selon (Pinto et Slevin, 1988a), l'évaluation du succès des projets provient de deux composantes majeures. L'une vient du projet lui-même avec ses critères de délai, coût et performance tandis que l'autre est liée au client avec ses critères d'utilisation du projet, de satisfaction et de bénéfices du projet envers le client.

L'emphase sera maintenant mise davantage sur la composante concernant le client (promoteurs du projet Chambo) pour être en mesure d'évaluer adéquatement le succès du projet de développement agricole de ce mémoire. Rappelons que nous sommes dans un contexte de développement socioéconomique agricole où interviennent davantage les aspects soft du succès des projets; c'est-à-dire les parties prenantes. Les critères de mesure des aspects hard du succès des projets, correspondant davantage à la science de la gestion de projet, ne s'appliquent pas directement au contexte du projet à l'étude. Ces critères (délai, coût et qualité) n'étant pas les indicateurs principaux correspondant à la réussite de ce projet.

Les chercheurs (Pinto et Slevin, 1988b) proposent dix facteurs critiques (dynamique de projet) pouvant contribuer au succès des projets. De plus, et selon l'étude de (Pinto et Slevin, 1988b), chacun de ces dix facteurs critiques peuvent fluctuer en impact selon la phase du cycle de vie du projet. Ces dix facteurs critiques de succès sont :

1. La mission du projet
2. Le soutien de la direction générale

3. La planification et les échéanciers
4. L'écoute des parties prenantes
5. Le personnel
6. Les tâches techniques
7. L'approbation du client
8. Le pilotage et la rétroaction
9. La communication
10. La gestion des problèmes

Toujours selon (Pinto et Slevin, 1988b), mis à part ces 10 facteurs critiques de succès, quatre autres importants facteurs de succès ont été proposés par des gestionnaires de projet. Ces facteurs ne seraient pas sous le contrôle du projet, mais auraient un impact considérable sur son succès. Ces quatre facteurs externes au contrôle du projet sont :

1. Les compétences du coordinateur de projet
2. Pouvoir et politique
3. Les événements environnementaux
4. Le sentiment d'urgence

Selon la recherche de (Pinto et Slevin, 1988b), ces 14 facteurs critiques de succès étudiés ont démontré une corrélation significative relativement au succès des projets. Ces 14 facteurs critiques de succès serviront donc de base pour ressortir les facteurs clés de succès ayant joué un rôle déterminant dans le succès du projet de développement agricole de Chambo.

De plus, et avec l'appui de la science de la gestion de projet, il est possible d'utiliser le cycle de vie du projet pour préciser, dans le temps, l'évaluation des différents facteurs de succès des projets. Cette façon de faire permet d'évaluer l'impact variable (plus ou moins

important) des différents facteurs de succès à l'intérieur des différentes phases du cycle de vie du projet (Pinto et Slevin, 1988b).

### **3.3 APPROCHE UNIVERSELLE ET CONTINGENTE**

La littérature sur le succès des projets apporte une différenciation importante dans l'approche d'une évaluation de projet spécifique. Selon la littérature, chaque projet est composé d'un angle plus universel (commun à tous les projets), et d'un autre plus contingent (caractéristique à chaque projet spécifique). Par conséquent, dans l'ensemble des projets on retrouve un mélange d'universel (délai, coût et performance) et de contingent (satisfaction du client). Par contre, et jusqu'à maintenant, la recherche sur le succès des projets provient davantage de l'approche universelle où les critères de succès sont plus objectifs et mesurables.

Une approche contingente sur le succès des projets est alors nécessaire pour être en mesure d'évaluer les projets soft dont l'unité de mesure est plutôt qualitative (IKAL371 (F) [1].Txt). Ces résultats de mesure plus subjectifs demandent alors une interprétation tenant compte du contexte spécifique du projet. L'adoption d'une approche plus contingente oriente donc l'étude vers des facteurs clés de succès (aspect soft) se référant davantage aux parties prenantes. Leur évaluation doit alors être mesurée sous le critère de la satisfaction venant des différentes parties prenantes entourant le projet.

De plus, et selon la théorie, la contingence serait l'analyse de la situation et la recherche de solution convenable dans le temps et dans l'espace. Cette théorie confirme la spécificité et l'unicité dans lesquelles se retrouve l'évaluation du succès de ces projets. Une approche contingente pour le respect de l'essence même de la spécificité des projets (Dvir et al. 1998). Des projets spécifiques avec des FCS (facteurs clés de succès) spécifiques, contingents (Dvir et al. 1998). La recherche nous met cependant en garde envers les multiples perceptions venant des différentes parties prenantes. Un même facteur de succès

peut recevoir différentes perceptions venant de différentes parties prenantes; d'où l'importance de cibler et d'étudier qu'un nombre restreint de FCS. L'objectif de recherche de ce mémoire étant justement de faire ressortir et d'évaluer que des FCS ciblés. Ces FCS seront directement liés au contexte et phase spécifique du projet. La connaissance du projet permet une meilleure orientation des FCS à être étudiés, évalués et interprétés.

Les facteurs clés de succès spécifiques (contingents) du projet de développement agricole de Chambo proviennent des conditions, des faits et des circonstances encadrant le contexte du projet.

Ces 6 FCS contingents et leurs caractéristiques spécifiques sont :

1. **LA MISSION DU PROJET** = le paiement de la dette des terres reconquises.
2. **LA PLANIFICATION ET LES ÉCHÉANCIERS** = la planification des activités agricoles en fonction des ressources naturelles du milieu. La négociation de l'échéancier du paiement de la dette financière.
3. **LES PARTIES PRENANTES** = promoteurs/clients du projet, la Banque National de développement, le Diocèse de Riobamba (Équateur), le CECI ...
4. **LE PERSONNEL** = promoteurs/clients du projet.
5. **LA GESTION DES PROBLÈMES** = crises de pouvoir interne, politique de prise de décision, transparence des états financiers...
6. **LES COMPÉTENCES DU COORDINATEUR DE PROJET** = gestion, communication, expertise agricole, attitude culturelle...

Selon la littérature, le facteur des compétences du coordinateur de projet n'est pas sous l'influence du projet. Par contre, ce facteur peut avoir un impact important sur le succès du projet. De plus, et selon la recherche, ce FCS serait universel s'il était répétitif à l'ensemble de projets similaires dans le temps et dans l'espace. Une étude sur ce sujet serait fort intéressante malgré le niveau de difficulté à répertorier des projets similaires dans le temps et dans l'espace.

Cette étude de cas se dirige maintenant sur l'évaluation des six FCS retenus, et ayant eu un impact sur le projet à sa phase d'exécution. L'évaluation sera mesurée à partir du critère de satisfaction des parties prenantes. L'information pertinente recueillie à la phase d'exécution du cycle de vie du projet sera traitée à partir d'une méthode reconnue scientifiquement.



## **CHAPITRE 4**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Cette étude de cas fait le point sur les principaux facteurs clés de succès ayant joué un rôle déterminant dans le développement agricole du projet de Chambo. À l'aide d'une étude exploratoire, le cas est exposé globalement dans son contexte particulier. L'étude exploratoire permet donc de présenter le cas et bien comprendre sa particularité. Par conséquent, et à partir d'information qualitative circonscrite à l'intérieur d'une période donnée, l'étude fera ressortir le poids relatif des FCS identifiés.

#### **4.1 COLLECTE DE DONNÉES**

Le projet de développement agricole de Chambo regroupait une centaine de familles paysannes andines de l'Équateur (Amérique du Sud). À la phase d'exécution du projet, l'équipe de tournage "Via le monde inc." de Daniel Bertolino a réalisé un reportage sur le projet. Ils ont enregistré plus de 900 minutes à l'intérieur d'une période de quinze jours. Le reportage était surtout axé sur la dimension humaine de l'aide au développement international. Par conséquent, ce matériel historique inclut le point de vue exclusif de diverses parties prenantes stratégiques au développement de ce projet. L'analyse des données qualitatives de ce tournage (voir annexe A) apportera beaucoup d'information sur l'évaluation respective des six FCS étudiés.

De plus, et selon les données disponibles, il pourrait y avoir une comparaison possible entre le projet de Chambo et un projet Équatorien similaire. Au nord du pays, dans les mêmes années, un projet (EL Topo) était en développement. L'information recueillie

sur ce projet de développement agricole pourrait être traitée aux fins de comparaison stratégique avec le cas de recherche de ce mémoire.

#### **4.2 TRAITEMENT DES DONNÉES RECUEILLIES**

L'information incluse dans ce reportage fera l'objet d'une analyse de contenu<sup>7</sup>. Les entrevues aux différentes parties prenantes seront analysées par fragmentation en thème de discours avec orientation sur les FCS à l'étude.

Pour l'évaluation, une grille de pondération est élaborée. Cette grille servira à mesurer le poids de chaque FCS étudié. Les résultats permettront leur classement par ordre d'importance. Il sera par la suite intéressant d'interpréter ces résultats tout en faisant un lien concret avec le contexte particulier de ce projet de développement agricole.

La grille de pondération élaborée pour le traitement des données recueillies en phase d'exécution du projet de développement agricole de Chambo est inspirée d'un article scientifique<sup>8</sup> sur l'analyse critique des facteurs de succès au cours du cycle de vie d'un projet. Cette analyse est alimentée par une base de données de 202 projets.

À partir des résultats de cette analyse scientifique, une valeur absolue du succès a été utilisée (tableau 1) pour départager le poids de chacun des six facteurs clés de succès de la phase d'exécution du projet de développement agricole de Chambo. Le nombre d'affirmations par FCS étudié (voir annexe A), selon l'analyse par fragmentation en thème de discours de la base de données (voir annexe B), par la valeur absolue du succès, donne une valeur de classement (tableau 2).

---

<sup>7</sup> L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales, Lilian Negura, Sociologie 2006.

<sup>8</sup> Critical success factors across the project life cycle, J. K. Pinto, D. P. Slevin; Project Management Journal.

Tableau 1 : Classement des six facteurs clés de succès

PHASE EXÉCUTION	POIDS DE MESURE	
	% Cause succès*	valeur absolue du succès
LA MISSION DU PROJET	76,9	0,77
PLANIFICATION ET ÉCHÉANCIERS	3,08	0,03
LES PARTIES PRENANTES	1,5	0,02
LE PERSONNEL	1,5	0,02
LA GESTION DES PROBLÈMES	7,7	0,08
LES COMPÉTENCES DU COORDINATEUR DE PROJET	9,2	0,09

\*Reference: Critical success factors across the project life cycle, Project Management Journal.

Données basées sur 202 projets.

Tableau 2 : Classement des six facteurs clés de succès

PHASE EXÉCUTION	POIDS DE MESURE			
	Valeur absolue du succès	Nbre d'affirmation/ FCS	Valeur de classement	Classement
LA MISSION DU PROJET	0,77	3	2,31	2
PLANIFICATION ET ÉCHÉANCIERS	0,03	23	0,69	5
LES PARTIES PRENANTES	0,02	73	1,46	3
LE PERSONNEL	0,02	28	0,56	6
LA GESTION DES PROBLÈMES	0,08	12	0,96	4
LES COMPÉTENCES DU COORDINATEUR DE PROJET	0,09	147	13,23	1

Les six facteurs clés de succès du développement agricole de Chambo, à sa phase d'exécution, se sont classés selon une rigueur scientifique.

**Tableau 3 : Classement des six facteurs clés de succès**

<b>CLASSEMENT</b>	<b>PHASE EXÉCUTION</b>
1	LES COMPÉTENCES DU COORDINATEUR DE PROJET
2	LA MISSION DU PROJET
3	LES PARTIES PRENANTES
4	LA GESTION DES PROBLÈMES
5	PLANIFICATION ET ÉCHÉANCIERS
6	LE PERSONNEL

#### **4.3 ANALYSE À LA PHASE D'EXÉCUTION DU PROJET**

Le projet de développement agricole de Chambo a passé à travers les différentes phases du cycle de vie de tout projet. Le démarrage du projet a bénéficié de l'appui du Diocèse de Riobamba. La problématique initiale pour la mise en forme du projet a été exposée au représentant du Diocèse, Monseigneur Victor Corral. L'organisation agricole de Chambo avait besoin d'une base de financement et d'un encadrement managérial pour atteindre l'acceptation d'un tel projet. Dès le départ, une charte de projets a été préparée et présentée au Centre d'étude et de coopération internationale (C.E.C.I.). Le Diocèse de Riobamba a approché le C.E.C.I. Équateur, car les deux institutions entretenaient déjà de très bonnes relations. Le lien avec le Québec et le Canada s'est donc fait très rapidement et

j'ai été alors mobilisé vers Riobamba, en Équateur, pour accompagner le développement agricole de Chambo.

Toujours à la phase de démarrage du projet, le CECI Équateur et le coopérant ont dû entreprendre une adaptation de la charte de projet proposant certains ajustements nécessaires. Dès la phase de planification, le coopérant entreprit la réalisation de diagnostics pour mieux comprendre le réel potentiel de ce milieu agricole. Le plan de mise en œuvre et la planification financière initiale de la Banque Nationale de développement devaient être retravaillés en profondeur. Quelques spécialistes du C.E.C.I. Équateur et du Diocèse de la province du Chimborazo sont venus appuyer le coopérant de Chambo pour intensifier ses chances de succès. Les négociations pour le nouveau plan de mise en œuvre et sa planification financière ont été très difficiles auprès du bailleur de fonds équatorien, mais ont permis de consolider l'engagement de plusieurs parties prenantes.

À partir de ce moment, la phase d'exécution du projet de développement agricole de Chambo s'est installée et a progressé d'une façon impressionnante démontrant sans équivoque que les objectifs des deux premières phases avaient été atteints avec succès.

Cette phase d'exécution s'est réalisée sur plusieurs années créant un cycle entre le processus de planification et le processus d'exécution. Ces deux processus doivent être coordonnés pour maintenir une bonne cadence de développement. L'harmonisation de ces deux processus d'exécution provoque et initie l'exécution de plusieurs autres petits sous projets essentiels à l'atteinte de la mission du projet. Cette phase d'un projet est normalement très intense et dynamique. Elle propulse le projet vers sa réalisation, son épanouissement et sa pérennité.

L'analyse des principaux facteurs clés de succès du développement agricole de Chambo a justement été réalisée dans cette phase de déploiement et de contrôle de plusieurs activités économiques.

La phase d'exécution demeure une étape très importante où la gestion de projet est à son apogée. Toutes les ressources doivent être gérées selon les règles de l'art de la discipline pour l'atteinte d'une efficacité et d'une efficience au service du développement durable. C'est à cette phase du développement agricole de Chambo, que le projet a été choisi pour représenter le travail du C.E.C.I. dans le monde. Une équipe de tournage a donc été mobilisée pour en faire un reportage.

