



HAL
open science

LOGIQUE PROCÉDURALE ET DISPOSITIFS DE MESURE Ethnographie d'une ONG de conservation et développement au Pérou

Nicolas Merveille

► **To cite this version:**

Nicolas Merveille. LOGIQUE PROCÉDURALE ET DISPOSITIFS DE MESURE Ethnographie d'une ONG de conservation et développement au Pérou. Anthropologie sociale et ethnologie. Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), 2010. Français. NNT: . tel-00458287

HAL Id: tel-00458287

<https://theses.hal.science/tel-00458287>

Submitted on 19 Feb 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE DES HAUTES ETUDES EN SCIENCES SOCIALES
Ecole doctorale d'anthropologie sociale et ethnologie

n°attribué par la bibliothèque |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|

THESE

Pour obtenir le grade de :

Docteur de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales

Discipline : **Anthropologie sociale et ethnologie**

Présentée et soutenue publiquement par :

Nicolas MERVEILLE

le 20 janvier 2010

Logique procédurale et dispositifs de mesure
Ethnographie d'une ONG de conservation et développement au Pérou

Direction de thèse :

Monsieur Philippe DESCOLA

Jury

Madame Antoinette MOLINIE FIORAVANTI (Pré-rapporteur) et (Présidente du jury)
Monsieur Raphael LARRERE (Pré-rapporteur)
Monsieur Jacques WEBER (Co-directeur)
Monsieur Eric SABOURIN

Pour Liz Medina Ticona et sa famille ;

A mes Parents et François ;

Aux amitiés de toujours et celles qui se sont créées en chemin ;

A un non humain, Mika, mon chat, qui m'aura accompagné tout au long de l'écriture.

DEFINITION DES DIFFERENTS ACRONYMES INSTITUTIONNELS UTILISES DANS LE TEXTE

ADG

Aide au Développement Gembloux

ALOP

Association Latino Américaine des Organisations de Promotion du Développement

AMIM

Association Nationale des Municipalités Affectées par les Mines

AMUNI

Association des Municipalités du Callejon de Huaylas

APCI

Agence Péruvienne de la Coopération Technique Internationale

APROCA

Association de Producteurs de Camélidés de la Région d'Ancash

ASAM

Association des Services Auxiliaires de Montagne

BID

Banque Interaméricaine de Développement

BINGO

Big International Non Governmental Organization

BM

Banque Mondiale

BOND

British Overseas NGOs for Development

CAR

Commission Régionale de l'Environnement

CIAL

Comité Local de Recherche en Agronomie

CDC

Centre de Données de la Conservation

CESO

Canadian Executive Service Organization
Service d'Assistance Canadienne aux Organismes

CEPLAN

Commission Organisatrice du Centre de Planification Stratégique.

CIES

Consortium de Recherche Economique et Social

CDD

Commission du Développement Durable

CI

Conservation International

CIAL

Comité Local de Recherche en Agronomie

CIAT

Centre International d'Agriculture Tropical

CIP

Centre International de la Pomme de Terre

CIRAD

Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement

CNUED

Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement

CONAM

Conseil National de l'Environnement

COGEPAC

Comité de Gestion Participatif de Conflit

CPCMASM

Commission Pro-Conservation de l'Environnement de San Marcos

CUPS

Comités des usagers des pâturages

DESCO

Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo
Centre d'Etudes et de Promotion du Développement

DPI

Département de l'Information

DIGESA

Direction Générale de la Santé Environnementale

FAO

Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

FLACSO

Faculté d'Amérique Latine de Sciences Sociales en Équateur

FONCODES

Fond National de Compensation et de Développement Social

GEF

Global Environment Facility Fonds pour l'Environnement Mondial

GTMA

Groupe Technique de Suivi Environnemental

GTH

Groupe de Travail Huascarán

GTZ

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

ICIMOD

The International Centre for Integrated Mountain Development Agence Allemande pour la Coopération Technique

ICMM

Conseil International des Mines et Métaux

IDRC

Centre de Recherches pour le Développement International

IEP

Institut d'Études Péruviennes

IFB

Institut Français de la Biodiversité

INEI

Institut National de Statistique et Informatique Péruvien

INP

Institut National de la Planification

INRENA

Institut National des Ressources Naturelles

INTRAC

International NGO Training and Research Centre

ITDG

Soluciones Prácticas

EGDI

Expert Group on Development Issues

EHESS

Ecole des Hautes Études en Sciences Sociales

MAB

L'Homme et la Biosphère

MIT

Massachusetts Institute of Technology

ONRAP

Bureau National de la Rationalisation et la Formation de l'Administration Publique

ONG

Organisation Non Gouvernementale

ONU

Organisation des Nations Unies

PNH

Parc National Huascarán

PICD

Projet Intégré de Conservation et Développement

PROMPERU

Commission de Promotion du Pérou pour l'Exportation et le Tourisme

PONPO

Yale Program on Non Profit Organizations

PRONAA

Programme National d'Assistance Alimentaire

UICN

Union Internationale pour la Conservation de la Nature

UNEP

Programme des Nations Unies en Environnement

UNESCO

Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

UNICEF

Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

UNU

Université des Nations Unies

USAID

Agence des États Unis pour le Développement International

RBH

Réserve de Biosphère Huascarán

ROLVAA

Organisations Locales de Vigilance de l'Environnement d'Ancash

SECTI

Secrétariat Exécutif de la Coopération Technique Internationale

SINAMO

Système National d'Appui à la Mobilisation Sociale

SINAMPE

Système National d'Aire Protégée du Pérou

TNC

The Nature Conservancy

WCED

Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement

WWF

World Wide Fund – Fond Mondial pour la Vie Sauvage-

Avant propos :

« Reconnaître la contingence du dualisme de la nature et de la culture et les inconvénients qu'il induit dans l'appréhension des cosmologies non modernes ne doit pas conduire pour autant à négliger la recherche de structures de cadrage capables de rendre compte de la cohérence et de la régularité des diverses manières dont les humains vivent et perçoivent leur engagement dans le monde. Si utile que puisse être une physiologie des interactions, celle-ci n'est rien sans une morphologie des pratiques, une analyse praxéologique des formes de l'expérience. »

Philippe DESCOLA¹

¹ Page 135. Descola, P. 2005. Par-delà nature et culture. Editions Gallimard.

1. LE MONTAGE INSTITUTIONNEL DU TERRAIN

En octobre 2002, le secrétariat de l'Institut Français de la Biodiversité –IFB- m'informait que le projet que nous avons présenté, mon collègue *Thierry Lefebvre* et moi-même, à l'Appel à Proposition de Recherche intitulé '*Dynamique de la Biodiversité et Modalités d'Accès aux Milieux et aux Ressources*' avait été retenu. L'aire d'étude du projet ainsi que l'enquête ethnographique que nous envisagions de mener étaient principalement inspirées de la thèse de doctorat d'ethnologie de *Doris Walter*². Son terrain portait sur les représentations croisées et les usages différenciés des acteurs et institutions qui administrent ou utilisent les ressources naturelles³ du Parc National Huascarán au Pérou. De longues heures d'entretiens, en septembre 2002, avec *Doris Walter*, dans son chalet en Suisse, m'avaient décidé à orienter mon ethnographie sur le programme Andin de l'Institution Internationale des Sommets⁴, une organisation non gouvernementale, d'origine Américaine, qui tentait d'appuyer, depuis treize ans, l'administration du Parc National Huascarán dans sa mission de conservation des ressources renouvelables et de création d'activités soutenables dans la zone d'amortissement de l'aire protégée. Fondée en 1972, l'Institution Internationale des Sommets avait implanté son siège, dénommé Spruce Knob, dans le district de Pendleton en Virginie de l'Ouest, aux Etats-Unis d'Amérique. Depuis sa création, cette organisation s'était fortement développée et spécialisée sur les problématiques des dynamiques bioculturelles des écosystèmes de montagne. L'Institution Internationale des Sommets compte désormais soixante collaborateurs à durée indéterminée et cinquante personnes qu'elle emploie à durée déterminée pour mettre en œuvre ses différents projets. Elle opère sur les trois grandes

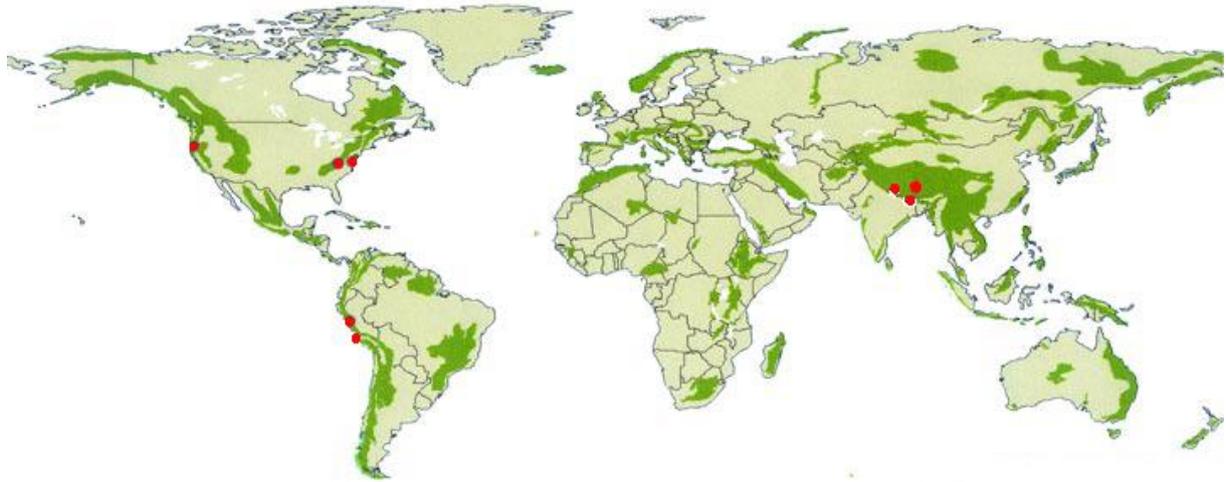
² Walter, D. 2002. L'ALPINISTE, LE PAYSAN ET LE PARC NATIONAL DU HUASCARAN. La domestication de la nature sauvage dans les Andes Péruviennes. Thèse de doctorat en anthropologie. Université Paris III. IHEAL.