Cette phase du projet a donc bénéficié, avec la réalisation de ce reportage, d'une base de données permettant l'analyse des principaux facteurs clés de succès ayant influencé le projet.

Cette base de données permet donc une analyse scientifique à un moment stratégique du projet où l'intensité des différents facteurs clés de succès est à son meilleur. Il devient alors intéressant d'en faire ressortir un classement afin de déterminer les premiers facteurs de succès à cette phase du projet.

#### **4.4 ANALYSE COMPARATIVE AVEC UN PROJET SIMILAIRE**

De nombreuses recherches ont été déployées pour documenter et découvrir une base de données permettant une analyse scientifique comparative entre deux projets de développement équatorien; celui de Chambo et celui de El Topo. Certains documents ont permis de prendre connaissance avec le projet de développement agro forestier de El Topo. C'était un projet de développement du C.E.C.I., qui avait connu beaucoup de succès organisationnel et financier. Le projet de El Topo était principalement orienté vers une saine exploitation agro forestière.

Au moment où le projet de développement agricole de Chambo débutait, le projet de El Topo se retrouvait dans sa phase de surveillance et maîtrise. Des rencontres d'échange d'expertise et de connaissance, entre les deux groupes d'autochtone, un du nord et l'autre

du centre de l'Équateur, ont permis d'enrichir les compétences en gestion et en comptabilité du projet de développement agricole de Chambo.

Par mesure de comparaison entre deux projets similaires, il aurait été intéressant de superposer les principaux facteurs clés de succès du projet de Chambo avec ceux du projet de El Topo. Pour une comparaison à rigueur scientifique, il aurait fallu obtenir une base de données correspondant à la même phase du cycle de vie du projet et à une même époque.

L'analyse comparative aurait été réalisée à partir de la même grille de pondération. Cette analyse comparative se serait basée sur les mêmes FCS à la même phase du cycle de vie des projets. L'information qualitative du projet de EL Topo aurait été traitée comme celles du projet de Chambo. Il est important de souligner que ce furent deux projets de développement équatorien ayant reçu de l'appui en gestion venant de coopérants canadiens. Ce sont deux projets ayant obtenu du succès.

Je dois aussi préciser que le projet de El Topo, précurseur du projet de Chambo, a été une inspiration en gestion organisationnelle et financière. Ces deux projets ont été encadrés, dès leur départ, par la même institution de développement international. Ces deux projets ont donc bénéficié d'un encadrement de base relativement similaire. Par contre, ils se sont déployés, non pas simultanément, mais à des époques différentes. Il aurait été difficile d'en retirer une comparaison rigoureuse permettant d'en faire ressortir des conclusions scientifiquement reconnues.

De plus, le projet de développement agricole de Chambo, depuis son historique invraisemblable, ses négociations extrêmement difficiles et déchirantes auprès des autorités gouvernementales et bancaires, en ont fait un projet de développement équatorien pilote et unique en son genre. Son comparable, témoin de recherche, n'existait pas. Le projet de développement agricole de Chambo est devenu une première dans le pays.

## **CHAPITRE 5**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Cette étude de cas fait un constat sur les principaux facteurs clés de succès ayant joué un rôle déterminant dans le développement de ce projet agricole. À partir d'une base de données qualitative, circonscrite à l'intérieur d'une période donnée du cycle de vie du projet, l'analyse des données fait ressortir le poids de mesure de chacun des principaux facteurs clés de succès étudiés.

#### **5.1 ANALYSES PRINCIPALES**

La base de données qualitative, informations recueillies à la phase d'exécution du projet de développement agricole de Chambo, a été analysée selon une méthode reconnue scientifiquement. Cette information qualitative a fait l'objet d'une analyse de contenu. Les entrevues tenues auprès des différentes parties prenantes au projet ont été analysées par fragmentation en thème de discours sur les principaux facteurs clés de succès à l'étude.

À partir de la base de données qualitative, tenant compte des six facteurs clés de succès sélectionnés, et scientifiquement, une lecture analytique a permis de fragmenter les différentes entrevues en thème de discours. Ces différents thèmes de discours ont été classés à l'intérieur des six facteurs clés de succès correspondant à leur contenu. Parfois, une affirmation pour un même thème de discours pouvait revenir à plusieurs reprises dans un même facteur de succès (voir annexe A).

Les différents thèmes de discours ont donc été classés dans le facteur de succès lui correspondant, permettant de relever le nombre d'affirmations, par thème de discours et pour chaque facteur de succès.

Le traitement de la banque de données, selon une méthode reconnue scientifiquement, a permis d'obtenir un résultat scientifique du classement des principaux facteurs clés de succès au projet de développement agricole de Chambo.

Les facteurs clés de succès au projet de développement agricole de Chambo ont donc été classés scientifiquement selon l'ordre décroissant suivant :

- Les compétences du coordinateur de projet
- La mission du projet
- Les parties prenantes
- La gestion des problèmes
- Planification et échéanciers
- Le personnel

## **5.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

Ce résultat de classement, scientifique, reflète-t-il la réalité?

Il est important de préciser, à ce stade-ci, que les six facteurs clés de succès étudiés à cette phase du cycle de vie du projet représentent la réalité de plusieurs projets répertoriés.

Selon le résultat du classement, les compétences du coordinateur de projet serait le facteur clé de succès ayant obtenu le pointage de loin le plus élevé. Ce facteur de succès a bénéficié d'un grand nombre d'affirmations par thème de discours.

La mission du projet, facteur de succès d'une forte valeur absolue (voir tableau 1 p.43), s'est classé au second rang. Selon la théorie, ce facteur clé de succès se classe naturellement en tête de plusieurs projets de développement.

En troisième place sur six facteurs clés de succès, les parties prenantes du projet agricole de Chambo auraient fortement contribué à sa réussite. Encore une fois, ce facteur de succès a bénéficié, tout comme les compétences du coordinateur de projet, d'un nombre très élevé d'affirmations venant appuyer son classement.

Les trois autres facteurs clés de succès sont moins ressortis lors des affirmations par thème de discours des personnes interviewées. Ils se classent, par conséquent, en second plan des facteurs clés de succès ayant fortement contribué au développement agricole de Chambo.

Il est intéressant de constater que le résultat scientifique de ce classement est représentatif de la réalité vécue par ce projet de développement. Ce projet controversé, depuis ses prémisses, a réussi à attirer l'attention d'un grand nombre de parties prenantes. Ces parties prenantes, de même que le coordinateur de projet, ont représenté 77% du poids de classement des six facteurs clés de succès du projet de développement agricole de Chambo. Si on additionne le poids de mesure du facteur mission du projet, on obtient alors un pourcentage du poids de classement de 89. Les trois premiers facteurs du classement sont donc la cause principale du succès de ce projet de développement à sa phase d'exécution.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'aide au développement de projets internationaux existe déjà depuis plusieurs années. Plusieurs organisations non gouvernementales (O.N.G.), entre autres, s'y investissent depuis des décennies. Certaines d'entre elles sont orientées sur une approche plutôt humaine, centrée sur les gens.

Les projets de développement, financés par des bailleurs de fonds internationaux, sont le fruit de réflexions et de création externe au milieu de vie. Ce sont des projets de développement soumis par des organisations internationales. Ces projets bénéficient de fonds, d'expertises professionnelles étrangères, de plan de mise en œuvre et d'une gestion de projet orchestrée par des intérêts exogènes aux clients.

Il arrive que parfois, dans des contextes très particuliers, qu'un projet et son développement prennent naissance depuis l'intérieur d'un milieu de vie. Il s'agit alors de projets de développement directement initiés par les utilisateurs (promoteurs). Cette configuration se démarque par une appropriation naturelle (directe).

L'étude de cas de cette recherche s'est arrêtée sur l'évaluation qualitative d'un projet particulier de développement. Ce projet de développement se distingue de plusieurs autres par son contexte historique et d'initiative de ses promoteurs. C'est le cas du projet de développement agricole de Chambo, qui depuis ses origines, a relevé du travail assidu de ses promoteurs. Ce projet est né de l'intérieur d'un milieu de vie et a permis à plusieurs familles autochtones équatoriennes d'améliorer leur sort.

Pour atteindre l'objectif de cette évaluation qualitative, des recherches exhaustives ont été entreprises pour comprendre et baliser les grandes lignes directrices d'évaluation. La littérature sur le succès des projets apporte une différenciation importante dans l'approche d'une évaluation de projet spécifique. Selon la littérature, chaque projet est composé d'un angle plus universel (commun à tous les projets), et d'un autre plus contingent (caractéristique à chaque projet spécifique). Par conséquent, dans l'ensemble des

projets on retrouve un mélange d'universel (délai, coût et performance) et de contingent (satisfaction du client). Par contre, et jusqu'à maintenant, la recherche sur le succès des projets provient davantage de l'approche universelle où les critères de succès sont plus objectifs et mesurables.

Dans le cadre de cette étude, et depuis une base de données qualitatives à la phase d'exécution du cycle de vie du projet, six facteurs clés de succès ont été évalués. Ces facteurs clés de succès ont été identifiés à partir de la littérature. L'évaluation de ce projet s'est donc dirigée spécifiquement sur l'angle contingent où la satisfaction du client en est la source.

Le projet de développement agricole de Chambo, depuis sa phase de planification, a bénéficié de l'accompagnement d'un agent de développement externe. Ce coopérant du Canada avait comme mandat d'encadrer la mise en œuvre de leur plan de développement agricole. C'est à partir des ressources humaines et naturelles du milieu que le développement agricole de Chambo s'est déployé. Ce projet a été le point de mire de nombreuses parties prenantes.

L'objectif principal des promoteurs de ce projet de développement était d'en arriver, le plus rapidement possible, au remboursement de l'énorme prêt qui leur avait été octroyé par la banque de développement de l'Équateur. Selon plusieurs parties prenantes, le défi était de taille pour un regroupement d'autochtones avec peu de compétences en gestion d'entreprise. Nombreux étaient aussi unanimes que ce projet de développement agricole était voué à l'échec.

Alors que le projet en était à sa phase d'exécution, un tournage cinématographique a permis de construire une base de données qualitatives. Ces données qualitatives ont été recueillies à partir des nombreuses entrevues réalisées auprès de nombreuses parties prenantes à ce projet de développement agricole.

C'est donc à partir de cette base de données qu'une analyse scientifique qualitative a été entreprise. Les entrevues aux différentes parties prenantes durant le tournage ont été analysées par fragmentation en thème de discours avec orientation sur les facteurs clés de succès à l'étude. Le traitement de ces données qualitatives a permis le classement des six facteurs clés de succès par ordre d'impact sur le projet de développement agricole de Chambo.

Cette période de tournage et d'entrevues est arrivée à un moment où le projet se retrouvait dans sa phase d'exécution. C'était une période de travail intense où toutes les familles de l'organisation paysanne étaient mises à contribution. L'entrée de l'équipe de tournage à l'intérieur du projet en développement a été possible grâce à la présence du coopérant canadien.

Cette étude de cas s'est limitée à la mesure des six principaux facteurs clés de succès à l'intérieur d'une seule phase du cycle de vie du projet. Par contre, le projet avait déjà quelques années d'existence, depuis sa phase de démarrage, d'organisation et de planification. Préalablement, ce projet avait aussi passé à travers de multiples négociations extrêmement difficiles où plusieurs promoteurs en avaient jusqu'à risquer leur vie.

L'analyse scientifique de la base de données qualitatives a permis d'en ressortir un résultat fort pertinent permettant de résoudre partiellement les interrogations initiales de cette recherche.

- I. Pourquoi ce projet avait-il besoin d'un gestionnaire externe ?
- II. Quels sont les points forts et les points faibles de ce projet ?
- III. Comment ce projet est-il arrivé au succès ?
- IV. Quelles sont les leçons apprises de ce type de projet ?

Les limites de cette étude ouvrent des horizons de recherches intéressantes; soit une meilleure compréhension des tenants et aboutissants d'un encadrement en gestion exogène

au milieu de vie des peuples démunis des pays en voie de développement. Il serait fort utile d'approfondir la compréhension de l'impact du coordinateur externe au milieu de vie sur le succès de ces projets de développement.

- Est-ce qu'un coordinateur étranger (de l'extérieur) au milieu de vie est une pièce maitresse à la réussite de ces projets de développement?
- Quels sont les types de coordinateur ayant la capacité d'influencer la réussite de ces projets de développement?

Cette étude de cas ouvre donc la porte à une multitude de réflexions et d'interrogations sur les critères intrinsèques à certains de ces facteurs clés de succès.

## ANNEXE A

Tableau 4 : La mission du Projet

1	Raymond Boutin, coopérant canadien, affecté dans la région de Chambo pour aider les paysans à rentabiliser leurs terres ancestrales acquises.
1	Raymond Boutin, coopérant canadien, affecté dans la région de Chambo pour aider les paysans à gérer l'endettement des terres acquises.
1	Rembourser la dette des terres, voilà le grand défi des deux communautés de Chambo.
3	

Tableau 5 : La planification et les échéanciers

8	Ici à Chambo, il faut produire des produits alimentaires rentables parce que la dette des terres est forte.
1	Nous allons diversifier les cultures.
1	Nous allons louer le tracteur pour transformer quelques pâturages en terre propice au maraîcher.
1	Nous allons semer la patate pour ameublir le sol et introduire ensuite de nouvelles cultures maraîchères.
2	Il faut être visionnaire pour aller de l'avant.
1	Ici c'est l'été à longueur d'année, ce n'est pas très chaud et pas trop froid non plus.

- 
- 1 Le secteur de Chambo a des conditions idéales pour l'agriculture.
- 1 Ici on fait de l'agriculture à l'année, ce qui augmente les possibilités de sortir rapidement d'une grosse dette.
- 1 Une région qui jouit d'un micro climat humide et bien tempéré.
- 1 Une région très favorable à l'élevage et à la culture maraîchère.
- 1 Les terres de Chambo sont de très bonnes terres argileuses, terres noires.
- 2 On dispose d'un secteur maraîcher, de vaches laitières et de taureaux de boucherie.
- 1 Pour le secteur boisé et les hautes terres, nous voulons faire un projet d'alpaga.
- 1 Les paysans et Raymond ont plusieurs idées de projets.

**Tableau 6 : L'écoute des parties prenantes**


---

1	Un Californien qui vit en Équateur depuis longtemps, est satisfait des conditions de culture de Chambo et donne son aval pour entreprendre la culture d'artichauts.
1	Ce Californien s'occupera de vendre les récoltes d'artichauts.
1	L'enjeu du paiement de cette dette fait figure d'exemple pour toute la population indigène du pays.
1	Les résultats impressionnent.
3	Le Ministre équatorien de l'Agriculture est venu rendre visite à Chambo pour évaluer la situation.
5	Le ministre équatorien de l'Agriculture a été impressionné par les résultats atteints.
2	Visite du ministre, du sous-ministre à l'agriculture, de l'évêque du Diocèse et de plusieurs autorités politiques provinciales.
1	Les terres achetées étaient à l'abandon lorsqu'elles appartenaient à l'hacienda.
4	Les terres achetées sont maintenant en production.
1	Avant la visite du ministre de l'Agriculture, la presse nationale écrivait et disait, à travers la télévision, que les terres achetées par les Indiens étaient à l'abandon.
1	Nous avons acheté ces terres au prix d'efforts et de sacrifices.
1	Nous allons maintenir les terres achetées bien travaillées et bien cultivées au bénéfice de notre organisation.
3	Prouver que notre organisation, comme groupe de paysans, nous pouvons

---

---

administrer et être responsable.

1 Le ministre de l'Agriculture est reparti en connaissant tous les progrès réalisés par notre organisation.

1 Le ministre de l'Agriculture pourra informer l'opinion publique des progrès que nous avons réalisés depuis la négociation pour les terres.

1 Aujourd'hui les terres se retrouvent aux mains des paysans qui savent la travailler.

2 On ne remerciera jamais assez le Diocèse de Riobamba pour la gestion de Raymond.

1 Le ministre de l'Agriculture a dit qu'il allait nous appuyer partiellement.

4 La visite du ministre de l'Agriculture a été très motivante.

1 Nous devons continuer à progresser dans notre cheminement organisationnel.

1 Le Père Pedro anime une réunion à Chambo sur la responsabilisation organisationnelle.

2 Le Père Pedro Torres est un des piliers au soutien de l'église à la cause indigène.

2 Raymond a invité le Père Pedro à venir périodiquement visiter les deux communautés de Chambo pour motiver les organisations.

1 Avec l'assistance d'un coopérant du CECI en Équateur, Raymond a entrepris le passage à l'étape de la responsabilisation.

2 Les coopérants du CECI se visitent et s'entraident d'un projet à l'autre.

1 Les coopérants du CECI en Équateur sont très dynamiques.

1 Les coopérants du CECI en Équateur partagent très bien leur vision du développement.

---

1 Les coopérants du CECI en Équateur partagent très bien leur vision du développement.

1 L'équipe de coopérants du CECI en Équateur a appuyé les réflexions de développement du projet de Chambo.

1 Il y a des gens prêts à mettre de l'énergie pour appuyer ces paysans-là.

1 Un agent de programmation du CECI connaît bien les besoins en développement de l'Équateur.

1 Le CECI Équateur travaille à renforcer les capacités des organisations paysannes des Andes équatoriennes dans l'amélioration de leurs conditions de vie.

1 Le CECI Équateur s'intéresse à la formation des ressources humaines paysannes pour développer leur indépendance à rechercher et atteindre leurs propres objectifs de développement.

5 La programmation du CECI Équateur met beaucoup d'emphase sur la gestion des organisations.

1 Les enrichir de la capacité de comprendre et de mener à terme les objectifs qu'ils se sont donnés.

1 La conjointe du coopérant attiré à Chambo est agronome elle aussi.

4 La conjointe de Raymond apporte une aide précieuse au défi du projet de Chambo.

1 La conjointe de Raymond appuie les familles de Chambo avec un projet d'autoconsommation.

1 Nos familles québécoises immédiates appuient avec de petites aides économiques pour le projet de Chambo.

2 Après dix mois d'opération, Chambo intéresse davantage le monde du

	développement international.
2	Raymond, le rassembleur, a repris le flambeau allumé par le clergé équatorien, résolument partisan de la cause indigène.
1	Présence du CECI à moyen terme dans le projet de Chambo.
1	Le CECI est important dans le projet de Chambo.
1	Un mélange culturel spécial entre la culture québécoise et la culture autochtone équatorienne.
2	La chaleur humaine de la coopération québécoise.
73	

**Tableau 7 : Le personnel**

1	Le défi du remboursement de la dette des terres tient le groupe de paysans ensemble.
1	Après l'achat des terres, nous avons fait des efforts et des sacrifices pour en arriver à des projets agricoles.
2	Nos plans de travail sont en cours de réalisation.
2	Les paysans veulent maintenant tirer le maximum de profit des terres achetées.
3	Les paysans veulent rembourser la dette des terres achetées.
1	Travailler aussi au bénéfice de notre organisation.
2	La terre est notre mère, elle nous donne à manger, nous habille...
3	Les paysans ont décidé de s'organiser pour l'acquisition de terres.
1	Les paysans ont décidé de s'organiser pour former une entreprise agricole.

1	Une petite expérience de travail acquise au service des haciendas.
1	Les indigènes sont ceux qui nourrissent le pays.
1	Toutes les décisions sont prises par les paysans eux-mêmes.
1	Les paysans connaissent les divers travaux agricoles.
1	Il y a beaucoup de motivation.
1	Les paysans apprennent rapidement.
1	Une paysanne exprime les besoins de son organisation et sa vision d'avenir pour sa famille.
1	Les indigènes de Chambo reprennent leur destinée en main.
1	Les institutions financières leur font maintenant confiance.
1	Les paysans indigènes commencent à voir de la lumière au bout du tunnel.
1	« Unis, nous vaincrons », voici notre slogan équatorien.
1	Si nous sommes unis, personne ne pourra nous arrêter.
28	

**Tableau 8 : La gestion des problèmes**

1	Le défi de l'énorme dette des terres aide beaucoup à la motivation d'union du groupe de paysans.
2	L'organisation paysanne est un travail de tous les jours.
1	Au départ, le projet de Chambo était en déséquilibre financier.
1	Une capitalisation très rapide est nécessaire pour initier le processus de production agricole.
1	Chambo est un gros projet pilote de récupération de terres ancestrales.

1	Le monde politique équatorien est sceptiquement tourné vers le projet.
1	Dès le début, de nouvelles informations ont permis de redresser la situation défavorable à la réussite du projet.
1	Les enjeux du projet étant très importants, un peu de panique envers le niveau d'énergie nécessaire pour relever le défi.
1	Malgré la complexité du projet de Chambo, il y a des façons stratégiques de s'en sortir.
1	Prise de décision rapide lors de problèmes de régie agricole.
1	L'exécution de diagnostics pour faire ressortir des données nécessaires à l'organisation du projet.
12	

**Tableau 9 : Les compétences du coordinateur de projet**

14	Faire cheminer deux communautés de Chambo d'une économie de subsistance à une économie de croissance.
1	Les paysans de Chambo détiennent des terres avec un potentiel très intéressant.
3	Présentation d'une nouvelle version du plan de remboursement de la dette pour un refinancement viable.
3	Acceptation de la nouvelle version du plan de remboursement de la dette.
3	Collecte des données pour élaborer les coûts de production du secteur maraîcher.
3	Raymond Boutin a conduit la négociation du refinancement des terres qui marque le début d'une nouvelle ère pour les indigènes de Chambo.
3	Raymond Boutin fait réaliser la nécessité d'améliorer les pâturages.
5	Raymond Boutin fait réaliser l'importance des choix rentables au niveau des cultures du secteur maraîcher.
4	Raymond Boutin fait comprendre le comportement du marché de la vente des produits agricoles.

- 2 La présence des coopérants québécois a transformé la vie de plusieurs centaines de famille de paysans indigènes.
  - 5 Raymond Boutin apporte un appui technique sous forme de connaissance.
  - 11 Raymond Boutin apporte une gestion axée sur les résultats.
  - 4 Compréhension de la culture autochtone andine.
  - 6 Raymond Boutin nous enseigne à aller au bout des choses.
  - 5 Raymond Boutin nous explique l'importance de la planification bimensuelle.
  - 4 Raymond Boutin nous explique l'importance de la responsabilisation face à la planification maraîchère, animale et administrative.
  - 12 L'action de Raymond le coopérant vise surtout à aider les paysans à s'organiser afin de pourvoir à leur autonomie.
  - 3 Dans le cheminement du projet, Raymond l'agronome, l'agriculteur, le paysan dans l'âme, veille à tous les détails comme s'il s'agissait de sa propre fortune.
  - 3 À l'initiative de Raymond, les paysans ont formé des comités de gestion où se réunissent les principaux chefs de chacune des deux organisations.
  - 2 Les coopérants Raymond et Josée sont venus en Équateur dans un esprit de coopération.
  - 3 Tout se fait dans un esprit de concertation qui repose uniquement sur les besoins et les réalités mêmes du pays.
  - 5 Ouverture des paysans indigènes au diagnostic initial de l'ensemble des terres agricoles.
  - 5 Compréhension des diverses caractéristiques du bassin versant des terres du projet.
  - 6 Le coopérant arrive avec la volonté de faire quelque chose.
  - 3 Installation d'une belle confiance entre le coopérant et les paysans indigènes.
  - 5 Montage de projets productifs pour financement avec de bonnes données du milieu.
  - 2 Création de sources d'emplois pour les paysans indigènes.
-

3 Capacité d'adaptation du coopérant.

2 Compréhension de la réalité et du défi à relever par les paysans indigènes.

6 Grande capacité de travail du coopérant.

6 Grande passion du travail par le coopérant.

2 Auto motivation du coopérant sur les résultats atteints.

2 Relever des défis.

1 Enrichissement de diverses expériences acquises en Amérique du Sud.

## ANNEXE B

**NOTE :** Le texte apparaissant dans la colonne AUDIO est une indication du contenu de la narration ; ce n'est pas le texte final de la narration.

Par Grégoire Viau • Ébauche, vendredi 13 octobre 1995

1	34	Négociations avec Walter Burke - jusqu'à Raymond : "On peut passer à l'action"	(Négociations en espagnol)
	34	Raymond, les responsables de l'Association et Burke en plan large	<p><b><u>Propos de la Narration :</u></b></p> <p>Nous sommes en Équateur.</p> <p>Une affaire vient de se conclure : les paysans de l'Association Rumiñahui de Guayllabamba vont développer une culture d'artichauts pour le marché nord-américain; Walter Burke, un Californien qui vit en Équateur depuis plus de trente ans, est satisfait des conditions de culture et donne son aval pour entreprendre les semences : ce sera lui qui vendra le produit de leur terre, et les paysans vont réaliser un profit de tant...</p>

2	40	Pendant la messe de bénédiction :	Un homme a conduit cette négociation qui
	41	Raymond aperçu au milieu des assistants qui écoutent la messe.	marque le début d'une nouvelle ère pour les
		Arrêt sur image.	indigènes de Chambo, dans la province du
	20	20 15 10  Montagne serrée d'images de paysannerie :	Chimborazo; cet homme est québécois, il s'appelle Raymond Boutin. Il est agronome et zootechnicien. Il est coopérant depuis 1992, pour le compte du CECI, le Centre canadien d'études et de coopération internationale.
	05	05 04 25 Fumigation des patates	<b>MANUEL OFF</b> : ... Je remercie sincèrement
	28	Récolte des patates en gros plan	le compagnon Raymond Boutin de nous avoir fait réaliser la nécessité d'améliorer les
	33	Femmes qui posent des barbelés autour du séchoir à patates	pâturages et aussi de changer les cultures du secteur maraîcher. Parce que si on continue de produire des patates, le marché n'est pas stable, le prix monte et descend subitement, et il arrive que le prix est plus bas que ce que ça nous coûte de les produire. Le coopérant nous a fait comprendre qu'il était plus rentable de semer des artichauts : peu d'intrants et davantage de profits.
	34	Groupe de femmes avec un jeune et un vieillard qui retournent la terre avec leurs <i>asadons</i>	

11	Tracteur qui retourne la terre	Ainsi nous allons diversifier les cultures, et louer le tracteur pour transformer quelques
19	Marché des légumes de Riobamba : une mer de produits colorés étalés sur la chaussée; beaucoup d'activité, rues bondées de monde.	pâturages en terres maraîchères. Pour achever le travail, nous allons semer des patates pour bien défoncer le sol et introduire ensuite de nouvelles cultures. Je crois que c'est comme ça qu'il faut continuer pour mettre en production toutes les terres qui sont prêtes à recevoir de nouvelles cultures et continuer à semer des patates sur les anciens pâturages.
20		<b>MANUEL ON</b> : Il faut penser à l'avenir et je crois que c'est comme ça qu'on va aller de l'avant.
41	Raymond invité par le Padre Julio à monter derrière l'autel. Sa fille sur ses épaules.	Raymond Boutin a un contrat de deux ans en Équateur. Deux ans pour amener deux communautés à passer d'une économie de subsistance à une économie de croissance.
40	Josée porte le petit Jésus sous le baldaquin pendant la procession villageoise.	Sa conjointe Josée Lagarde l'accompagne dans cette mission.
41	Fête de Rumiñahui après la bénédiction.	En quelques mois à peine, leur présence a transformé la vie de plusieurs centaines de familles de paysans indigènes.

3	01	<p>Raymond et Jacinto dans la pharmacie vétérinaire à 01 13 00</p> <p>01 19 10</p> <p>Raymond parle à l'employé et à Jacinto en espagnol. Gros plans de Raymond et Jacinto. Marché conclu.</p>	<p><b>RAYMOND</b> : C'est sûr que c'est un mélange en fin de compte de différents produits qui rentrent dans le mélange des sels minéraux. Du sel brut, et puis on met des composés de vitamines et de minéraux pour compléter le tout. Et avec ça on a des meilleurs résultats avec la fertilité des vaches laitières. Parce que les vaches laitières qui n'ont pas de fertilité ne donnent pas de veau. Si elles ne donnent pas de veau, elles ne donnent pas de lait.</p>
	11	<p>Raymond et le conducteur du tracteur;</p> <p>sillons tracés par le tracteur.</p>	<p>À la demande des autorités du Diocèse de Riobamba, le CECI l'a affecté dans la région de Chambo pour aider les paysans à tirer le meilleur profit de leurs terres nouvellement acquises, afin de rembourser une dette écrasante.</p>

**10** Peu avant 10 13 41

Raymond au volant de sa jeep en marche

Couper avec jeep qui passe devant la caméra sur fond de campagne

Retour sur Raymond au volant.

**10** 10 13 41 :

La camera au ras de la boue : la jeep passe dans le borbier

**RAYMOND** : Les gens se préoccupent toujours du froid pour nous autres, et quand on leur raconte qu'on vient d'un pays de neige ils ne peuvent pas s'imaginer. Ici pour moi c'est l'été à longueur d'année, ce n'est pas très chaud, ce n'est pas froid non plus. Les conditions idéales pour l'agriculture. Ici on fait de l'agriculture à l'année donc il y a possibilité de sortir rapidement d'une grosse dette

(...coupe )...