³ La terminaison de ressources naturelles a été utilisée dans la thèse de Doris Walter, cependant Jacques Weber a judicieusement et constamment invité à distinguer la notion de ressource naturelle à celle de ressource renouvelable. Lire : Weber, J. Betsch, J.M. et Cury, P. A L'INTERFACE HOMMES-NATURE: LES RESSOURCES RENOUVELABLES. CNRS Programme Environnement Colloque Recherche et Environnement Strasbourg, 24-25 Septembre 1990. Plus encore, les écrits de Philippe Descola invitent à reconsidérer le dualisme nature et culture au profit d'une nature domestique. Lire : Descola, P. 1986. La Nature domestique : symbolisme et praxis dans l'écologie des Achuar, Paris, Fondation Singer-Polignac et Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.

⁴ L'institution internationale des sommets est une ONG implantée à Washington D.C (E.U) depuis 35 ans. Elle est spécialisée sur les problématiques environnementales, économiques et culturelles des montagnes (Himalaya, Appalaches, Andes). Pour des considérations d'anonymat j'ai modifié son nom.

chaines montagneuses du monde : les Appalaches, l'Himalaya et les Andes. En mai 2003, je signais une convention d'enquête avec le directeur du programme Andin. Nous convenions que dans le cadre de la rédaction de ma thèse de doctorat je ne mentionnerais pas le nom de l'institution et que je respecterais l'anonymat des personnes. C'est pourquoi je renomme ce collectif⁵, avec qui j'ai passé quatre années, comme l'Institution Internationale des Sommets et modifie les prénoms et noms des membres du collectif.

Figure I. Répartition des zones d'interventions de l'Institution Internationale des Sommets



Dans sa thèse, *Doris Walter* mentionne⁶ que les institutions en charge d'administrer l'aire protégée essaient de remplacer le cheptel des ovidés et bovidés des familles paysannes locales par des camélidés domestiques sud-américains. Éléments autochtones de la carte postale calqués sur les représentations occidentales du paysage andin, le collectif du programme Andin considérait que les touristes occidentaux et américains qui venaient de si loin pour frayer dans les paysages de la Cordillère Blanche⁷ préféraient croiser des lamas et alpagas. En plus de modifier les modes de vie de la paysannerie locale, l'administration du Parc National Huascarán cherchait à réintroduire, dans la région Ancash, une espèce pourtant disparue depuis 500 ans. Comme l'a montré la recherche de *Lefebvre et al*⁸, la réorganisation du

⁵ Employé comme défini par Bruno Latour dans son ouvrage : *Nous n'avons jamais été modernes : Essai d'anthropologie symétrique*. Editions La Découverte. 2005.

⁶ Page 271. Ibid.

⁷ La Cordillère Blanche se situe entre 08° 30' - 10° 10' S, 77° 00' - 78° 00' W, dans le département de l'Ancash, au Pérou, à 400 km au nord de Lima. Ce massif montagneux couvre une surface de 180 km de long et de 30 km de large. En 1975, une grande partie du territoire a été décrétée comme Parc National Huascarán. En 1977, elle a été reconnue comme "Réserve de Biosphère" par le Programme sur l'Homme et la Biosphère de l'UNESCO et en 1985, elle a été inscrite sur la Liste du patrimoine mondial.

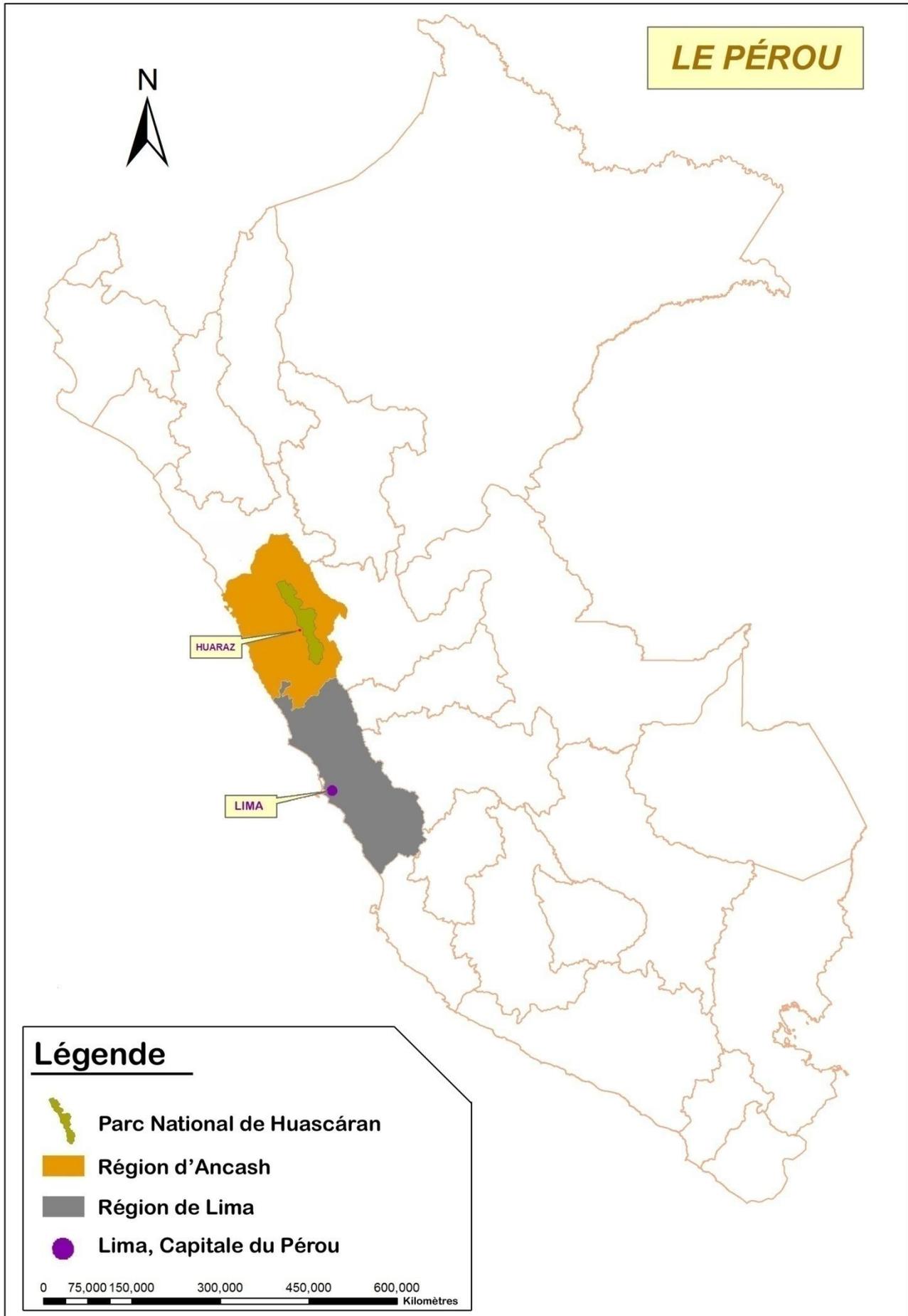
⁸ Lefebvre, T. et Merveille, N. (sous dir.). Évaluation interdisciplinaire des réintroductions des camélidés dans les aires protégées péruviennes versus de leurs usages historiques. Rapport de fin d'activité. 2006. IFB.

foncier, à l'époque de la *conquista*, voulue par les Espagnols dans la majeure partie des régions du Pérou, avait eu un effet dévastateur sur la population des camélidés de la région d'Ancash⁹. Certes, une partie de la recherche de *Doris Walter* décrivait la grammaire des relations qu'entretient l'administration du Parc National Huascarán avec ses usagers. Cependant, elle ne renseignait pas les modalités d'engagement des membres du collectif du programme Andin en Cordillère Blanche. Bien au contraire, elle laissait planer un soupçon quant aux finalités des interventions de cette organisation. Méfiance partagée par la population Huaracina¹⁰, les communautés paysannes locales de langue quechua, les administrations publiques péruviennes et bien au-delà de la thèse de *Doris Walter*, par une majorité de chercheurs de la communauté scientifique à propos de ces institutions communément dénommées ONG.

⁹ Le parc national Huascarán se situe dans la Région d'Ancash. La ville de Huaraz en est la capitale régionale où l'on trouve les bureaux de l'administration du parc, ainsi que les locaux du Programme Andin.

¹⁰ Habitant de la ville de Huaraz dans la région d'Ancash sur le flanc de la cordillère blanche.