On est très contents d'être ici en Équateur. Je suis dans un secteur magnifique, un secteur rêveur, mais il faut rêver maintenant productif et c'est notre cheminement avec nos amis campesinos.

4 12 Moments en famille, à la maison

13

17

24 Interview Raymond et Josée;

photos de voyage au banc-titre

Leur aventure commence en juillet 1991. Raymond, Josée et leur fils Louka, alors âgé d'un an, prennent la route pour un long périple.

**RAYMOND OFF et ON** : On a décidé de faire un voyage en Amérique, de découvrir le Canada, les États-Unis, l'Amérique latine, et puis disons ce voyage, on l'a décidé pourquoi, on avait le goût de faire un recul, un recul sur l'avenir de notre vie professionnelle en tant qu'agronomes, nous sommes tous les deux agronomes, moi je travaillais pour la Régie des Assurances agricoles du Québec qui était une job oui, intéressante parce que j'étais sur la route avec les cultivateurs, avec le monde que j'aime, mais les défis et puis, mais les défis n'étaient pas vraiment ceux que je voulais. J'avais besoin de quelque chose de spécial. ... .



Photos de Bolivie

**JOSÉE OFF et ON** : ... on a fait le Canada, on a fait une partie des États-Unis et on s'est ramassés en Amérique latine, en Amérique centrale, puis quand on est arrivés au Costa Rica on a décidé d'aller visiter Kathleen qui est la soeur de Raymond qui était en Bolivie, son chum était coopérant pour le CECI, alors on a décidé d'aller les visiter, on a passé un mois avec eux autres, puis c'est durant ce séjour-là qu'on a pu voir qu'est-ce que c'était la coopération...

On ne cerne pas tellement bien la vie de ces gens-là, qu'on visite, alors on s'est dit qu'en coopération ça serait un beau moment pour pouvoir partager la vie de ces gens-là et bien comprendre qu'est-ce qu'ils vivent, et vivre avec eux autres. Alors on a rencontré le directeur du CECI et il nous a proposé des projets en agriculture, et puis on a décidé de partir pour deux ans, de faire un premier contrat de deux ans pour voir comment ça allait se dérouler. Ça rentrait bien dans le défi qu'on s'était donné, puis c'était une belle façon de vivre ensemble quelque chose de spécial.

Photos Bolivie

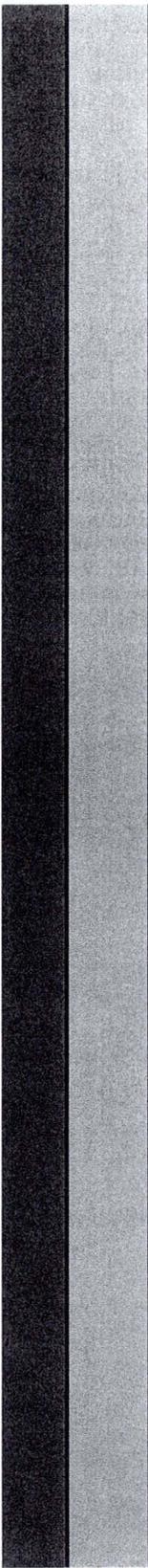
24

Peu après 01 33 24

Leur premier contrat dure deux ans. À 4000 (?) mètres d'altitude, dans l'altiplano bolivien où rien ne pousse, Raymond s'est employé à développer un projet d'élevage de camélidés; les résultats ne se sont pas fait attendre. Les relations étant un peu tendues avec l'ONG bolivienne qui retenait leurs services, Raymond et Josée ont décidé de foncer.

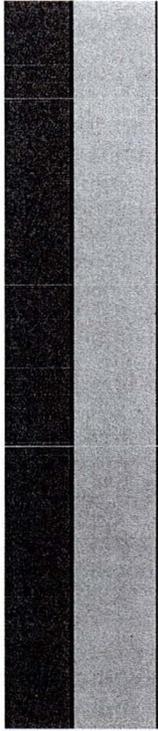
**Raymond** : ... on a commencé avec l'institution qui s'appelle CIPCA, en Bolivie. Moi j'étais rattaché au poste de zootechnicien avec un projet de développement des camélidés dans la zone de Santiago de Machaca, à peu près à quatre cinq heures en voiture de La Paz, la capitale du pays. Donc moi mon mandat c'était de développer les camélidés. C'était un mandat très vague, que j'avais à définir, avec les possibilités, les ressources naturelles du coin.

Donc on parlait- ce n'était pas plus les alpacas que les lamas, fallait voir qu'est-ce qui avait vraiment là-bas, et puis qu'est-ce qu'on pouvait faire. Donc ça a commencé comme ceci, c'est qu'au début il y a eu beaucoup d'études de fait, parce que bon il y avait peu de données de disponibles sur les lamas, parce que les lamas c'était des animaux qui représentaient plus la zone de Santiago de Machaca.



Santiago de Machaca c'était une zone qui était très sèche, et puis avec le temps, quand on commence à connaître les animaux, les camélidés, on peut s'apercevoir rapidement que les alpacas se tiennent dans les zones humides, et puis les lamas dans les zones sèches. Donc j'avais à faire aux lamas dans cette région de la Bolivie. Donc la première étape c'était de rechercher qu'est-ce qu'on pouvait faire avec ces animaux-là et qu'est-ce que ces animaux-là pouvaient apporter disons de plus aux paysans de là-bas.

Donc voilà que vient l'idée de moi et de mes compagnons de travail de l'institution avec qui je travaillais de travailler sur un projet d'engraissement de lamas. Vendre la viande. Donc il y a eu une étape énorme de trouver des données techniques face à l'engraissement, il n'y en avait pas. Je me suis rendu au sud du Pérou, en Bolivie, j'ai fait beaucoup de centres de documentation, il n'y avait pas de données sur l'engraissement des lamas. Donc là vient l'idée de développer ce projet de lamas là, mais avec des données que je devais construire. Donc j'ai construit des données, mais ces données-là n'étaient pas mises en pratique.



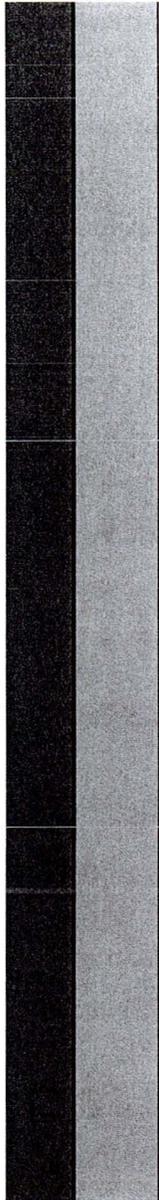
Donc il y a eu beaucoup de problèmes avec l'institution avec qui je travaillais parce qu'eux ils voulaient directement passer à un projet communautaire. Mais moi je trouvais que je n'avais pas le droit de passer directement à un projet communautaire sans avoir des données pratiques de qu'est-ce que j'avais trouvé comme informations. De qu'est-ce que j'avais bâti surtout comme informations, j'avais trouvé différentes choses, j'ai fait un consensus de beaucoup de choses pour trouver ces données-là, et puis à partir de ça je voulais mettre en pratique ces choses-là.



De là vient un peu le conflit que j'ai eu avec la direction de mon institution de faire - moi mon idée c'était vraiment de faire un centre expérimental pour vérifier ces données-là avant de passer à l'étape que de mettre ça en pratique avec les communautés pour pas en fin de compte faire un projet qui n'aurait pas eu disons d'avenir. Donc avec le temps j'ai réussi à gagner ce point-là. Ça a pris beaucoup de temps quand même, mais j'ai fini par pouvoir obtenir l'accord, un accord même silencieux de la part de mon institution. Et puis voilà que se met en œuvre le projet expérimental d'engraisser les lamas.

Donc j'ai travaillé aussi en parallèle avec un projet là d'une entreprise laitière, pour aider une entreprise laitière à mieux s'en sortir. Donc c'était ça mon mandat là-bas et j'ai à n'en venir aux fins que j'avais analysées, et puis je trouve que c'est une ...

**JOSÉE** : une victoire...



**RAYMOND** : C'est une victoire en fin de compte, c'est une victoire et puis j'espère que maintenant les données sont sorties, les données techniques sont sorties, les données pratiques techniques sont sorties, j'espère que maintenant je suis plus là-bas, je suis ici maintenant, je suis en Équateur maintenant, mais j'espère que là-bas ils pourront n'en profiter et puis chaque communauté, les producteurs vont pouvoir s'en sortir avec un nouveau projet de vie, soit non seulement avoir des lamas dans leur cour, mais pouvoir les exploiter, pour les vendre en ville, et puis faire plus de sous.

- 5** **12** Vie de famille à Riobamba - petit déjeuner
- 17** Vie de famille à Riobamba
- Mix : zoom-in sur une carte de l'Équateur situant le pays, la capitale, et la région de Riobamba.
- 02** 02 00 34 : Jeep de Raymond en plan large passe devant le Centro Agrícola de Riobamba; rond-point avec sculpture de taureau en céramique.
- Au-dessus des terres de l'hacienda.

Après ce premier contrat de deux ans dans l'altiplano bolivien, Raymond, Josée, Louka, leur petite fille Nayra Inti, née à La Paz, et Yola, une jeune paysanne aymara de Santiago de Machaca, se sont installés à Riobamba, à environ 40 minutes de route des terres de Chambo.

Une région qui jouit d'un micro climat humide et bien tempéré; très favorable à l'élevage et à la culture maraîchère.

03

Interview Raymond sur fond de beaux paysages, au-dessus des terres de l'hacienda.

Paysages de la région de Chambo;  
scènes de la vie paysanne

**Raymond ON** : Les terres commencent ici, les terres de Chambo, de très bonnes terres argileuses, terres noires, et puis bon, c'est ça, c'est des terres qui appartiennent encore aux haciendas, aux propriétaires privés, les campesinos ici qui sont des producteurs indigènes travaillent pour ces chefs d'entreprises là, des hacendados, bon c'est ça, ils sont un peu comme esclaves, ils sont exploités, des salaires très minimes, et puis bons c'est ça, l'histoire vient que maintenant les deux communautés où je travaille ont acheté une partie de ces haciendas, mais plus les hautes terres.

C'est des terres bonnes là aussi, c'est des terres excellentes là aussi, c'est des terres argileuses, mais plus élevées en altitude, mais où on n'a pas les mêmes résultats de rendement. Et puis ici c'est des terres qui sont beaucoup plus facilement travaillables avec l'équipement agricole, tracteur, puis les instruments aratoires, du sol. Pour l'instant, ces terres-là appartiennent encore aux propriétaires d'haciendas, avec le temps peut-être qu'elles seront vendues à des campesinos, aux producteurs agricoles indigènes, mais pour l'instant qu'est-ce qu'elles ont bien voulu céder, c'est des hautes terres, à partir de 3000 mètres jusqu'à 4500 mètres d'altitude.

<b>6</b>	<b>07</b>	Appel au cor par le vieux paysan
	<b>05</b>	Visuel village, vie quotidienne
	<b>28</b>	Préparation du repas de midi dans la maison de Laura. Vieille dame qui se repose sur le lit de la fillette endormie.
	<b>41</b>	
	<b>19</b>	Jacinto et Raymond filmés au téléobjectif à travers le marché de légumes de Riobamba.
	<b>41</b>	

Après des siècles d'asservissement, les indigènes d'Équateur reprennent enfin possession de leurs terres ancestrales; si les propriétaires d'haciendas ont gardé pour eux les meilleures terres, les paysans de Chambo détiennent tout de même un potentiel très intéressant. On ne leur a pas fait de cadeau. Ils ont dû payer ces terres au prix fort, et ils ont accepté les conditions des banques. Ils savent très bien qu'à court terme, ils ne vont pas s'enrichir. La vie est dure à Chambo, et elle le demeurera pendant un bon moment encore.

**JACINTO OFF** : Extrait du discours d'inauguration de la nouvelle étable.

**Jacinto ON** : suite du discours À TRADUIRE - sous titrer

**Narration en over lap** : Jacinto Cuji est membre de l'association Rumiñahui de Guayllabamba, l'une des deux communautés soutenues par le coopérant Raymond Boutin. C'est un des chefs de l'action indigène.

20	Interview Jacinto : un peu après 20 11 36	<p><b>JACINTO (Traduction) OFF/ON :</b> Maintenant nous avons des terres, mais on ne se sent pas conforme ni satisfaits. On sent que cette dette que nous avons en différents endroits, premièrement à la Banco de Fomento, deuxièmement au Diocèse, troisièmement à la Banco de Fomento à travers l'État et quatrièmement au Diocèse pour l'achat des animaux laitiers - ce que nous voulons maintenant, c'est tirer le maximum de profit des terres que nous avons achetées.</p>
33	Enfants qui courent avec cerf- volant	<p>Pourquoi, pour que nous puissions rembourser toutes ces dettes aux institutions qui nous ont prêté, pour après s'être libérés de cette dette, nous sentir libres et continuer à travailler au bénéfice de notre organisation, de nos enfants, de nos petits enfants qui vont venir, parce que pratiquement, la terre, c'est notre mère, qui nous donne à manger, qui nous habille, etc. Si nous ne profitons pas au maximum de cette terre, si on la laisse à l'abandon, peut-être que même la dette ne pourra pas se payer, encore moins nous nourrir et nous vêtir.</p>
30	Traite des vaches à la main par une femme	

7

Cassette MICH : extrait de marche  
de revendication des indigènes

La lutte pour l'obtention des terres a commencé dans les années 80. 16 communautés du Diocèse de Riobamba ont bénéficié d'un prêt du gouvernement et du clergé pour racheter les terres. Dans bien des communautés, les paysans se sont redistribué les terres entre les familles. Les deux communautés qui ont contracté les plus grosses dettes sont celles où intervient le coopérant Raymond Boutin et Josée Lagarde. Ces deux communautés ont décidé de s'organiser, et de fonder une coopérative.

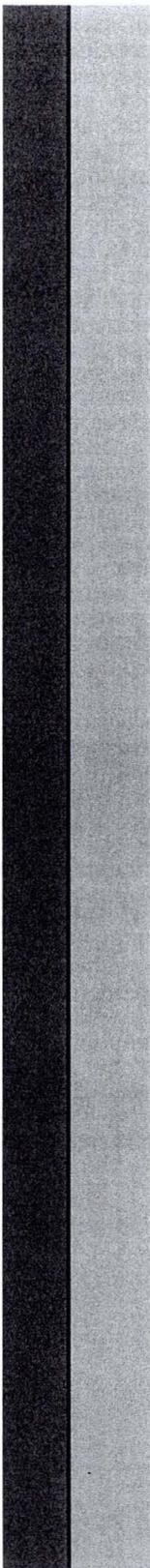
19

Interview Jacinto Cuji et Manuel  
Criollo, membres de l'Association  
Rumiñahui de Guayllabamba

**JACINTO** : Tout est en relation à la pauvreté de Guayllabamba. Nos parents avaient des terres, mais très peu, et à chaque génération il y avait de moins en moins de terre et nous on se retrouve sans terre. Les propriétaires de l'hacienda, la famille Gangotenas, en avaient énormément dans la province de Chimborazo, et aussi dans la province Morona Santiago (dans l'orient).

Comme nous n'avons pas de terres, organisons-nous et voyons comment on peut parvenir à acheter des terres de cette hacienda, parce qu'ici il existe des terres en friche, des terres abandonnées, qui ne servent à rien, d'autant plus que le propriétaire ne vit même pas ici, il vit à Quito. Nous avons commencé à nous organiser en 1980, les personnes de la communauté, les gens qui n'avaient pas de terre, pour acheter.

Nous avons essayé d'une façon courtoise d'entrer en négociations avec le propriétaire, mais le propriétaire nous a répondu : "Non, mes enfants, cette terre-là n'est pas à vendre, elle est à moi". On a commencé à s'organiser, à remplir les formalités auprès de l'Institut équatorien de réforme agraire, IERA, les formalités d'affectation, de révocation, in affectabilidad, etc. Les formalités ont été reçues à l'IERA mais pendant que nous, nous insistions auprès des autorités, des propriétaires, l'avocat de ceux-ci, à sa manière, donnait de gros cadeaux aux autorités, achetait la conscience des autorités et nos formalités restaient lettre morte.



19 16 43

En 1984, après quatre ans de lutte, les instances se sont prononcées en notre faveur. Quelqu'un de l'hacienda a acheté la conscience de l'un des dirigeants, a acheté! Après, no tenemos ningún reclamo - nous avons établi une préorganisation, comme l'Association Rumiñahui. Quand ça a commencé à fonctionner, douze compagnons ont été traînés en justice par le propriétaire: il nous accusait d'être des agitateurs. Nous avons dit : non, pas question d'arrêter ici, nous poursuivons.

En 1985, nous avons continué notre préassociation et le 10 juin 1985, nous avons obtenu un statut juridique avec 24 sociétaires (compañeros); dès ce moment, comme organisation légale, nous avons commencé à revendiquer notre droit à la terre. De 1985 à 1988, nous avons obtenu un accord avec l'avocat du propriétaire qui nous offrait de vendre un secteur de l'hacienda appelé l'Olympo.

**06**

06 00 34 : Manuel arrive à cheval;  
Raymond vient l'accueillir

Convaincus de sa bonne foi, nous lui avons avancé la somme de 500 000 sucres; deux ans ont passé et il ne voulait toujours pas nous vendre le terrain ni nous rendre l'argent. Nous en avons assez de nous faire avoir et des mensonges des autorités nationales. Le 6 juin 1990, lors du premier soulèvement indigène national, nous nous sommes organisés et nous avons pris possession de ce secteur appelé l'Olympe. Aujourd'hui nous sommes les propriétaires de ce terrain de 35 quadras (une trentaine d'hectares) que nous avons payé 110 000 sucres le quadra. C'est une partie de la lutte que l'organisation a menée depuis 1980.

Manuel Criollo est contremaître de métier. Il a connu toutes sortes de fortunes. Il a vécu dans l'orient, la région torride qui borde l'Amazone, il a vécu à Quito, la capitale, et il habite désormais Riobamba où il dirige une petite entreprise. Les développements en cours dans son village natal de Guayllabamba l'ont incité à s'impliquer de nouveau dans la vie paysanne. Paysan, il n'a jamais cessé de l'être.

20 20 08 59

**MANUEL** : ... c'est certain que nous avons une petite expérience acquise au service des haciendas, mais on n'avait très peu de terres et on ne pouvait pas mener à bien nos propres expériences. Nos pères ont semé du maïs, du maïs, du maïs, rien de plus; les patates, les bovins, on ne sait rien de tout ça. Avec l'intervention du compagnon Raymond Boutin nous avons beaucoup bénéficié, car il nous enseigne à aller au bout des choses, à faire la planification bimensuelle, et à nous responsabiliser face à cette planification, tant au niveau maraîcher qu'animal et administratif.

42 **Int'w Bernardo Gauyña**, de San Francisco, devant la Casa Indígena à Riobamba, sous le portrait de Mgr Proaño

**Int'w Bernardo Gauyña**

8	17	17 10 41 : Petit déjeuner chez les Boutin.	<p><b>Josée</b> : Tu vas revenir nous chercher pour faire le marché?</p>
			<p><b>Raymond</b> : je voulais en parler un petit peu. C'est samedi matin, on sait ce que c'est, c'est marché, c'est la grande tournée. Donc là on s'en va aux cabanes, on s'en va tuer trois taureaux...</p> <p><b>Josée</b> : C'est-tu vrai?</p> <p><b>Raymond</b> : Oui, on va garder le plus gros morceau pour la semaine prochaine, pour le charcoal... On va garder 350 livres...</p>
	18	Abattoir de Riobamba : abattage et traitement des animaux	
	19		
	17	17 16 38 : Marché bovin de Riobamba ; Jacinto et Manuel, au téléobjectif, font leurs affaires avec les producteurs.	<p>Marché des bestiaux de Riobamba. Plaque tournante de l'activité indigène de l'Équateur; c'est ici que les paysans viennent transiger leurs produits, acheter et vendre. Les indigènes qui, malgré le peu de considération dont ils sont l'objet dans le pays, sont néanmoins ceux qui nourrissent tout le pays.</p>

15	Corral; des bêtes qui paissent	<p>Les terres reprises aux haciendas représentent surtout d'anciens pâturages, rendus très durs par des décennies de piétinement animal. Toutefois, les plus hautes terres appartenant aux communautés ont conservé leur fonction d'élevage et d'engraissement. On achète des bêtes jeunes, on les engraisse et on les revend à profit. À Chambo, on a la place pour ce genre d'activité.</p>
20	20 19 10	<p><b>JACINTO.</b> En ce qui concerne la production maraîchère, nous disposons de 18 hectares. De 25 à 30 hectares pour les vaches laitières, et pour les taureaux de boucherie, 35 hectares. Pour le boisé et les terres hautes, avec l'aide du coopérant, nous voulons faire un projet d'alpaga.</p>
18	Abattoir municipal de Riobamba	<p>Des projets, les paysans en ont et Raymond non plus ne manque pas d'idées. Mais tout en menant de front des expériences inédites, les paysans doivent aussi composer avec des problèmes quotidiens.</p>
30	Une paysanne traite des vaches à la main.	

01 01 05 40 Raymond à la pharmacie  
(OFF)

30

Vache malade

30

Raymond qui inspecte la vache  
malade

**Raymond OFF** ... on a une vache qui a un problème d'altitude. C'est une vache que l'Association Rumiñahui a achetée à Callamba, au nord de Quito. Des vaches qui viennent de 2500 mètres d'altitude. En ce moment elles sont à 3200 mètres. Donc il y a un problème d'adaptation à l'altitude. Donc elle fait un problème d'œdème, d'accumulation d'eau entre la peau et le muscle et elle a en plus un problème de circulation sanguine.

... donc l'idée ce serait de descendre la vache à 2500, entre 2000 et 2500, pour la rétablir. On a acheté 23 vaches, c'est la seule qui ne s'adapte pas à l'altitude, donc on se casse on petit peu la tête pour la récupérer le plus vite possible. On ne voudrait pas la perdre, elle a beaucoup de problèmes; elle mange, elle se comporte bien du côté alimentaire, mais l'œdème devient pire avec le temps. Et ça me préoccupe beaucoup, et ça les préoccupe beaucoup...

**30** Raymond et Jacinto qui administrent un remède à la vache malade

Une vache qui cause bien des soucis à Raymond et à l'Association Rumiñahui. En plus des terres, les deux communautés ont acheté beaucoup de bétail; des veaux pour l'engraissement, des vaches pour le lait. Chaque tête leur coûte très cher et ils doivent en prendre grand soin. La perte d'un animal peut avoir de lourdes conséquences financières pour la communauté. L'action de Raymond le coopérant vise à surtout à aider les paysans à s'organiser afin de pourvoir à leur autonomie. Mais dans la vie de tous les jours, Raymond l'agronome, l'agriculteur, le paysan dans l'âme, veille à tous les détails comme s'il s'agissait de sa propre fortune.

**14** Devant la nouvelle étable laitière. Raymond vient livrer les poches de ciment avec Manuel.

**Raymond ON** : Ici on se trouve dans l'étable laitière de l'Association Rumiñahui, on est en pleine construction, on est dans la finition, on pose le ciment sur les murs pour faire la finition. On trouve des compartiments. Ici on retrouve un local qui se trouve à être le bureau, ici on va retrouver la laiterie, on retrouve de l'autre côté un local pour mettre les instruments, et de l'autre côté un local pour les animaux, les veaux, les vaches qui vont vèler, et un entrepôt d'aliments. La moulée, les sels minéraux. Ici on retrouve le lieu de traite. Trois compartiments de deux vaches chacun.

14 05 01

Raymond dans l'étable.

A la caméra :

(...)

44

21 31 58

Bureau de Raymond et Josée dans leur résidence. Josée est à l'ordinateur et Raymond procède à l'analyse d'un échantillon de terre.

Ici ça a été construit par un groupe d'ingénieurs de la polytechnique de Montréal; le groupe CIPO qui est venu aider ici pendant deux mois, un groupe formidable, il s'est créé des liens humains énormes avec les campesinos de la place. Il y a eu beaucoup de larmes au départ et c'est normal parce qu'il se fait des liens beaucoup plus forts quand les jeunes vivent avec les familles. C'est ce qui s'est passé et ça été super, il s'est fait beaucoup de choses, ils ont travaillé beaucoup et avec une énergie humaine qui s'est dégagée dans tout ça est extraordinaire et ça m'a beaucoup plus comme coopérant d'accueillir un groupe comme celui-là. Ils sont venus mettre la main d'œuvre et le financement et c'est un appui énorme pour une communauté qui commence vers une entreprise agroalimentaire et ça restera marqué dans l'histoire.

**Raymond** : Es-tu dans la nouvelle proposition? (Ils parlent des taureaux de boucherie de Rumiñahui)

**06** Réunion du comité de gestion de Rumiñahui; Josée présente une nouvelle version du plan de remboursement aux banques

Communauté de Guayllabamba. À l'initiative de Raymond, les paysans ont désormais formé des comités de gestion où se réunissent les principaux chefs de chacune des deux communautés. Les responsables de Rumiñahui tiennent leurs réunions dans la nouvelle étable de leur association, financée et construite par des étudiants en génie de Montréal. Josée Lagarde leur présente une nouvelle version du plan de remboursement qu'elle propose de soumettre aux banques.

**Josée** présente son plan aux responsables, en espagnol.

Rembourser la dette : voilà le grand défi des deux communautés aidées par Raymond Boutin et Josée Lagarde. Tout le pays a les yeux rivés sur le projet; les indigènes sauront-ils faire face à leurs responsabilités? C'est la grande question que tout le monde se pose. L'enjeu fait figure de symbole pour toute la population indigène du pays. Et les résultats impressionnent. Tellement que le ministre équatorien de l'Agriculture, venu rendre visite à l'Association Rumiñahui avec quelque préjugé, en est reparti transformé.

21A 21 09 26

21A Images de la télévision  
équatorienne ?

Photos de presse ?

JACINTO. En ce qui a trait à la visite du ministre et du sous-secrétaire, de l'évêque et de toutes les autorités, la vérité c'est qu'ils ont voulu vérifier personnellement l'avancement des travaux de l'organisation, sous tous ses aspects. Premièrement, suite aux négociations pour l'obtention des terres, les propriétaires d'haciendas ont dit maintenant les Indiens ont les terres, mais comme ils sont paresseux, ils n'en font rien. Ils ne travaillent pas, ils ne cultivent pas, ils n'ont pas de produits, ils disent que les terres ne fournissaient des produits aux marchés qu'à l'époque où elles appartenait aux haciendas.

La vérité est que lorsqu'ils sont venus, ils ont constaté tout le contraire. Peut-être que dans d'autres organisations, ailleurs, c'est ainsi que ça se passe, mais dans notre organisation, c'est tout le contraire. Ces terres, lorsqu'elles appartenait à l'hacienda, étaient livrées à l'abandon et maintenant elles sont en production. Après l'achat des terres, nous avons fait des efforts, des sacrifices, nous avons fait des projets agricoles et des plans de travail que nous sommes en train de réaliser.

21A

Le jour où ils sont venus nous visiter, ils sont repartis surpris parce que même la presse nationale écrivait et disait, à travers la télévision, que les terres achetées par les Indiens étaient à l'abandon et qu'il serait préférable qu'elles reviennent aux mains des hacendados (grands propriétaires terriens). Le jour de la visite, nous avons dit clairement que nous avons acheté ces terres au prix d'efforts et de sacrifices, nous allons les maintenir bien travaillées et bien cultivées au bénéfice de notre organisation pour que nous, comme organisation, comme paysans, prouvions que oui, nous pouvons administrer et encore plus travailler.

21A

Donc le ministre est reparti en connaissant tous les progrès que nous avons réalisés, et après il pourra peut-être dire à l'opinion publique quels progrès nous avons réalisés depuis 1992, depuis les soulèvements indigènes, depuis la négociation pour les terres. La vérité est que cela nous a servi; ce n'est pas comme le gouvernement le dit, les terres ne sont pas à l'abandon, ce n'est pas comme ça, aujourd'hui les terres se retrouvent aux mains des paysans qui savent la travailler, qui savent prendre la bêche, le pic, la machette, etc. Et de cette façon, nous travaillerons en faveur de nos familles et aussi au bénéfice du peuple équatorien.

21A 21 12 52

MANUEL : ... ils sont venus pour constater que ce n'était pas vrai. On ne remerciera jamais assez le Diocèse pour la présence du Groupe CIPO et pour la gestion de Raymond. Maintenant on a une infrastructure, ils ont vu le troupeau laitier. Ils ont vu les champs en production, ils ont vu une partie des patates en production, les oignons en production. Le ministre est parti un peu, non pas un peu, très impressionné. Il a dit qu'il allait nous appuyer avec peu, mais qu'il nous appuierait.