Figure II. Mes terrains d'enquête au Pérou



2. MA PRE-PROBLEMATIQUE DE TERRAIN : UNE FICTION FAULKNERIENNE

Le jeudi 23 février de l'année 2003, de Paris j'embarquais dans l'avion à destination de Lima, pénétré de figures, de lieux et de situations fictionnelles avec qui j'avais préalablement socialisés en lisant la thèse de *Doris Walter* mais également en participant aux séminaires de différentes écoles doctorales de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales –EHESS-. Toutefois, des organisations non gouvernementales je n'en connaissais vraisemblablement rien. J'avais survolé une infime partie de la littérature en sciences sociales qui, malgré la diversité des situations analysées et des courants de pensées, s'accordait sur la nécessité de décrire et analyser ces entités difficilement catégorisables. Je ne parlais pas l'espagnol que j'avais décidé d'apprendre sur place. Puis, je traversais l'océan Atlantique assuré de rencontrer et de partager le quotidien d'Américains, probablement Texans, qui s'étaient fixés comme mission de révolutionner les modes de vie du sud. J'avais fait mien le discours qui prétendait que les ONG étaient des schèmes réorganiseurs des modalités de vivre ensemble de collectifs faussement qualifiés de *récipiendaires*. En partance pour la Cordillère Blanche, j'étais pétri d'a priori sans même penser que ce terrain pourrait modifier mes représentations concernant un objet que j'avais bien du mal à définir et dont le théâtre des opérations fut avant tout le médium pour me plonger dans de douces rêveries d'avant départ. Je partais pour un sud imaginaire.

Mon bagage était constitué d'une simple trousse de survie regroupant les éléments suivants :

- (1) l'expression 'Organisation Non Gouvernementale' fut utilisée pour la première fois par l'Organisation des Nations Unies –ONU- dans *l'article 71¹¹ du chapitre X* de sa Charte, signée le 26 juin 1945 par 50 pays membres, qui est dès à présent considérée comme *'l'instrument constitutif de l'Organisation des Nations Unies. Elle fixe les droits et les obligations des Etats Membres et porte création des organes et des procédures'*¹² ;
- (2) le Département de l'Information –DPI- a défini la terminologie d'ONG des Nations Unies comme suit : *'une organisation non gouvernementale –ONG- est un groupe de citoyens volontaires, sans but lucratif et organisé à l'échelon local, national, ou international. Les ONG remplissent divers types de services et fonctions : humanitaires, d'information aux*

¹¹ Il y est écrit : *'Le Conseil économique et social peut prendre toutes dispositions utiles pour consulter les organisations non gouvernementales qui s'occupent de questions relevant de sa compétence. Ces dispositions peuvent s'appliquer à des organisations internationales et, s'il y a lieu, à des organisations nationales après consultation du Membre intéressé de l'Organisation.'* 41 ONGs avaient obtenu le statut consultative en 1946, 700 en 1992. Dès à présent le Département de l'Information pense avoir atteint un taux raisonnable et stable avec 3.052 ONGs.

¹² <http://www.un.org/french/aboutun/charte/index.html>

gouvernements sur préoccupations de leurs citoyens, de surveiller des politiques des gouvernements et de promotion de la participation politique au niveau communautaire. Elles fournissent des analyses et expertises, servent de mécanisme d'alerte avancée et aident à superviser et mettre en œuvre les accords internationaux. Certaines sont organisées autour de questions spécifiques tels que les droits de l'homme, l'environnement ou la santé. Leurs relations avec les différents bureaux et agences du système des Nations Unies diffèrent selon leurs objectifs, leur siège et leur mandat. Plus de 1500 ONG avec de très importants programmes d'information sur les questions qui intéressent l'ONU, sont associées au Département de l'Information, fournissant à l'ONU des liens utiles avec les peuples du monde. Le Département de l'Information aide ces ONG à avoir accès et à diffuser de précieuses informations à propos des questions pour lesquelles l'Organisation est engagée, afin de permettre au public de mieux comprendre ses moyens d'action'.

Depuis le 26 juin 1945, cette définition, jugée par tous comme approximative, a fait l'objet de foisonnant bavardages qui n'ont pas forcément aidé à mieux définir la nature structurelle et fonctionnelle de ces entités. En effet, les organisations non gouvernementales -ONG- ont une position singulière sur la scène institutionnelle internationale :

- (a) elles gèrent des financements volumineux, mais leurs objectifs sont à but non lucratifs ;
- (b) elles ne cherchent pas à faire de profit mais doivent pourtant assurer la rémunération de leurs personnels et couvrir leurs coûts administratifs ;
- (c) elles mobilisent l'adhésion volontaire mais ne sont pas des églises ;
- (d) elles insistent sur la gratuité du service, mais ne sont pas des centres philanthropiques ;
- (e) elles appartiennent au secteur privé mais sont financées à travers des dons de particuliers, des donations nationales et/ou des agences internationales de coopération ;
- (f) elles s'immiscent constamment dans la vie politique, mais ne sont pas partisans et en général, préfèrent maintenir une certaine distance avec les États ;
- (g) elles réalisent des recherches scientifiques et techniques mais ne sont ni académiques ni des bureaux d'études.

Les classer, les catégoriser s'avèrent être difficile. Aucune tentative de typologie, à ce jour, ne résiste à l'hétérogénéité et la pluralité de ce phénomène non gouvernemental. Comme beaucoup de chercheurs avant moi, j'ai essayé d'établir une taxinomie des ONG qui opèrent au Pérou en les classant par : thématique, méthodologie, objectif, implantation, composition des équipes, source du financement, partenariat, communication. Or, la diversité organisationnelle était telle qu'à la suite de la découverte d'une nouvelle institution, je devais

me résoudre à l'idée d'introduire un nouveau référent. Certaine catégorie correspondait de fait à une seule ONG tant sa singularité m'empêchait de procéder à un rapprochement ou regroupement avec d'autres institutions. Par exemple, le programme Péruvien de l'ONG CARE¹³ se considère comme une organisation de développement. Or, en étudiant la ventilation du budget de ses interventions je constatais que les fonds attribués à des thématiques de conservation et de développement étaient en valeur absolue plus importantes que le budget total d'une autre ONG comme World Wide Fund Pérou¹⁴ –WWF- qui se revendique de la conservation. J'ai donc abandonné cette voie pour m'intéresser à la singularité du mécanisme de fonctionnement du secteur à finalité non lucratif que j'ai renommé, comme vous le constaterez au cours des prochaines pages, comme la sphère du privé non lucratif.

Il est compréhensible que les organisations non gouvernementales inspirent la méfiance, il est légitime de s'interroger : *'QUE SONT CES ENTITES, QUE FONT-ELLES, POURQUOI EXISTENT-ELLES, À QUOI SERVENT-ELLES, QU'ELLES SONT LEURS INTENTIONS, QU'EST-CE QUI LES GOUVERNENT, POURQUOI SONT-ELLES SI NOMBREUSES ?'*.

Pour essayer d'apporter « ma pierre » dans la formulation d'une réponse à ces questions, je me suis rendu dans la région d'Ancash au Pérou avec la ferme intention d'analyser le fonctionnement institutionnel et organisationnel de l'Institution Internationale des Sommets. Mon objectif principal était d'éclairer les modes de régulations qui la régissent¹⁵, décrire les perversions¹⁶ organisationnelles qui se manifestent, et évaluer les impacts produits par les interventions mises en œuvre. Mais aussi, à travers la sociologie des agents qui composent le collectif de l'Institution Internationale des Sommets, essayer de déterminer le statut et le rôle de l'individu dans la création de réseaux qui facilitent l'obtention des financements et la réussite ou l'échec d'un projet. Tandis que les sciences sociales ont eu tendance à critiquer l'insuffisance des approches et des instruments d'intervention adoptés par les ONG ; pour ma part, j'optais, pour l'étude des relations qui unissent à la fois les approches conceptuelles au dispositif de régulation organisationnelle ainsi qu'aux logiques individuelles du personnel de l'Institution Internationale des Sommets. Le caractère hétérologique du terme d'Organisation Non Gouvernementale a très certainement participé à l'orientation militante des travaux des

¹³ Consulter le site internet officiel de l'organisation : <http://www.care.org.pe/>

¹⁴ www.wwfperu.org.pe

¹⁵ Typologie des relations avec les bailleurs de fonds, les communautés locales, les États, les organisations et administrations partenaires ou concurrente.

¹⁶ Pénétration de la logique économiste et bureaucratique dans le fonctionnement institutionnel.

sciences sociales, des sciences de la gestion et de l'administration, sur la programmation des projets des ONG, sans pour autant se donner la peine d'explicitier les modalités de fonctionnement et de jouissance des personnes qui composent la sphère du privé non lucratif. Je définirais le terme de jouissance comme le domaine des possibles et des impossibles qui régulent les activités d'une institution. Ce qui comprend à la fois les limites de l'exercice d'une ONG comme les opportunités et les expériences qui ont été couronnées de succès. Mon approche était volontairement empirique. Je n'allais pas vérifier la cohérence d'un modèle ou justifier de l'inintérêt d'une théorie, mais pour sélectionner et utiliser les outils théoriques et conceptuels qui m'aideraient à analyser et rendre compte de ce que je vivais et ce que je comprenais à travers mon enquête de terrain.