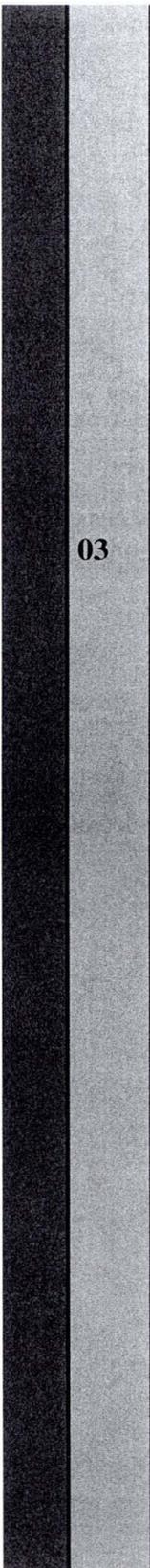
<b>21A</b>	21 13 56	<p><u>MANUEL</u> : On en a discuté avec les autres compagnons : la visite du ministre a été très importante pour ne pas rester assis. Tous les jours nous sommes passés à une nouvelle étape de la lutte et nous devons continuer cette lutte. Nous nous sentons encore plus forts pour continuer à travailler pour démontrer la capacité des paysans aux autorités qui eux pensent, au pire, que nous n'allons pas pouvoir aller de l'avant. Nous sommes plus forts et ça nous donne encore plus envie de continuer à travailler. Et c'est pour cela que je veux retourner à ma terre.</p>
<b>06</b>	Raymond anime la réunion du comité de gestion.	<p>Raymond et Josée sont venus en Équateur dans un esprit de coopération et le sont restés. Pas question d'imposer une recette miracle aux problèmes profonds rencontrés par les deux communautés. Tout se fait dans un esprit de concertation qui repose uniquement sur les besoins et les réalités mêmes du pays. Toutes les décisions sont prises par les paysans eux-mêmes.</p>

32

(Début de la cassette)

Devant la maison communautaire de San Francisco : Raymond assis sur la clôture de bois.

**Raymond** : Ici à Chambo, peu de choses étaient en marche, à mon arrivée, donc c'était de s'introduire, de marcher avec les gens, faire le tour de la terre, d'analyser, de prendre des échantillons du sol, analyser des échantillons de sol, voir les possibilités, les altitudes, parce qu'ici on est en montagne, chaque milieu a ses caractéristiques, donc ici au début c'était d'arriver -- même les premiers mois, les premiers deux mois, c'était d'arriver ici en bicyclette, j'avais un vélo, bon j'arrivais, je partais de bonne heure, j'arrivais plus tard ici, bon durant le jour c'était de partir en cheval et puis faire le tour, monter jusque sur les hautes terres, puis analyser, faire un diagnostic de la situation pour voir les possibilités réelles; pas avec des données du Québec, des données de l'Europe: des données d'ici, des possibilités d'ici, des rendements qu'on peut sortir avec des cultures d'ici. Identifier où on peut faire quoi.



**03** Repas des campesinos en compagnie de Raymond

Donc c'est ça. On n'arrive pas avec des sous, on n'arrive pas avec une valise d'argent, je prends souvent cette expression-là avec des copains, on rit beaucoup, on arrive avec nous-mêmes, avec la volonté de faire quelque chose. Et puis c'est là que ça devient intéressant parce qu'il y a une relation qui se crée entre le coopérant et puis les gens qui n'est pas nécessairement superficielle, qui s'approfondit énormément.

Maintenant moi après dix mois ici avec les campesinos de San Francisco ou de Rumiñahui c'est rendu des contacts, des contacts humains, mais profonds, et puis il s'installe une belle confiance dans tout ça. Et puis ça c'est extraordinaire et à partir de ce moment-là il manque des sous, mais des sous quand il y a des bonnes propositions et des propositions basées sur des choses possibles, et bien tout est possible. Il s'agit de monter des projets et puis des projets en relation avec des bonnes données et puis d'envoyer à des maisons de financement.

36

Manuel devant la carcasse de la vache malade dans la remise de la nouvelle étable.

Et puis il y en a. C'est sûr que maintenant il y a moins d'argent dans le monde qu'il y en avait dans le passé, à jeter par les châssis, mais il y en a encore quand même. Et puis il s'agit de premièrement d'essayer d'organiser les gens, de voir les possibilités, et puis au bout de la ligne monter les projets et puis de demander le financement. Donc les possibilités sont énormes, mais faut pas faire le chemin inverse, faut faire le bon chemin. Suivre les étapes et respecter les étapes. Et c'est important.

**Manuel** : nous parle de la vache malade qui, la veille, a perdu l'équilibre et qui s'est noyée dans une rivière. Il dit qu'il va demander à Raymond si elle est bonne à manger.

**04** Int'w Raymond à San Francisco

**Raymond** : Ici du côté agricole, les animaux, c'est des gens qui sont nés avec une vache laitière, puis un plant de patates. Donc ils savent comment planter des patates, et ils savent aussi comment on tire une vache, souvent ils savent aussi, ils connaissent les problèmes des animaux, quand c'est le temps de faire un traitement de santé animale ils savent comment le faire, puis ils savent quoi prendre aussi. Ce qui manque un peu c'est de mettre un peu plus d'efficacité dans le travail puis d'augmenter la rentabilité de chaque secteur agricole. Parce que... ça en fin de compte c'est une partie qu'ils manipulent assez bien.

**35** Réunion animée par le padre Pedro Torres à San Francisco (autour de 12 30 00)

**Padre Pedro** anime une réunion à San Francisco : il harangue les paysans en déplorant le fait que beaucoup manquent à l'appel lorsqu'il s'agit de faire du travail au sein de la coopérative...

Le padre Pedro Torres est un des piliers du soutien de l'église à la cause indigène. Raymond l'a invité à venir périodiquement visiter les deux communautés de Chambo pour motiver les troupes.

04

Raymond à San Francisco - suite

**Raymond** : L'autre partie qui est la planification et l'organisation, ça c'est très très nouveau, c'est récent. C'est le gros travail de motivation, de planification, de rentrer dans la gestion... Quand on plante des patates, de l'ail ou de l'oignon, c'est de prendre les données pour en arriver à des coûts de production, après avoir calculé les coûts de production savoir vers où on s'en va et qu'est-ce qu'il est mieux de produire par rapport à d'autres choses. Qu'est-ce qui est de plus rentable! Ici qu'est-ce qu'il faut voir c'est qu'il faut produire des choses rentables parce que la dette est forte. C'est sûr que ça en fin de compte ça tient beaucoup le groupe ensemble parce qu'ils savent bien que s'ils ne produisent pas une rentabilité ils vont être obligés de fouiller chacun dans leurs petites poches pour pouvoir payer le service de la dette. Donc ça ça aide beaucoup à la motivation du groupe en général. Mais il faut pas lâcher. C'est un travail de tous les jours.

**33** San Francisco : Raymond et Jean Esleiger, de part et d'autre de la fenêtre de la maison communautaire, bavardent entre eux pendant que les paysans font leurs devoirs de compatibilité.

**33** Cours de compatibilité donné par Jean à cinq membres de la communauté de San Francisco.

**25** Peu après 02 38 13  
Int'w Raymond et Josée à Riobamba

Avec Jean Esleiger, un économiste coopérant en poste à Guamote, au sud de la province, Raymond a entrepris le passage d'une étape cruciale : la responsabilisation. Le CECI en Équateur rassemble toutes ses forces pour optimiser chacun des projets en cours. Il n'est pas rare que les coopérants se visitent et s'entraident d'un projet à l'autre, au bénéfice de la population locale.

**JOSÉE** : Et ici en Équateur on est une très belle équipe, on est des jeunes très dynamiques, des gens avec qui on... encore une fois on partage très bien la vision du développement. Il y a énormément d'entraide qui existe. Surtout ici on est dans le sud de l'Équateur puis on a une petite équipe de coopérants, on était cinq coopérants, et là il y en a deux de partis et là on est... trois... quatre. Puis il y a beaucoup d'entraide qui existe dans cette petite équipe du sud là. Au début comme Raymond parlait le projet de Chambo c'était un projet énorme, c'est presque un monstre comme projet parce que les communautés sont extrêmement endettées et elles ont très peu de ressources financières.



Alors il faut arriver à les capitaliser très rapidement pour qu'ils puissent s'en sortir, pour qu'ils puissent rembourser toutes ces dettes-là. Alors on sent ici que tout l'Équateur, tout le niveau politique Équateur est viré vers le projet Chambo pour voir qu'est-ce qu'ils vont faire ces paysans-là. Ils vont-tu réussir à s'en sortir, où ben ça va encore faire une catastrophe, non? Nous autres face à ce projet là on est arrivés et il y a eu plein d'informations qui étaient arrivées, on s'est rendu compte que c'était gros comme projet, qu'il y avait des enjeux très importants et puis on a un petit peu paniqué face à ça, on sentait que ça prenait beaucoup beaucoup d'énergie puis on était pas sûrs de pouvoir s'en sortir.

Alors l'équipe de coopérants du CECI nous a permis beaucoup de faire la lumière dans ce projet là, de s'en sortir et puis aujourd'hui on est contents d'avoir pu cheminer là-dedans, maintenant on se rend compte que oui ça va être très difficile pour eux autres par contre il y a des moyens de s'en sortir. Il y a des possibilités il y a des gens ici qui sont prêts à nous aider, qui sont prêts à mettre la main à la pâte pour qu'on puisse... pour qu'ils puissent s'en sortir ces paysans-là.

29	Rumiñahui : réunion du comité de femmes animé par Francisco Racines et Josée.	Dans chaque pays où il intervient, le CECI recrute ainsi un agent de programmation sur place, qui connaît bien les besoins de ses concitoyens.
29	16 46 33  Rumiñahui : Int'w Francisco Racines	<p><b><u>FRANCISCO RACINES - Traduction</u></b></p> <p>Mon nom est Francisco Racines, j'occupe le poste d'agent de programmation pour le CECI -Équateur. La présence de l'institution en Équateur est récente, elle a été formellement fondée en 1990, et ce qu'on cherche s'est amélioré les capacités des organisations paysannes des Andes équatoriennes pour améliorer leurs conditions de vie. Ce qui nous intéresse le plus s'est former des ressources humaines, que ce soient les paysans et les indigènes qui recherchent leurs propres objectifs de développement et qui luttent pour les obtenir.</p>
08	08 00 00 : le vieux sonneur de cor s'exécute sur fond de beauty shot	
08	00 08 51 : Taureaux qui débouchent du bois.	
08	08 06 18 : Raymond au pied du mur de pierre, prépare les doses de vaccins.	

09	09 00 57 : On rassemble les taureaux à coups de lasso; on dirige le groupe de taureaux vers un entonnoir, puis un couloir formé de clôtures.	
09	09 15 10 : Raymond à San Francisco sur fond de Josefina.	<p><b>Raymond:</b> Ici on se trouve à la Josefina qu'on appelle le lieu de rencontre pour la prochaine maison communautaire qui va avoir ici. Ici on a le corral avec les animaux d'engraissement les animaux de boucherie...</p>
10	10 01 25 : Int'w Raymond	<p>... On a descendu les animaux du paramo, les hautes terres d'ici, 81 taureaux de boucherie ont été vaccinés. On a fait un petit peu de technique d'application du vaccin, ce qui est énormément important. Il y a beaucoup de motivation, les gens apprennent rapidement.</p>
09	Raymond pique un taureau dans le cou.	<p>C'est formidable, c'est comme ça qu'il faut que ça marche.</p>
10	Un campesino prend la seringue et essaie à son tour.	

29 Rumiñahui : Int'w Francisco  
Racines

**Francisco Racines** : la programmation du CECI met beaucoup d'emphase sur la gestion des organisations, par la gestion on entend les doter de la capacité de comprendre et mener à terme les objectifs qu'ils se sont donnés, de savoir de quelles ressources ils disposent, ce qui leur manque, comment planifier, comment arriver à ce qu'ils veulent et comment contrôler tout ce processus, toutes ces activités qu'ils entreprennent.

Ça c'est très important parce que les politiques de l'État, les changements structurels qui sont survenus en Équateur, ont délaissé les communautés qui se retrouvent toutes seules dans leur développement, parce que l'État a éliminé les programmes sociaux, et les organismes de développement, les ONG, implantent des programmes qui ont des composantes nouvelles pour les communautés : des crédits remboursables.

Comité de gestion



Presque toutes les interventions des ONG dans le pays se font avec la remise de fonds aux paysans qui doivent le rembourser avec un taux d'intérêt. Ceci veut dire que toutes les activités que les organisations paysannes développent doivent être rentables. Ce sont des concepts qui dans un monde capitaliste sont facilement compris, mais pour les organisations paysannes, c'est un concept très difficile à assimiler.

D'où l'importance de la gestion. Au niveau des communautés de Chambo, comme l'association Rumiñahui et la communauté de San Francisco, ce concept est encore plus important parce que ces deux communautés ont bénéficié du programme de récupération de terres depuis 1990. Donc l'association Rumiñahui et la communauté de San Francisco font partie des communautés qui ont réussi à récupérer 38 000 hectares au pays. Ces terres ont été obtenues grâce à un prêt qui doit être remboursé avec intérêt. Et si les paysans n'arrivent pas à produire de façon efficace et rentable, ces terres qui peuvent être le symbole de vie, le symbole de l'amélioration de leurs conditions, pourraient se convertir en un symbole de plus grande pauvreté, de plus grand besoin.

10 10 01 53

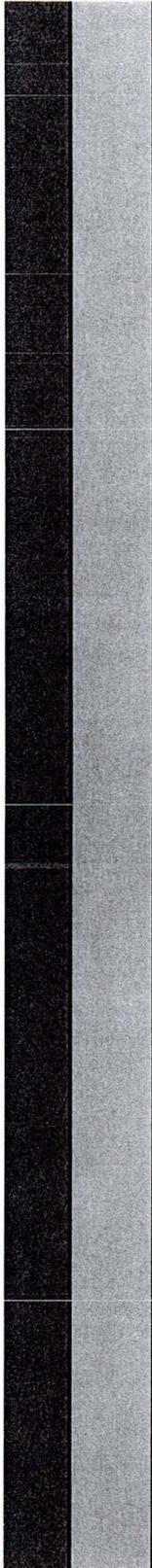
San Francisco; repas du midi des campesinos, dans la maison communautaire. Une paysanne montre fièrement un plat de cochon d'Inde (cuy)

30 Rumiñahui (après interview Francisco Racines) : Josée présente des cuy du Pérou au comité des femmes

Donc le travail des coopérants, de Josée et Raymond, est vital pour que les paysans puissent aller de l'avant et obtenir une base économique forte qui génère des profits qui sont des sources d'emploi. Tout cela les force à restructurer leurs organisations et à implanter de nouveaux éléments sociaux, au niveau de l'éducation, de la santé, alors le schéma du CECI, ce qu'il recherche, c'est de créer une nouvelle organisation en accord avec les nouvelles conditions exigées par les paysans.