3. ORGANISATION DE MON PROTOCOLE D'ENQUETE

Un premier fait s'imposait à moi. Je me rendais, en février 2003, dans une région qui avait fait l'objet d'un récent travail ethnographique de la part de *Doris Walter* qui avait étudiée dans les mêmes enceintes parisiennes que moi. Comme si cela ne suffisait pas, je rejoignais un autre chercheur francophone, *Thierry Lefebvre*, avec qui j'allais coordonner le projet financé par l'Institut Français de la Biodiversité et qui se lançait, tout comme moi, dans son terrain d'ethnographie sur le Parc National Huascarán sous la direction de *Philippe Descola*. La programmation de notre projet avait été pensée de telle façon à ce que l'on se croise le moins possible afin de produire des données et des points de vue complémentaires. Nous avons, pour cela, défini un protocole de recherche en filière. Tous deux, nous envisagions de travailler sur la « gouvernabilité » du Parc National Huascarán. *Thierry Lefebvre*, depuis le point de vue des communautés, moi, depuis la perspective institutionnelle. L'aire protégée était abordée comme un système complexe qui justifiait amplement le travail en binôme pour en analyser toutes les subtilités. C'est finalement l'inverse qui se passait puisque rapidement nous constatons que l'enchevêtrement de nos problématiques nous obligeait à fouler les mêmes sentiers déjà balisé par *Doris Walter*. Toutefois, nous ne les empruntions pas nécessairement dans le même sens ni sur les mêmes distances, en tout cas jamais pour se rendre au même endroit. Quotidiennement, nous étions amenés à nous saluer dans les couloirs des institutions dans lesquelles nous enquêtions et sur les chemins de la cordillère blanche pour accéder aux habitations des familles paysannes dont nous partagions le quotidien. Les deux premières années, le montage du projet et sa réalisation occupaient tout notre temps. Ce qui nous plaçait tous les deux dans une situation souvent délicate puisque la problématique de la thèse passait après tout le reste. C'est-à-dire que nous nous efforcions à créer des alliances scientifiques et techniques au plan national et local, dessinions l'exécution de la programmation du projet, rédigeons la production de résultats valorisables et valorisants. Le reste des financements était consacré à l'élaboration des rapports d'évaluation à la direction de l'Institut Français de la Biodiversité. Alors que j'étais venu au Pérou pour effectuer, normalement, mon terrain de thèse de doctorat en Anthropologie Sociale, j'encadrais finalement les activités des chercheurs qui collaboraient sur notre projet et accompagnais nos étudiants, issues de différentes universités liméniennes, à problématiser leurs expériences de terrain qu'ils avaient vécues et exécutées grâce au financement de l'IFB. Un moment qui fut riche pour l'apprentissage de la coordination de collectif de recherche mais aussi, plus largement, pour la pratique du métier de chercheur. Une aventure que je recommande à tout

thésard. Je faisais donc tout à l'envers. Je voyais se monter le projet et se défaire le terrain de ma thèse. J'étais coordinateur de projet mais pas docteur. Les scientifiques français que je rencontrais au Pérou ou en France ne parvenaient pas à me catégoriser.

Quatre ans plus tard, libéré de la rédaction des rapports de fin d'activités de nos différents projets, je communiquais une proposition de résumé de ma thèse à *Philippe Descola* et *Jacques Weber*. Me donnant leurs « feux verts », je me lançais dans la rédaction. J'ai structuré mon travail comme le tome II d'une œuvre globale où le tome I avait été rédigé par *Doris Walter* et le tome III était en processus d'écriture par *Thierry Lefebvre*. L'enjeu, pour nous trois, est de démontrer que notre collaboration directe et indirecte présente un intérêt scientifique alors que nous travaillons sur des questions similaires, sur un même terrain, avec des directions de thèse communes. De fait, notre protocole de recherche est éloigné du format traditionnel de l'ethnographie où l'observateur aspire à découvrir et décrire des dynamiques nouvelles, originales, singulières et surtout inconnues des collectifs qui se sont autoproclamés modernes.

4. MON CADRE D'ANALYSE

Peu importe que l'expression qui qualifie ces entités desserve l'idée que l'on peut s'en faire. Nombreuses sont les publications qui nous expliquent que les organisations non gouvernementales –ONG- vivent, travaillent et se développent grâce à des financements gouvernementaux, que leurs administrations sont proches des gouvernements, des partis politiques, et que bien souvent l'intention première de celle-ci est d'influer sur le politique et la production de normes juridiques pour qu'elles abondent dans le sens de leurs propres intentions. Je tenais pour acquis, avant même de commencer mon terrain, que le sigle ONG ne présentait pas la lisibilité que ces trois lettres semblent évoquer. Débarrassé de la considération de la dénomination, qui dans les divers ateliers et séminaires, auxquels j'assistais, conduisaient toujours à des discussions infructueuses, je me concentrais sur la singularité du secteur non gouvernemental en le comparant aux autres secteurs d'une même société.

J'avais admis que ce qui avait été jusqu'ici qualifié de troisième secteur était en fait un « fourre-tout » dans lequel je devais m'immiscer non tant pour arranger ou régler le désordre apparent que pour en identifier et comprendre la logique propre. Ceci m'invitait à procéder à un revirement dans la terminologie que j'utilisais pour qualifier mon objet puisque 'd'organisation non gouvernementale' je décidais d'employer l'expression de 'collectif de la sphère du privé non lucratif' qui n'excluait plus les pratiques politiques et politiciennes de ces entités mais surtout insistait sur la spécificité juridique et économique qui encadrent les mécanismes comptables et financiers de l'Institution Internationale des Sommets. Produire des produits non lucratifs sans pour autant s'extraire de la logique marchande, voilà ce qui rendait mon objet si singulier : coûts d'administration, coûts de fonctionnement, coûts de développement, coûts de communication, frais de personnel, frais de déplacements. J'avais posé les deux pieds dans un monde où tout était vécu et pensé en termes de coûts puisque la production de capital économique en vue d'un enrichissement personnel ou collectif est prohibée par la loi. J'étais dans l'un des collectifs de la sphère du privé non lucratif.

5. CARACTERISATION DE LA MODALITE DES ECHANGES

Ce premier constat me motivait également à spécifier l'originalité de la configuration de l'échange de la sphère. Si dans le secteur privé lucratif, les individus et les entreprises fournissent un revenu à travers le paiement d'un produit ou d'un service perçu, il n'en est rien dans la modalité de l'échange des biens et des marchandises de la sphère du privé non lucratif :

1. En effet, les relations de négociations et de transaction entre un acheteur et un fournisseur doivent être analysées en termes de 'qui apporte le capital' et 'qui bénéficie' du service. Dans le cas de l'Institution Internationale des Sommets, le client qui bénéficie du service n'est généralement pas celui qui en a supporté les coûts. Le coût est habituellement pris en charge pas le donneur qui apporte le capital pour rémunérer le service fourni par l'Institution Internationale des Sommets. Vous comprendrez donc pourquoi dans le développement de mon texte, j'évaluerai les transactions, les négociations et arrangements intra et interinstitutionnels sur la base de donneur-fournisseur-client plutôt que d'acheteur à fournisseur.

2. Ensuite, les fonds accordés à l'organisation prestataire de services sont toujours accompagnés de restrictions dans l'utilisation du financement. A la différence des clients du secteur lucratif qui perdent, la majeure partie du temps, le contrôle de la façon dont leur argent est employé une fois qu'ils l'ont échangé pour des marchandises ou des services, les donneurs dans la sphère du privé non lucratif peuvent contrôler et limiter l'utilisation de leurs fonds longtemps après qu'ils les aient remis. Le fournisseur doit rapporter trimestriellement la manière dont les financements ont été utilisés et peut parfois avoir à reverser l'argent si les modalités d'intervention ont changé ou si les fonds accordés ne correspondaient pas aux besoins réels des activités préalablement budgétisées.

3. De plus, si l'acheteur du secteur lucratif paie pour la globalité des coûts d'un service rendu ou d'un produit fabriqué, le donneur de la sphère du privé non lucratif peut ne prendre en charge qu'une partie des coûts qui ont été engagés par le fournisseur pour offrir le service ou fabriquer le produit qu'il escomptait. Par exemple, lorsqu'un donneur refuse de prendre en charge des salaires, des frais de missions ou réduit « à une peau de chagrin » les coûts administratifs qu'ils jugent toujours 'démessurés', le

directeur de l'Institution Internationale des Sommets le prend en compte et cherche à faire financer ces coûts par un autre donneur.

4. Enfin, si dans le secteur lucratif un client cherche à payer le moins possible pour obtenir le meilleur service ou acquérir un excellent produit, selon la logique du rapport coût/bénéfice, dans la sphère du privé non lucratif, un donneur peut, s'il le veut, faire un don, sans attendre ou espérer un contre don, un service ou un produit, et sans même que le fournisseur de service qui a bénéficié du don ne se sentent redevable –endetté– à l'égard de ce même donneur.

Ces quatre points qui caractérisent la modalité de l'échange de la sphère du privé non lucratif, m'ont, dès lors, amené à considérer que les organisations à finalité non lucratives sont le lieu privilégié de *l'expérience du paradoxe*. Si l'occurrence 'paradoxe' ne cesse d'être employée –par les sciences sociales, politiques, de l'organisation et l'administration– dans les analyses des raisons et des formes de l'action des collectifs de la sphère du privé non lucratif ; je pense, pour ma part, que c'est le paradoxe qui gouverne ces collectifs puisqu'ils ne peuvent pas s'extraire de la logique marchande qui a pénétré l'ensemble des modalités de gouvernabilité de la société des 'modernes'. Depuis la singularité du *business model*¹⁷, en passant par la philosophie qui sous-tend l'intention, les objectifs de la mission, la méthodologie d'intervention, jusqu'au dispositif des ressources humaines, mon ethnographie montrera que les personnes et les collectifs de la sphère du privé non lucratif ne font plus que gérer une pluralité de dilemmes dans l'exercice quotidien de leurs fonctions.

¹⁷ Je reprends sciemment le terme de *business model* employé par la direction de l'Institution Internationale des Sommets pour insister sur les concepts utilisés dans la définition de la stratégie institutionnelle de mon objet. 7% de la population active des États-Unis travaille dans une entité de la sphère du privé non lucratif. L'offre de séminaire ou de formation de MBA pour les gestionnaires de ces entités a explosé sur ces dix dernières années. Les moyens eux sont très clairement calqués sur les procédures du secteur marchand. Comme le montrera mon travail ; Malgré son caractère non lucratif, la logique de fonctionnement de l'Institution Internationale des Sommets est inspirée du *business model* d'une quelconque Petite et Moyenne Entreprise qui aurait implanté des filiales à l'international.

6. METHODOLOGIE ET PROTOCOLE DE RECHERCHE

J'ai effectué mon enquête de terrain dans les Andes Centrales du Pérou et dans la capitale des Etats-Unis d'Amérique, formatant mon ethnographie à ce que *George Marcus* a défini dans son article¹⁸ *ethnography in/of the world system* comme l'émergence d'une analyse multi-sites. Mon idée n'était pas tant de marier une illusoire complémentarité des échelles que de privilégier les allers-retours entre le spécifique et le général, entre un programme régional et son siège social. Je commençais ma recherche dans la ville de Huaraz au sein du bureau du programme Andin pour étudier la praxis du collectif de l'Institution Internationale des Sommets. Je passais également beaucoup de temps à Lima à dialoguer avec des fonctionnaires de l'administration péruvienne et de la coopération technique internationale, là encore pour comparer ce que je vivais avec ce qui se faisait ailleurs. Puis je me rendais, enfin, à Washington D.C et en Virginie de l'Ouest, au siège de l'organisation, pour découvrir, décrire et analyser la fabrique¹⁹ à vision, à mission, à intervention et à constitution de réseau, du collectif.

Je sais combien il est commode, pour l'homme pressé, de lire des thèses de doctorat où l'auteur s'est efforcé de rédiger plusieurs paragraphes sur sa méthode, sur l'état de l'art de sa question et sur les outils qu'il a utilisés pour réaliser son enquête de terrain. Pour ma part, j'ai cru plus judicieux d'intégrer la pratique de l'enquête et la connaissance déjà produite sur mon objet à l'intérieur de mon corps de texte. Ce qui, je crois, sera finalement plus plaisant à la lecture. Je ne dirai donc rien sur le 'comment' dans cet avant propos. Toutefois, pour entretenir le mystère, je mentionnerai que j'aspire à ce que l'originalité de ma méthode soit jugée d'intérêt pour l'ethnographie institutionnelle et permettra de repenser la manière d'enquêter sur l'évaluation de l'effectivité et l'efficacité des interventions des personnes et des collectifs de la sphère du privé non lucratif.

¹⁸ Marcus, G. ETHHONGRAPHY IN/OF THE WORLD SYSTEM: The emergence of Multi-Sited Ethnography. *Annual Review of Anthropology*, Vol. 24 (1995), pp. 95-117.

¹⁹ Latour, B. 2002, *La fabrique du droit, Une ethnographie du Conseil d'État* Paris. Éditions La Découverte et Syros.

7. STRUCTURATION DE LA THESE

J'ai opté pour une thèse concise. *Pourquoi délayer ?* Puisque l'idée que je voulais vous soumettre était synthétisable en une quantité raisonnable et raisonnée de pages. Ma thèse, je l'ai pensée comme un récit où le lecteur sera amené à accompagner la trajectoire de vie de professionnels de la sphère du privé non lucratif. Afin de faciliter la lecture j'ai rédigé un 'commentaire préalable' à chaque début de chapitre et une conclusion pour chacun d'entre eux. Mes deux parties comptent chacune trois chapitres, elles-mêmes introduites et conclues par plusieurs pages afin de baliser les sentiers empruntés et informer de la direction que j'envisage de suivre.

Sommaire de la thèse

Avant propos :	6
-----------------------------	----------

A. Contexte	7
1. LE MONTAGE INSTITUTIONNEL DU TERRAIN.....	7
2. MA PRE-PROBLEMATIQUE DE TERRAIN : UNE FICTION FAULKNERIENNE	11
3. ORGANISATION DE MON PROTOCOLE D'ENQUETE.....	15
4. MON CADRE D'ANALYSE.....	17
5. CARACTERISATION DE LA MODALITE DES ECHANGES	18
6. METHODOLOGIE ET PROTOCOLE DE RECHERCHE	20
7. STRUCTURATION DE LA THESE	21

Première partie :

Histoire de l'Institution Internationale des Sommets

Genèse de la reconnaissance de la Montagne

<i>comme un écosystème fragile et d'un intérêt majeur</i>	26
---	-----------

QUELQUES MOTS POUR INTRODUIRE CETTE PREMIERE PARTIE :

L'INSTITUTION INTERNATIONALE DES SOMMETS ET LA MONTAGNE ; DES DESTINS LIES

Chapitre 1. Itinéraire de la communauté du pays des bois	28
COMMENTAIRE PREALABLE	28
A.1 CREATION D'UNE COMMUNAUTE DE VALEURS PORTEE PAR UN PROJET EDUCATIF	29
A2. FORMALISATION D'UNE ASSOCIATION LOCALE PUIS CREATION DU CENTRE SPRUCE KNOB .	30
A.3 DU STATUT D'ASSOCIATION LOCALE A CELUI D'ORGANISATION INTERNATIONALE SANS FINALITE LUCRATIVE	33
A.4 FIN D'UN CYCLE INSTITUTIONNEL DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DES BOIS	34
B.1 RECRUTEMENT D'UN NOUVEAU PRESIDENT/DIRECTEUR DU BUREAU EXECUTIF	35
B.2 « CHAMBOULEMENT » ORGANISATIONNEL.....	36
CONCLUSION.....	37

Chapitre 2. La genèse de la conception de l'Agenda de la Montagne : 1973-1996	38
A.1 LE PROGRAMME REGIONAL 6 DE L'HOMME ET LA BIOSPHERE DE L'UNESCO	39
A.2 <i>LE GROUPE ACTION POUR LA MONTAGNE</i>	40
A.3 PLANIFICATION DES ACTIONS DU SECTEUR A FINALITE NON LUCRATIF	43
B.1 DESINTERET DURABLE POUR LES MONTAGNES	45
B.2 LES COLLECTIFS DE LA SPHERE DU PRIVE NON LUCRATIF ET LES ECOSYSTEMES DE MONTAGNE.	48
CONCLUSION.....	48
Chapitre 3. La compétence organisationnelle : une montagne de problèmes.....	50
A.1 LE SECOND FINANCEMENT DE L'USAID : 2002-2007	54
A.2. VISION ET MISSION.....	54
A.3 L'APPROCHE INSTITUTIONNELLE	55
A.4 LES SERVICES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION.....	58
A.5 POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES.....	61
A.6 DEFINITION DES MODALITES D'INTERVENTIONS	63
A.7 VIABILITE FINANCIERE	68
A.8 SYSTEMATISATION DE L'EXPERIENCE ET PRODUCTION DE SAVOIR	72
B.1 L'ENVIRONNEMENT DE LA SPHERE	74
C. SYNTHESE.....	79
C.1 REGARD SUR L'EVALUATION D'UNE CONSULTANTE DE L'USAID	79
CONCLUSION.....	81
Conclusion de la première partie :.....	82

Seconde partie :

Ethnographie du programme Andin

L'approche rhizomatique : identifier, décrire et expliquer l'organique	87
--	----

Introduction : processus de création et d'implantation du collectif du Programme Andin.....	89
---	----

Chapitre 4. Paysage organisationnel et situations de travail..... 98

COMMENTAIRE PREALABLE	98
A. L'IDEEL ET LE MATERIEL	99
A.1 LA DIMENSION IDEELLE DU COLLECTIF.....	99
A.2 LA COMPOSANTE MATERIELLE	107
B. LE COLLECTIF: UNE AGREGATION D'INDIVIDUS.....	110
B.1 PROCESSUS DE SOCIALISATION AVEC LES MEMBRES DU COLLECTIF.....	110
B.2 ADMINISTRATION DU COLLECTIF HUMAIN.....	113
C. L'ABS CON : JARGON INSTITUTIONNEL ET METHODOLOGIE AMPHIGOURIQUE	119
C.1 L'APPROCHE DU PROJET INTEGRE DE CONSERVATION ET DEVELOPPEMENT -PICD-	119
C.2 LA TRADUCTION DU PICD PAR LE PROGRAMME ANDIN	123
C.3 ACQUISITION INDIVIDUELLE DE CONNAISSANCES VERSUS APPRENTISSAGE COLLECTIF	132
C.4 LE PRINCIPE DE MISE EN ŒUVRE D'UN PICD : LA BOITE NOIRE	134
D. BUDGET DU PROGRAMME ANDIN	135
D.1 FORMAT DU BUDGET	136
E. CRISE COLLECTIVE DU COLLECTIF	137
E. 1 INSTITUTIONNALISATION DE L'INSOUTENABILITE DU COLLECTIF DU PROGRAMME ANDIN	140
E.2 LE POINT DE VUE DE L'EVALUATRICE DE L'USAID SUR LES CAPACITES DE GESTION DU PROGRAMME.....	140
CONCLUSION.....	142