**Paysanne** : (présente le plat de cuy en disant que c'est le plat préféré dans la région - EN ESPAGNOL - à traduire)

**Josée** : présente au comité des femmes des cuyus vivants venus du Pérou ; ils sont plus gros que ceux de l'Équateur; elle donne des informations sur la manière d'engraisser les cuyus. (EN ESPAGNOL - À traduire)



### Visuel réunion de femmes

Josée Lagarde est agronome elle aussi. Dans l'altiplano bolivien, où rien ne pousse, elle a développé un projet de serres pour l'autonomie alimentaire des familles, avec des fonds qu'elle a elle-même trouvés auprès de l'Ambassade britannique. L'expérience a été pour elle un succès. Elle a mis cette expérience au profit des paysans de Chambo. En Équateur, elle n'a pas de contrat de coopérant, mais elle apporte une aide précieuse à Raymond.

26 Int'w Raymond et Josée à  
Riobamba

**RAYMOND** : Ça tu peux le dire que t'es pas coopérante, ça c'est important que tu le dises. T'es pas coopérante comme telle, mais christie tu te donnes et tu m'aides beaucoup et si tu serais pas là ben j'en arriverais pas à bout.

**JOSÉE** : Je fais du bénévolat, mais en même temps je fais des petits contrats, mais j'aide Raymond dans toutes sortes de paperasses, surtout la paperasse de bureau, monter des projets, faire des diagnostics, des choses comme ça. Yola à me permet à moi surtout de me dégager du temps pis de faire des choses que Raymond a pas le temps de faire et en même temps j'ai décidé de me monter un petit projet parallèle à ça avec les femmes d'une des deux communautés, on va commencer à faire un projet d'autoconsommation. Ça demande du temps, faut le monter ce projet-là, faut s'asseoir avec les femmes pis ça tu le fais pas dans une réunion, tu fais ça en deux, trois, quatre, cinq réunions, il faut que tu t'assoies avec elles, il faut que tu voies c'est quoi les besoins, c'est quoi les problèmes, c'est quoi qui ...

**RAYMOND** : c'est un poste de coopérant.

37	Chez Myriam : Josée bavarde et plaisante avec la jeune femme	
38	responsable du comité des femmes de Rumiñahui.	
29	Réunion du groupe de femmes de Rumiñahui;	<b>Josée</b> explique à la caméra que la réunion vise à faire des diagnostics de leurs problèmes et explique la démarche des dessins, parle de leur condition
38	Int'w Myriam	<b>Myriam</b> nous parle des besoins de sa communauté et de sa vision d'avenir pour sa famille.

28 2ème chant de Laura et Teresa

02 Beauty shots paysages

04 Enfants qui jouent; paysages;  
retour au travail

05  
15 Village, vie quotidienne des  
paysans

34 images bucoliques de Guallabamba

33 Paysans qui bêchent avec leurs  
asadons

Enfants qui jouent avec cerfs  
volants

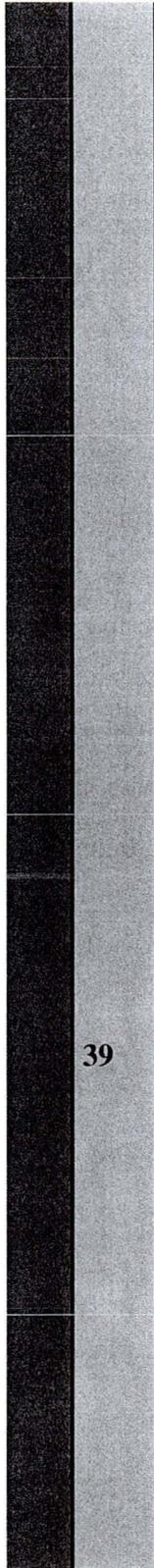
Laura et Teresa OFF :

Deuxième chant - condition féminine

9	27	Raymond et Ranulfo	<b>Raymond OFF</b> : présente Ranulfo et explique la lutte pour obtenir la moto
	29	Raymond tente de siphonner de l'essence du réservoir de sa jeep pour aider Ranulfo qui en a besoin dans sa moto. Il boit la tasse et s'étouffe.  Il verse quelques gouttes dans le réservoir de Ranulfo et constate que ce dernier avait largement assez d'essence pour se rendre au poste. Il se fâche.	
	10	Jeep en plan très large grimpe le long de la montagne	Les deux communautés appuyées par Raymond sont très isolées. Pas de téléphone, une route hasardeuse. Lorsque Raymond monte sur les terres, une longue attente commence pour sa famille. Des horaires irréguliers, on sait quand il part, mais on ne sait jamais à quelle heure il revient. En général, c'est très tard.

**10** Après 10 06 20

**Raymond au volant de sa jeep** : Au début j'ai commencé j'ai fait à peu près un mois et demi avec un vélo de montagne que j'ai acheté à Riobamba. Pas une qualité superbe, mais quelque chose de moyen comme bicycle de montagne. Et puis je partais le matin de bonne heure, il faisait noir encore, cinq heures et demie six heures, et pour arriver à 8-9 heures dans le campo et je repartais vers 5-6 heures. J'essayais de partir avant la noirceur parce qu'ici y'a pas de lumière et c'est dangereux puis tu vois pas le chemin. Donc je partais à la clarté et j'arrivais le soir vers 8 heures le soir chez nous. Ça a fait un temps, mais c'est très exigeant physiquement.



39

Jeep qui patine dans la boue

C'est une expérience. Mais c'est important aussi. Ça m'a permis de beaucoup me rapprocher des gens, par l'effort que je faisais pour venir jusqu'à leurs communautés. C'est aussi dans ce sens-là que je l'ai fait. Les premières semaines j'étais raide comme une barre de fer. On monte seulement de Riobamba jusqu'aux communautés, c'est de la montée. Pour descendre, ça va pas beaucoup plus vite, parce qu'il y a plein de trous et de pierres. C'était toujours les freins sur les freins, le poids toujours sur les guidons. Mais ça été une expérience. Mais maintenant ça se transforme, autant que ça transforme les deux groupes avec qui je travaille. Avant il y avait rien maintenant il y a plein de choses. Donc depuis que je suis arrivé le transport autant que les communautés se transforment. Puis ça ça suit son chemin. Il faut que ce soit comme ça.

**13**

13 01 58

Raymond chez le mécanicien  
raconte ses problèmes mécaniques  
devant la jeep

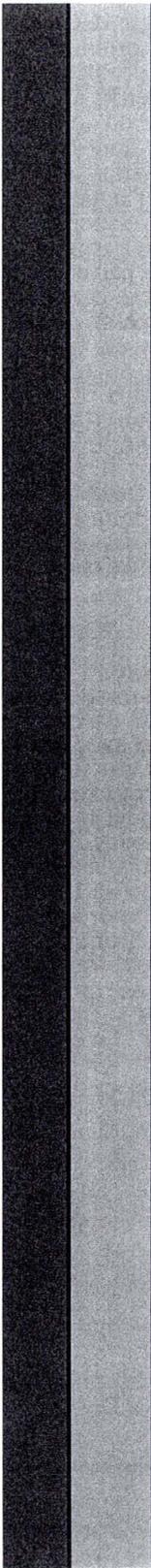
**Raymond ON :** Le problème qui s'est posé en fin de compte c'est le radiateur. Ici la brase qui tient le radiateur a cassé... la vis, là, et puis ça a fait bouger, avec la vibration de la campagne, et puis ça s'est fendu ici et c'est d'ici que part, que coule l'eau, et puis moi je pensais que c'était le panel ici en dedans au coin, mais en fin de compte c'est l'eau qui coule là et qui fait du vert de gris un peu sur le panel. Mais le problème est ici. Le panel est neuf, c'est un radiateur qui a été changé dernièrement. Et puis pour résoudre le problème, on va mettre deux brase. Une brase ici, puis de l'autre côté et les deux autres on va les souder comme il faut et il ne bougera plus avec les vibrations épouvantables du campo et ça va régler le problème.



(Parle en espagnol au mécanicien)

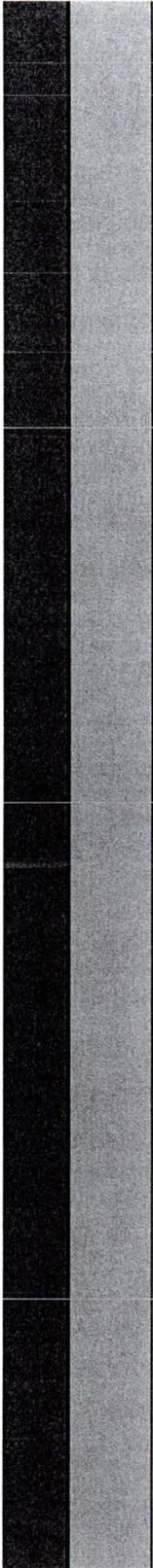
Ils font le tour du véhicule.

...



Puis là ça s'est mis à grincer et ça s'est fait très très vite, et puis quand j'ai rentré le véhicule ça a pris trois heures à enlever la roue avec les masses, avec une machine à pression, et puis on a réglé le problème, mais il y a des pièces qui ont été brisées, et puis on a été obligés de les faire faire parce qu'il n'y en avait plus. Des pièces qui se font plus, discontinuées, et puis là maintenant le problème est réglé sauf que là il vient de me dire il dit -- parce que je l'ai fait réparer ailleurs, puis ici sur le système de la roue il y a un couvert, un protecteur pour pas que la graisse se perde, et puis on peut voir que la graisse se perd, ça c'est toute la graisse qui vient du mouvement de bering, et puis on va faire poser une autre fois les petits couverts protecteurs.

Et puis ça va régler le problème. C'est ça un peu l'histoire de cette roue-là, justement celle-là. Donc aujourd'hui c'est ça : le radiateur et poser les protecteurs de roulement de bering, et demain et puis demain le véhicule va être correct pour partir à son travail.



Gros plan d'une vis sous le cadre.

Discussion en espagnol

Fait le tour du véhicule avec le mécanicien.

Un autre problème qu'on vient de découvrir ici là. Victor vient de voir un problème ici que j'avais pas remarqué, j'ai perdu ici dans les lames de suspension qui sont reliées directement avec la conduite, j'ai perdu ici une bolt, et l'autre est en train de partir ici, je sais pas si vous voyez, le système de la bolt est en train de partir et je suis en train de perdre le support des lames et puis il me dit que d'une seconde à l'autre, dans le campo, dans la vibration du campo, tu peux perdre, les lames peuvent tomber et tu peux perdre la direction de ton véhicule.

Fa que c'est important, c'est important d'avoir du monde de confiance, du monde avec qui tu peux avoir confiance, tu monde qui font pas seulement ce que tu leur demandes, et qui vont un petit peu plus à l'extra, pis là il vient de découvrir quelque chose d'important, il vient de découvrir quelque chose qui peut même me sauver la vie. Ça, c'est ... merci! ... C'est quelque chose... Ouen ben ça ça me surprend là...

26 03 42 09

43 Raymond revient sous la pluie en vélo, apparaissant sur la côte de Los Alamos

31 Souper en famille et entre amis avec Jean Esleiger et Francisco Racines; Raymond joue avec sa fille sur ses genoux

OFF : — Votre chez vous c'est où ?

**RAYMOND OFF** : Il faut être clair, il faut être très clair, notre chez nous c'est quoi, c'est où est notre famille, notre femme, nos enfants, c'est sûr que chez nous il y a nos grands-parents, il y a notre famille, nos oncles, nos tantes, qui nous aident beaucoup ici avec des petites aides qui nous sert pour les paysans. Mais notre chez nous au bout de la ligne c'est d'être avec l'unité de famille.

**JOSÉE OFF** : Le chez-nous pour nous autres c'est notre famille, qu'on soit en Équateur, qu'on soit en Bolivie, qu'on soit au Pérou, qu'on soit au Québec, quand qu'on est ensemble, on se sent chez nous.

03 42 47

OFF — C'est amusant, vos familles, depuis le Québec, vous envoient de l'aide, pas pour vous, mais pour les paysans.

**JOSÉE OFF** : Oui, nos parents, nos amis, nos oncles, nos tantes, nos cousins, on leur a demandé de nous appuyer pour le projet, alors ils nous envoient des fonds, puis ça sert pour le projet. Alors avec ce fonds-là on essaie de faire des petites choses, acheter des semences, acheter des instruments pour la santé animale, des seringues, des médicaments...

**RAYMOND ON**: Construire une petite serre, une petite pouponnière, une petite pépinière, pour partir les plants pour le maraîcher, des choses très utiles, des choses petites, mais des petits grains de sel qui apportent énormément dans le déroulement de l'entreprise.

10 41 Jour de la bénédiction de l'étable de Rumiñahui : discours de Jacinto : de 18 47 56 à 18 48 10

32 Après 09 40 09

**JOSÉE ON** : Puis moi je trouve que c'est une belle façon aussi de rester en contact avec les gens, nos familles au Québec. Parce que t'as pas toujours le temps d'écrire à mon oncle, ma tante, ma cousine, et on aimerait ça écrire, mais on n'a pas toujours le temps. Comme ça on leur envoie des rapports du projet, de l'avancement du projet, qu'est-ce qu'on fait avec l'argent, comment on pense l'investir et tout ça, et je trouve que c'est une belle façon de rester en communication avec eux.

**Jacinto** : (s'adressant à la foule) Merci aux institutions, au CECI, à l'église, qui nous ont envoyé un coopérant directement du Canada...

**Raymond** : Ici je suis arrivé tout seul au début. J'étais tout seul. Et puis après dix mois ben tout le monde veut venir. Tout le monde rentre dans les deux communautés où je travaille, si c'est pas le Ministère de l'Agriculture c'est les ONG privées, c'est des personnes privées qui viennent- là c'est le temps de le dire, avec des sacs d'argent et puis ils disent nous, on vous demande rien, on arrive avec des sous, on vous fait des projets à fonds perdu et puis c'est ça.



Donc qu'est-ce que j'aime beaucoup c'est que moi je suis arrivé ici avec rien, j'ai monté une petite empire tranquillement avec mes mains et ma tête et mon coeur, et puis maintenant quand les gens vient comme ça pour faire des projets à fonds perdu, pour faire des aides vite faites, ben la directive et les gens ici de ces communautés-là passent par moi.

Ils viennent me consulter parce qu'ils ont peur, Ils ont peur du sac d'argent. C'est fou à dire, mais c'est ça. Ils ont peur des conséquences que cela peut apporter. Parce que monter les gens ensemble, organiser les gens ensemble vers une entreprise agricole ce n'est pas de monter ça avec un sac d'argent. L'argent c'est rien que du papier, c'est de monter ça de la source, de la veine et du coeur du monde vers quelque chose qui va se tenir.