Chapitre 5. Formes, modalités, raisons et figures de l'intervention..144

COMMENTAIRE PREALABLE :	144
A. LA PRINCIPALE LOGIQUE D'INTERVENTION : LE PROJET	145
INTRODUCTION : LE PROJET EST UN INSTRUMENT AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL.....	145
A.1 LE PROJET FOCAL : BATIR UNE ORGANISATION	147
A.2 LE PROJET USAID : CIMENTER ET DEPLOYER LE RAYONNEMENT INSTITUTIONNEL	183
B. DYNAMIQUE DE FRAGMENTATION ORGANISATIONNELLE.....	232
CONCLUSION : LA DIFFICULTE D'EVALUER L'EFFICIENCE DU PROGRAMME ANDIN	236

Chapitre 6. Structure des relations inter collectifs.....237

COMMENTAIRE PREALABLE :	237
QUELQUES MOTS D'INTRODUCTION	239

A. SIMON ET LES AGENCES DE DEVELOPPEMENT : ENTRE INTERESSEMENT ET ARITHMETIQUE	241
B. DALVA ET LES ADMINISTRATIONS DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES RENOUVELABLES	245
B.1 L'INTENDANCE DES AIRES NATURELLES PROTEGEES DE L'INSTITUT NATIONAL DES RESSOURCES NATURELLES -INRENA-	245
B.2 LES DIRECTEURS DE L'ADMINISTRATION DU PARC NATIONAL HUASCARAN	248
C. DALVA, VIDAL ET LES DEUX ASSOCIATIONS LOCALES	254
C.1 DALVA ET KUNTUR	255
C.2 VIDAL ET LA COMMISSION PRO-CONSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT DE SAN MARCOS	257
D. SIMON ET LA COMMUNAUTE ACADEMIQUE INTERNATIONALE	259
E. SIMON, BANDINI ET LES FAMILLES PAYSANES	267
E.1 BANDINI ET LA COMMUNAUTE PAYSANNE	269
E.2 SIMON ET LES MEMBRES DE L'ASSEMBLEE COMMUNALE	273
F. SIMON ET LES COMPAGNIES D'EXTRACTION DE MINERAIS : LE CAS ANTAMINA	277
F.1 EVOLUTION DU SECTEUR MINIER AU PEROU	277
F.2 SOCIETE RURALE, COLLECTIVITE PAYSANNE ET COMPAGNIES MINIERE	278
F.3 LA RELATION ENTRE SIMON ET L'INDUSTRIE MINIERE DANS LA RESERVE DE BIOSPHERE HUASCARAN	280
CONCLUSION :	287
Conclusion de la seconde partie :	289
Epilogue :	294
<i>De l'insoutenabilité du modèle substitutif</i>	294
COMMENTAIRE PREALABLE :	295
BREF INSTANT SUR LA GOUVERNABILITE DE LA SPHERE DU PRIVE NON LUCRATIF AU PEROU	296
EN CONCLUSION FINALE	307
Mes remerciements	309
Bibliographie	I
Tables des illustrations	XVII

Première partie :

Histoire de l'Institution Internationale des Sommets



*Genèse de la reconnaissance de la Montagne
comme un écosystème fragile et d'un intérêt majeur*

L'INSTITUTION INTERNATIONALE DES SOMMETS ET LA MONTAGNE ; DES DESTINS LIES

En janvier 2007, je me rendais aux Etats-Unis d'Amérique, à Washington D.C, tout d'abord, pour rencontrer les dirigeants du collectif de l'Institution Internationale des Sommets afin de compléter le travail d'ethnographie que j'avais effectué jusqu'alors sur leur programme Andin au Pérou. Mon intention fut également d'interviewer les fondateurs de la communauté des bois, à Franklin en Virginie de l'Ouest, qui, en 1972, ne se doutaient certainement pas que leur groupe engendrerait une entité internationale intervenant vingt ans plus tard à l'échelle mondiale. Finalement, j'enregistrais et j'écrivais plus que la trajectoire de la communauté des bois puisque mes interviews avec les différents protagonistes de mon enquête me plongèrent dans la genèse de la reconnaissance des écosystèmes de montagne comme fragile et d'intérêt majeur par la communauté internationale. Sans le savoir, je découvrais que ce collectif avait intelligemment manœuvré pour faire éclore un Agenda de la Montagne au plan mondial. C'est ce trop bref, mais passionnant, récit que je me propose de vous narrer. J'ai complété les données recueillies lors de mes conversations par la bibliographie existante sur cette histoire dont il reste, vraisemblablement, tout à écrire.

COMMENTAIRE PREALABLE

La création d'une association suppose la communion fondative ; C'est-à-dire le rassemblement des intelligences et la mobilisation des volontés autour d'un pouvoir capable d'unifier les consentements, puis la matérialisation par une procédure juridique. Dans ce premier chapitre, je décomposerai l'ensemble des processus de la communion fondative de la communauté du pays des bois. Puis, je décrirai l'entremêlement des événements personnels et institutionnels qui ont conduit cette communauté de valeurs à se transformer en une institution internationale organisée sur la logique entrepreneuriale standard du secteur privé lucratif. Je détaillerai le rôle joué par quelques uns de ses membres afin d'incorporer un non-humain, la montagne, dans le collectif des humains à la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement –CNUED- de Rio de Janeiro en 1992.

A. LA CREATION DE LA COMMUNAUTE DU PAYS DES BOIS

a.1 création d'une communauté de valeurs portée par un projet éducatif

Lors du déjeuner qui a suivi la soutenance de la thèse de *Daniel*, l'un des membres du jury l'a pris par le bras et lui a demandé de le suivre pour discuter quelques instants à l'écart des invités. La scène se déroulait en 1972. *Daniel* venait d'obtenir le titre de docteur en planification de développement international de l'Université d'Harvard aux États-Unis d'Amérique. Le professeur lui demanda très simplement : *'maintenant, que penses-tu faire de ta vie ?'* *Daniel* lui répondit qu'il envisageait de se rendre au Bangladesh pour travailler dans une ONG, le chercheur ne pu cacher sa déception *'quel gâchis, l'affairisme du développement international empiétera sur tes prérogatives.'* Et il ajouta : *'Pourquoi ne crées-tu pas un environnement de travail qui correspondrait à tes valeurs ?'*

La vision de la communauté du pays des bois²⁰ était dès lors implicitement formulée puisque la spécificité du collectif inspiré par *Daniel*, composé de son épouse *Jennifer* ainsi que de trois amis universitaires, était de transmettre des valeurs ; comment enseigner à des parents à léguer leurs valeurs morales alors que l'aspiration *des teenagers* de la génération des années 70 semblait remettre en question le modèle familial traditionnel. Au fond, l'idée de *Daniel*²¹ et de ses amis étaient de créer une institution de recherche et d'expérimentation sur le développement de nouveaux modèles éducatifs plus efficaces pour les adolescents. Dès 1972, la communauté du pays des bois avait commencé à promouvoir auprès des habitants de la commune de Franklin, en Virginie Occidentale (E.U), l'importance pour les membres d'une même famille de partager ensemble des moments singuliers et 'extra-ordinaires'. Pour cela, le collectif leur a proposé de participer à des activités ludiques et sportives²² dans les montagnes d'Allegheny²³ du comté de Pendleton en Virginie Occidentale (E.U).

Fort de son succès, la communauté a étendu son champ d'action en animant des séminaires à l'attention de jeunes posant des difficultés. *Daniel* m'avait précisé que la démarche était *'de les motiver à aller de l'avant en les sensibilisant qu'il était dans leur propre intérêt de vivre harmonieusement avec leurs communautés'*. Finalement, *Daniel* et ses amis animeront des

²⁰ Le nom *communauté des bois* est inspiré du poème *'whose woods these are ?'* de Robert Frost, poète amoureux des bêtes et de la terre qui insufflait aux objets les plus désuets une valeur poétique.

²¹ *Daniel* avait étudié les sciences de l'éducation à l'université d'Harvard et vécu neuf ans au Népal où son père avait dirigé le Memorial Hospital dans une mission presbytérienne, puis le département de médecine préventive du Christian Medical College de Ludhiana.

²² Les activités proposées étaient l'escalade de roche, la pêche à la truite et la spéléologie.

²³ Les montagnes Allegheny composent la chaîne montagneuse des Appalaches de l'Amérique du Nord.

cours dans les écoles de leur agglomération. Les grands espaces étaient pensés comme une salle de classe, ce qui rendait plus vivants et intéressants des sujets souvent considérés comme ennuyeux par les adolescents. A cette période de leur vie, les membres de la communauté du pays des bois vivaient ensemble, le plus simplement possible, afin de partager leur valeur morale basée sur le soutien mutuel au sein de la collectivité. Tous recevaient le même salaire malgré les différences de responsabilités au sein du groupe et éviter de parler d'argent. Cuisiner et vivre ensemble, c'était d'après *Daniel* 'une vie construite sur le travail, au service des autres, sans sexe ni drogue'. Une philosophie de vie inspirée des idéaux des communautés *Amish* implantées en Virginie Occidentale mais également influencée par la sobriété du mode de vie des populations montagnardes de l'État.

a2. Formalisation d'une association locale puis création du centre Spruce Knob

Après quatre années de vie commune, les membres de la communauté du pays du bois ont décidé de poursuivre leur vie privée et professionnelle en dehors du collectif. *Daniel* a collaboré comme enseignant avec les écoles secondaires et les collèges. Louant parfois les services d'animateurs pour répondre à la demande du système éducatif régional. Mais le groupe d'amis en tant que communauté de vie s'était fractionné. L'événement qui sera finalement de nouveau fédérateur pour les membres de la communauté du pays des bois aura été l'achat d'un terrain en 1978. Alors qu'il ne lui restait plus que quelques semaines avant de perdre son option sur des terres, *Daniel* a parcouru l'Est américain pour collecter des fonds, 250,000 dollars US, et a acquis une propriété pour construire un centre d'éducation sur la montagne, le Spruce Knob, du nom du sommet le plus élevé de la Virginie Occidentale. Les étudiants des villes de Baltimore (EU) et Pittsburg (EU) pouvaient suivre des cours de géologie, écologie, biologie, sur les écosystèmes montagnards ainsi que des séminaires en sociologie et histoire sur la culture des populations peuplant les Appalaches. L'accent était mis sur l'autonomie dans le travail, la prise d'initiative et l'apprentissage de la vie en communauté. En 1979, *Daniel* et son épouse avaient décidé de refonder la communauté du pays des bois sur une base institutionnelle et non plus sur les modalités de la vie collective des premières années. Les membres étaient des salariés rémunérés qui devaient rendre compte mensuellement de leurs activités professionnelles. L'organisation de l'association du pays des bois fut restructurée selon une logique de répartition des tâches. *Jennifer*, son épouse, acceptait le poste de directrice administrative. Trois divisions étaient créées : (1) la division des cours destinée aux écoles municipales, (2) la division des technologies soutenables intégrée au centre de Spruce Knob qui organisait des échanges de techniques et d'outils entre

les habitants de la région, (3) la division des séminaires de santé en milieu rural. L'idée de développer des formations à la pratique médicale avait été soumise par le père de *Daniel*, qui en 1961 après sa mission en Inde, avait obtenu le poste de directeur du département de santé international de la prestigieuse École Bloomberg de Santé Publique de l'Université de John Hopkins des Etats-Unis d'Amérique. Ensemble, père et fils ont dirigé le programme²⁴ de surveillance décentralisée de santé de communautés locales Népalaises. L'approche de l'expérience népalaise a donc été répliquée dans l'association.

a.2.a diversification des thématiques et accroissement des échelles d'interventions de l'association

En 1980, *Daniel* avait créé un service de santé qui dépendait de leur organisation. Une année plus tard, ce service devenait un centre de soins indépendant qui s'est par la suite transformé en clinique²⁵ du comté de Pendleton. Le médecin en chef est -aujourd'hui encore- l'un des membres fondateurs de l'association du pays des bois. Puis en 1983, *Daniel* avait entrepris une aventure singulière en Himalaya puisqu'il était parti –sur ses fonds propre- à la recherche du *Yeti*²⁶. Qu'il soit abominable ou pas, l'explorateur est rentré aux États-Unis avec l'idée de préserver l'écosystème du non-humain. Si l'idée prête à sourire, elle prend une ampleur encore plus invraisemblable lorsqu'elle conduisit à la redéfinition de la vision et la mission de l'association du pays des bois. Après concertation avec le conseil d'administration, il était acté que l'organisation se dédierait à promouvoir et soutenir les cultures des populations montagnardes et à protéger leurs ressources matérielles et immatérielles. Ce changement de paradigme institutionnel de conservation/développement rejoignait le mouvement amorcé dans les années 70, que *Rodary*²⁷ et al. ont qualifié 'd'approche intégrée'²⁸, par les organisations de conservation qui plaidaient jusqu'alors pour la mise « sous cloche » de la nature. Autrement dit pour la restriction totale des accès et des usages des ressources renouvelables aux populations locales. La protection des ressources était alors définie d'après

²⁴ Taylor-Ide, D et Taylor, C. 1995. Community Based Sustainable Human Development: A Proposal for Going to Scale with Self-Reliant Social Development. New York: UNICEF.

²⁵ <http://www.pcc-nfc.org>

²⁶ Il explique son aventure dans son ouvrage *Something Hidden Behind the Ranges: A Himalayan Quest*. Mercury House (ed). 1995.

²⁷ Rodary, E. Castellagnet, C. et Rossi, G (Eds). 2003. Conservation de la nature et développement: l'intégration impossible?, Paris, Karthala, Collection « Économie et développement » .

²⁸ Comme nous le verrons dans la seconde partie de la thèse, cette idée de conservation intégrale a conduit les intervenants de la coopération technique à customiser la planification de leurs actions. Ce qui a desservi l'effectivité des impacts des projets.

la notion d'*équilibre écologique* des dynamiques écosystémiques, que l'activité humaine déstabilisait.

a.2.b premières interventions de l'association des pays des bois à l'international

Concours de circonstance, *Daniel* s'était lié d'amitié avec le prince du Népal avec qui il avait effectué sa formation de doctorat à l'Université d'Harvard. En 1983, il avait réussi à convaincre le prince de présenter une proposition de création d'aire protégée au gouvernement de son pays. Dans son projet, les populations locales étaient non seulement intégrées aux processus administratifs de création du parc mais également considérées comme les agents responsables de la conservation. Cette idée d'intégrer les autochtones dans la gestion de l'aire protégée était apparue à *Daniel* lors d'une réunion amicale qu'il avait eue avec deux de ses voisins. *Harlan* et *Adam*, lui avaient alors dit '*les locaux en savent davantage, ce qui est nécessaire c'est de trouver la méthode pour les former à la réalisation de ce travail, et surtout éviter d'envoyer des étrangers qui finiraient par aliéner les populations locales*'. En 1984, le gouvernement népalais avait établi officiellement le Parc National du Makalu-Barun. Ce qui avait introduit une rupture avec les pratiques de l'époque dans la procédure de création et le modèle de gestion d'une réserve naturelle. La méthode qui avait été utilisée, en 1984, fut répliquée, par la suite, pour élaborer tous les programmes de l'association. L'argument –défendu encore aujourd'hui– était que *l'unité idéale* de la gestion durable des ressources renouvelables est la communauté locale. Approche qui fut systématisée trois années plus tard par *Mc Cay et Acheson*²⁹. Depuis les années 80, l'approche de la conservation communautaire -*community-based conservation* en anglais- a été adoptée par de nombreux programmes de développement environnemental. *Agrawal et Gibson*³⁰ ont évalué différents projets construits sur cette logique. Ils ont relativisé une approche présentée par les organisations internationales -IUCN 1980, WCED 1987, UNEP 1992-, comme le paradigme miracle des problématiques bioculturelles.

De 1984 à 1987, le père de *Daniel* avait dirigé l'UNICEF³¹ Chine. Bénéficiant du relationnel paternel et investi par la mission de préserver l'habitat de '*l'homme des neiges*', l'association

²⁹ McCay, B.J. et Acheson, J.M. 1987. Human ecology of the commons. In: McCay, B.J. and Acheson, J.M. (eds.) The question of the commons: the culture and ecology of communal resources, 1-34. University of Arizona Press, Tucson.

³⁰ Agrawal, A. et Gibson, C.C. 1999. Enchantment and disenchantment: the role of community in natural resource conservation. World Development 27: 629-649.

³¹ UNICEF est l'acronyme anglais de Fond National pour l'Enfance, agence des nations unies consacrée à l'amélioration et à la promotion des conditions des enfants.

du pays des bois avait suggéré au gouvernement Chinois de créer une aire protégée au Tibet (1985). Quatre années plus tard, la *Préservation Naturelle du Qomolangma* –PNQ- qui correspond au premier niveau de conservation du système national d'aire protégée Tibétain avait été officiellement implantée au cœur de la chaîne des montagnes himalayennes. Ces deux aires³² protégées - le Parc National du Makalu-Barun et la PNQ- contiguës au Parc National du Sagarmatha forment un corridor de conservation de la superficie de la Suisse. Ces deux projets pionniers qualifiés de « Réussite » par les membres de l'association auraient été, d'après eux, la démonstration concrète de la nécessité d'intégrer les populations locales dans la conception de leurs projets de développement et conservation.

a.3 Du statut d'association locale à celui d'organisation internationale sans finalité lucrative

L'association du pays des bois est officiellement devenue une organisation internationale en 1987 lorsqu'elle a créé son premier Programme Régional Asiatique dont l'objectif était de protéger les écosystèmes du Mont Everest de la chaîne Himalayenne. Un collectif avait rapidement été constitué dont la thématique de travail fut orientée sur la définition de mécanismes de gestion d'aires protégées structurée d'après les dynamiques socio-environnementales locales. Si des auteurs comme *Colin Turnbull*³³ et *Roderick Nash*³⁴ avaient exprimé, au début des années 70, l'importance d'intégrer les autochtones dans l'administration des ressources 'naturelles', aucun modèle connu n'avait été couronné de succès. Il y avait donc une opportunité pour la nouvelle association internationale des pays des bois d'inventer et proposer une nouvelle voie dans les modalités de gestion des ressources renouvelables. Les discussions au sein de l'organisation ont finalement polarisé le collectif entre les membres qui envisageaient la conservation comme une fin en soi : conserver et protéger les ressources renouvelables en travaillant avec les communautés ; et les autres agents dont la sensibilité développementaliste les amenait à concevoir le travail avec les communautés comme une possibilité pour faire de la conservation. Ce débat aura donc imposé un 'défi' conceptuel à l'organisation puisqu'il l'a indirectement forcée à clarifier son positionnement institutionnel en essayant de développer un modèle d'intervention où les deux approches devraient fonctionner ensemble.