28	Récolte des patates par les deux paysans âgés	<p><b><u>Vieillard</u></b> fait une prière en quetchua et en espagnol pendant que l'autre ramasse les patates</p>
34	Maison communautaire de San Francisco; intervention du Padre Pedro Torres;	<p>Raymond, le rassembleur, a repris le flambeau allumé par le clergé équatorien, résolument partisan de la cause indigène. En s'alliant le padre Pedro Torres, une figure de proue de la cause, il assure une relève durable.</p>
35	Int'w Padre Pedro	<p><b><u>Int'w Padre Pedro</u></b> nous parle de la haine que les hacendados éprouvent pour lui, de son engagement en faveur des indigènes, du travail de Raymond et de la philosophie du CECI.</p>
36		

11	33	Peu après 10 30 46	
	24	Au pied du Chimborazo : Raymond et sa fille passent ensemble un moment tendre sur fond de paysage spectaculaire.	<p><b>Raymond OFF</b> : ... je le sais c'est quoi se donner au travail parce que moi ma vie, c'est une vie de terre. J'ai commencé chez mon oncle, le frère de mon père, j'avais neuf ans. On allait faire des balles de foin, on allait presser du foin et mon oncle me mettait sur le tracteur puis c'est moi qui faisais fonctionner le tracteur et puis la presse à foin. Et puis on faisait des grosses journées et puis c'était exigeant, mais c'était bon. C'était une belle fatigue, c'était un travail qui était, qui te remplissait, qui t'inondait.</p>
	32	Autour de 09 40 00	
	05	05 19 51  Paysans qui portent des fagots; enfants qui sourient à la caméra.	<p><b>Raymond OFF et ON</b> : Faut croire qu'ici ça me prend plus dans les veines. je suis plus à la base, j'étais peut-être un défricheur qui est arrivé un peu en retard, mais qu'et-ce que j'ai pas vécu au Québec, ben je le vis ici. Et puis on fait des énormes pas et puis ça me prend dans les veines et dans le coeur énormément</p>

38 Int'w Myriam, prés. du comité des  
femmes de Rumiñahui

30 Femmes qui expliquent leurs  
dessins au groupe

44 21 38 16  
Inter'w Raymond et Josée dans leur  
bureau

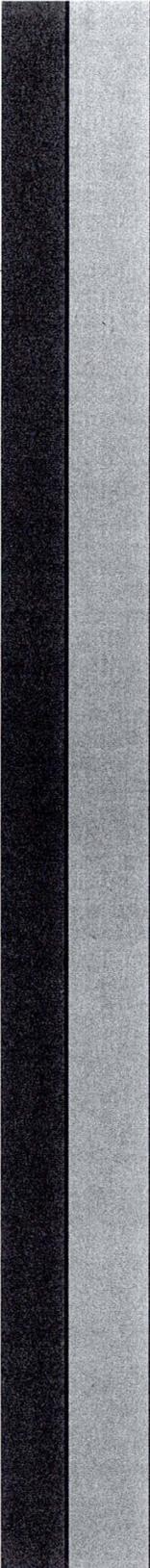
Le travail de défrichage est lancé. Les anciens pâturages de l'hacienda se couvrent à nouveau de produits maraîchers, les hautes terres ont reçu de nouvelles bêtes et les pâturages continuent de fournir de la viande. Les indigènes de Chambo reprennent leur destinée en mains et commencent à voir de la lumière au bout du tunnel, d'autant plus que les banques leur font confiance. Le travail de Raymond et l'aide du CECI commence à porter fruit. Jusqu'où cela ira-t-il?

**Myriam OFF et ON** : nous parle de sa vision d'avenir de sa communauté

**RAYMOND** : ... pour le reste du mandat, il reste des cours de formation technique à donner, il reste de l'infrastructure à mettre en place, et puis à donner beaucoup d'appui au comité de gestion qui est en cours depuis maintenant deux trois mois, mais qui a besoin de beaucoup d'aide du côté de la planification. Donc c'est ça pour le reste du mandat que j'ai ici.

— Après ton mandat, est-ce que le CECI pourrait sortir de là et dire mission accomplie?

**RAYMOND** : Non le CECI c'est très important qu'il soit présent, on a commencé ça fait un an, il me reste un an, et je pense que le CECI est présent à Chambo pour un ou deux mandats après moi. Ça il faut que ce soit très clair parce que c'est très important. On a commencé à mettre des secteurs en production, on commence la gestion, le comité de gestion, la planification, des cours de formation, mais il reste quand même beaucoup de choses à faire au niveau de l'organisation.



**RAYMOND** : ...avec le temps, avec une bonne organisation, une bonne planification, c'est sûr qu'on parle d'une grosse dette, ils ont beaucoup de terres, ils ont une richesse en mains, il faut la payer, il n'y a rien de gratuit, mais moi ce que je vois dans un futur, quand ils auront vraiment réglé leur dette face à la terre, ça deviendra des paysans qu'on pourrait dire riches, parce qu'en plus d'avoir une terre riche et un milieu, un microclimat vraiment favorable pour l'agriculture, ils commenceront à se mettre des fonds de côté, à se répartir des salaires entre eux et puis vraiment pouvoir améliorer leur sort...

Mais faut pas penser seulement payer une dette, il faut penser s'organiser pour le futur. Bon payer la dette c'est une chose, mais après ça le gros, l'entreprise agricole doit continuer et tout ça c'est pourquoi, c'est pour les gens, c'est pour les rendre plus riches et .. plus heureux, ça c'est sûr.

**21B** 21 00 30

Int'w Manuel et Jacinto

**MANUEL** : Le futur de l'association serait de continuer à planifier pour que les politiques de l'association ne soient pas individualistes, mais plutôt dirigées vers le travail communautaire. J'espère que nos enfants vont reprendre le même drapeau de lutte, pour continuer à travailler à l'unisson, parce que c'est seulement uni (ici en Ecuador nous avons un slogan : "Unis, nous vaincrons»), en résumé seule l'union fait la force. Si nous sommes unis, personne ne pourra nous arrêter, et avec l'aide du compagnon Raymond, qui nous a toujours dit qu'il surveillerait les différents intervenants, que ce soient des institutions ou des coopérants, nous devons rester jalousement sur nos gardes face aux gens qui viendront nous appuyer. Suit à cela, comme nous avons ouvert les portes au groupe de coopérants canadiens qui nous ont prouvé leur bonne volonté à nous aider à aller de l'avant et à sortir de notre pauvreté.



21 42 58

**JOSÉE** : Mais comme Raymond disait, c'est beaucoup l'organisation, l'organisation ça prend beaucoup de temps à rendre fort, non, et puis je crois que si le CECI se retire après notre mandat c'est sûr que tout tombe à l'eau, tout le travail qu'on a fait pendant deux ans tombe à l'eau, parce qu'ils sont pas assez forts pour gérer tout ça encore. Alors on se doit de rester pendant au moins cinq ans pour qu'ils soient assez autonomes quand le CECI va se retirer pour poursuivre eux autres mêmes ce qu'ils auront appris pendant ces cinq années et réussir à aller de l'avant et rester en groupe, puis en arriver à améliorer leur sort.

**Raymond** : Un défricheur, une personne qui se donne à plein et qui a pas peur des gros défis. Parce que souvent au début comme à Chambo c'est important d'avoir une personne qui a pas peur des gros défis parce qu'il y avait rien de clair, rien de précis, il fallait tout voir, tout rechercher, tout commencer, et je pense que ça ça prend des personnes avec des nerfs d'acier. Et puis moi ce que j'aime vraiment c'est mettre à l'épreuve mes nerfs d'acier et débiter des choses. Et puis je laisse la place à d'autres personnes pour faire la finition.

**12** **33** 10 39 09 Int'w Raymond à San Francisco

**21B**

*Noce culturale* à San Francisco.  
Jeu du taureau avec Raymond qui se met de la partie.

**Raymond OFF** : Les gens d'ici, les gens de la Bolivie où j'étais, les gens d'ici, les campesinos équateurs indiens des Andes voient le coopérant d'une façon nouvelle. Dans mon cas depuis que je fais de la coopération j'ai eu beaucoup de feed-back du côté des campesinos qui nous trouvent vraiment spéciaux. Et je parle beaucoup pour les Québécois, pour les Canadiens, ils ont fait face à beaucoup de coopération internationale, mais vraiment ce qu'on apporte les Québécois, on apporte une multiculturalité. On est du monde vraiment spécial et on fait un contact avec d'autres mondes très spéciaux et puis ça ça l'a un joli mélange.

22 Laura et Teresa font leur chant devant la foule rassemblée dans la cour de l'école.

33 Juste avant 10 33 52

Depuis mon arrivée en coopération et je parle de la Bolivie aussi parce que c'est deux ans qui m'ont été très enrichissantes, les gens trouvent qu'on se donne énormément, on est souvent avec eux et c'est ça qu'ils ont besoin. Ils le disent franchement et clairement. Ils ont besoin d'un contact, mais d'un contact permanent. Pas un contact de venir faire un petit tour, voir les cultures, deux trois secondes, une heure et repartir, ils ont besoin d'un contact au-delà du technique. Et la coopération québécoise, parce que c'est celle-là que je connais, c'est ça qu'elle donne. Et le cultivateur d'ici, les Indiens andins, c'est ça qu'ils ont besoin. Et puis on le fait nous.

**Laura et Teresa** : chant sur la lutte pour obtenir des terres (**version 1**)

Raymond ON : Un jour je reviendrai chez nous au Québec pour faire la même chose. Moi ce que je veux c'est de me donner et d'être bien dans ma peau.

**13****27**

Reprise du chant de Laura et  
Teresa, cette fois en plein jour sur  
fond de village dans la vallée

**Laura et Teresa** : chant sur la lutte pour  
obtenir des terres (**version 2**)

**Fin**

## BIBLIOGRAPHIE

- Appel pour une économie sociale et solidaire, Montréal, CIRIEC Canada, 1998, 8 p.
- Atkinson, R. (1999). Project Management: cost, time and quality. Two best guesses and a Phenomenon. It's time to accept other criteria. *International Journal of Project Management*, 17 (6), pp. 337-342.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*. 30 (4), pp. 25-32.
- Baker, BN., Murphy, D.C. and Fisher, D. Factors affecting project success, in Cleland, D.I., and King, W.R. (eds.). *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold; 1983. pp. 669-685.
- Baker, BN., Murphy et D.C., Fisher, D. (1974). Factors affecting project success. In: Cleland, D.I., King, W.R. (dir.). *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold; 1988. pp. 902-919.
- <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/banque-mondiale-fmi/index.shtml> Banque mondiale, FMI et développement international.
- Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16 (1), pp. 21-26.
- Boutinet, J-P. (1990). *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, réédition: 2005, Quadrige.
- Crawford, L. et Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: a framework for analysis. *The International Journal of Project Management*, 22 (1), pp. 645-653.
- Christenson, D., Walker, D.H.T. (2004). Understanding the role of vision in project success. *Project Management Journal*, 35 (3), p. 39-52.
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *Project Management Journal*, 6 (3), pp. 164-170.
- Diallo, A. et Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African Project Coordinators. *International Journal of Project Management*. 22 (1), pp. 19-31.

- Diallo, A. et Thuillier, D. Importance de la confiance et de la communication dans le succès des projets d'aide internationale : une perspective africaine. ESG-UQAM, pp. 1-37.
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A. et Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27, pp. 915-935.
- Dvir, Dov; Sadeh, Arik et Malach-Pines, Ayala (2006). Projects and project managers: the relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*, 37 (5), pp. 36-48.
- Favreau, L., Boulianne, M. (2002). Développement local et économie populaire en Amérique latine: l'expérience de Villa el Salvador. Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités. ISBN : 2-89251-113-5, Université du Québec en Outaouais, mai 2002.
- Freeman, M. et Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal*, 23 (1), pp. 8-17.
- Gobeli, D., Larson, E. (1987). Relative effectiveness of different projects structures. *Project Management Journal*, 18 (2), pp. 81-85.
- Henderson, L.S. (2004). Encoding and decoding communication competencies in project management – An exploratory study. *The international Journal of Project Management*, 22, pp.469-476.
- Ika, L.A. (2005). La gestion des projets d'aide au développement : historique, bilan et perspective. *Perspective Afrique* Vol. 1, No. 2, 2005, pp. 128-153.
- Ika, L.A. (2005). La recherche sur le succès des projets : les fruits tiennent-ils la promesse des fleurs? Actes du congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC), Toronto, 28 au 31 mai 2005.
- Ika, L.A. (2006). Prolégomènes à une considération de la culture comme facteur de succès des projets, in O. Germain (dir.) *De nouvelles figures du projet en management*, France : Éditions Management & Société, 71-95.

- Ika, L.A. (2007). La recherche sur le succès des projets: approche universelle ou contingente? XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007.
- Ika, L.A. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Revue management et avenir* No. 12, pp. 165-182.
- Jugdev, Kam et Müller Ralf (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36 (4), pp. 19-31.
- Kendra, Korin et Taplin, Laura J. (2004). Project success: A cultural framework. *Project Management Journal*, 35 (1), pp. 30-45.
- L'agriculture soutenue par la communauté, Éditions Berger, A.C. inc. 2011, Chapitre 2
- Lammerink Marc P. et Wolffers Ivan (1998). *Approches participatives pour un développement durable*. Éditions Karthala et IPD, 1998.
- Lim, C.S. et Mohamed, M.Z. (1999). Criteria of project success: an explanatory re-examination. *International Journal of Project Management*. 17 (4), pp. 243-248.
- Mahaney, Robert C. et Lederer, Albert L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37 (4), pp. 42-54.
- Munns, A.K. et Bjeirmi, B.F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14 (2), pp. 81-87.
- O'Shaughnessy Wilson (1992), *La faisabilité de projet. Une démarche vers l'efficience et l'efficacité*. Les Éditions SMG, pp. 1-17.
- Pinto, J.K. et Slevin D.P. (1988a). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19 (1), pp. 67-72.
- Pinto, J.K. et Slevin D.P. (1988b). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19 (3), pp. 67-74.
- Shenhar, A. et Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25, pp.607-632.

- Slevin, DP. et Pinto, JK. (1986). The project implementation profile: new tool for project managers. *Project Management Journal*, 17 (4), pp. 57-70.
- Söderlund, J. (2004), Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22 (3), pp. 183-191.
- Tuman, G.J. Development and implementation of effective project management information and control systems, in Cleland, D.I. and King, W.R. (eds.). *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold Co., 1983, pp. 495-532.
- Turner, J.R. and Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literary review. *Project Management Journal*, 36 (2), pp. 49-61.
- Wateridge, J. (1995). IT projects: a basis for success. *International Journal of Project Management*, 13 (3), pp. 169-172.
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie sociale et solidaire](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_sociale_et_solidaire)
- Yorn Chakda (2005). La gestion des projets de développement local dans une dynamique de coopération internationale. Thèse à la Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.