³² Toutes deux ont été créées d'après 'l'approche participative' entre la direction des aires protégées et les populations locales.

³³ Turnbull, C. 1973. *The Mountain People*, Londres, J. Cape.

³⁴ Nash, R. 1970. *The American Invention of National Parks*. *American Quarterly* 22 (3) : 726.

a.4 Fin d'un cycle institutionnel de l'association internationale des bois

L'année 1986 marque une étape importante dans l'histoire de l'association internationale des pays des bois puisqu'il aura été décidé de quitter le centre d'éducation de la montagne de Spruce Knob, comme lieu de vie et bureau des activités administratives, pour implanter le siège de l'association dans la commune de Franklin en Virginie Occidentale. L'association était devenue une organisation, dotée d'une administration, dont la pesanteur n'a fait que s'accroître dans la logique de fonctionnement de la structure. Il fallait, depuis Franklin, gérer le Programme Régional en Asie qui n'a d'ailleurs cessé de se développer à la suite de l'obtention de fonds des gouvernements américains et néerlandais pour mettre en œuvre des projets de conservation/développement. Si les activités du programme en Himalaya ont gagné en audience et en volume financier, le programme national des Appalaches centré sur l'éducation et la montagne, a suivi la direction inverse, car le gouvernement des États-Unis d'Amérique n'a jamais appuyé les interventions qui ne correspondaient pas aux priorités de sa politique intérieure.

Une page de l'histoire institutionnelle de l'association internationale des pays des bois s'est tournée en 1991 lorsque des tensions entre le conseil d'administration et le collectif ont motivé la démission de *Daniel* de son poste de directeur de l'association. Diverses raisons pour expliquer son départ sont avancées, je crois -pour ma part- que *Daniel* avait décidé de suivre le conseil de son professeur. Il ne travaillerait que d'après et selon ses valeurs. Tachant d'éviter l'écueil de '*l'affairisme du développement international*'. Le reste du collectif de l'association internationale des pays des bois apprendrait que se développer dans un pays développé s'imposerait -à eux- comme une épreuve de plus en plus ardue.

B. METAMORPHOSE INSTITUTIONNELLE

b.1 Recrutement d'un nouveau président/directeur du bureau exécutif

En 1992, le conseil d'administration de l'association internationale des pays des bois avait auditionné une fonctionnaire de la Banque Mondiale, qui, après avoir obtenu son doctorat de politique économique en développement, à l'Institut de Technologie de Massachussets – MIT-, avait participé à l'élaboration de l'US National Environmental Policy Act (NEPA)³⁵. Lui donnant, deux ans plus tard, l'opportunité de travailler pour la Banque Mondiale comme consultante, puis d'être incorporée au sein de l'institution comme opératrice au Bangladesh. Fin des années 70, *Jane* est rappelée à Washington D.C au siège de la Banque Mondiale pour travailler comme conseillère du vice-président pour le développement soutenable et l'environnement. A l'époque, la cellule environnementale de la banque ne comptait que trois personnes. *Jane* avait donc pour mission de participer à la création du département d'environnement et à la définition du plan d'action environnementale qui fut mis en service à partir de 1987. L'approche environnementale de la Banque Mondiale était principalement fondée sur le contrôle des contaminations et des préjudices infligés par les activités humaines aux *équilibres écologiques*. Le registre d'actions pour enrayer les 'dommages' avait été défini sous la terminologie anglo-saxonne de *control of damage*. Lorsqu'elle a été promue au poste de directrice du département d'environnement de la Banque Mondiale, *Jane* a été nommée coordinatrice de la Banque Mondiale pour le *sommet de la terre*³⁶. Consciente de l'absence de recherches scientifiques et de cadrage juridique pour conserver les ressources renouvelables des montagnes et valoriser les modes de vie des populations locales, *Jane* et les membres fondateurs du Groupe d'Action pour la Montagne³⁷ ont rédigé une brochure intitulée *Un Appel pour les Montagnes*³⁸ à l'attention des délégués du Comité Préparatoire (PrepCom) de la CNUED afin de les convaincre de la nécessité d'intégrer, dans l'Agenda 21, un chapitre spécialement dédié à la montagne. Ce feuillet avait facilité l'inscription des montagnes et leurs habitants dans le chapitre 13 de l'agenda 21 de la Conférence de Rio. Aujourd'hui ce

³⁵ Le NEPA est considéré comme le premier bilan écologique réalisé au plan national par un gouvernement (1969).

³⁶ La Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED), Río de Janeiro, juin. 1992 a été également appelée LE SOMMET DE LA TERRE.

³⁷ Dans le chapitre deux, je détaillerai les objectifs et les actions de ce réseau.

³⁸ Agenda de la Montagne. 1992. Un appel pour les montagnes. Préparé à l'occasion de la Conférence des Nations-Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUED) Rio de Janeiro, Juin 1992. Avec le but de rehausser le statut des montagnes sur l'ordre du jour du développement et de l'environnement du monde.

document est considéré comme le premier texte international qui fit mention de la valeur des écosystèmes montagnards et de la richesse culturelle des populations vivant dans les chaînes de montagnes du globe.

Familière des problématiques générées par la perversité des interactions entre population pauvre et nécessité de conservation des ressources renouvelables, *Jane* s'était intéressée aux modèles d'interventions proposés par la société civile dans le secteur de la coopération technique et scientifique internationale. Comme elle me l'a dit, '*la communauté environnementale internationale, au milieu des années 1980, n'était constituée que de quelques organisations. Les institutions qui associaient le développement à leurs objectifs de conservation n'étaient pas très nombreuses. Une organisation comme le Fond Mondial pour la Vie Sauvage (WWF) a commencé à composer avec le volet population locale dans le début des années 90*'.

Jane avait sollicité l'aide du collectif de l'association internationale des pays des bois pour rédiger le chapitre 13 de l'agenda 21. Elle avait été enthousiasmée par leur approche de travail. Après la Conférence de Rio de Janeiro en 1992, elle avait considéré qu'elle devait sortir des schémas de pensée de la Banque Mondiale et voulait trouver un autre médium d'expression. Le conseil d'administration de l'association internationale des pays des bois l'avait audité fin de l'année 92. Elle leur faisait alors savoir qu'elle n'accepterait de prendre la tête du collectif que sous certaines conditions : changer le nom de l'association, redéfinir la mission et la vision institutionnelle, étendre les zones d'interventions aux chaînes de montagnes du globe les plus symboliques pour le grand public et implanter le bureau central à Washington D.C. (E.U).

b.2 « Chamboulement » organisationnel

Au premier trimestre de l'année 1993, *Jane* était à la tête de la direction de l'association internationale des pays des bois. Quelques jours après sa prise de fonction, elle avait organisé une réunion avec le conseil d'administration et tout le collectif de l'association -programme régional compris- pour présenter la politique qu'elle entendait mener durant son mandat '*mon rôle sera de transformer l'association internationale des pays des bois en une organisation non gouvernementale de renommée mondiale sur la problématique de la conservation et du développement des écosystèmes montagnards et leurs populations humaines*'.

b.2.a Marketing et communication institutionnelle

A la suite de la rédaction du *chapitre 13 de l'agenda 21*, il s'était installé un vide institutionnel. '*Qui allait s'occuper des montagnes ?*' Pour *Jane* la réponse était toute trouvée, '*ce serait l'association internationale des pays des bois*'. Pour acquérir la crédibilité et la notoriété d'une organisation internationale vis-à-vis des bailleurs de fonds et du grand public, *Jane* avait reformulé le fonctionnement institutionnel de l'association sur une logique marchande³⁹. L'approche utilisée a été 'la technique marketing de niche'. Celle-ci visait à promouvoir l'association sur le segment de marché de la coopération technique internationale de la montagne. Pour atteindre son objectif, *Jane* procédait à quelques changements. Premièrement, le conseil d'administration avait modifié le nom de l'association, devenant l'Institution Internationale des Sommets. La montagne était un marché très spécifique qui correspondait à une clientèle ciblée et peu exploitée au plan international par le secteur de la coopération. C'est pourquoi elle dessinait une offre de services très spécialisée : (1) valorisation des cultures traditionnelles de montagne, (2) conservation des ressources renouvelables de montagne et (3) amélioration des conditions de vie des populations montagnardes.

Pour consolider son positionnement international sur le marché de la montagne, *Jane* avait étendu la zone d'action de l'institution à la Cordillère des Andes. Travaillant sur la plus vieille chaîne de montagne au monde -les Appalaches-, et la plus haute -l'Himalaya-, l'Institution Internationale des Sommets ne pouvait guère faire l'impasse sur la plus longue chaîne de montagne du globe. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, le Programme Régional Andin a été implanté à Huaraz au Pérou dans la zone d'amortissement de la Réserve de Biosphère Huascaran. Enfin, *Jane* avait persuadé l'ensemble du collectif et du conseil d'administration de déménager le siège de l'organisation de Franklin en Virginie Occidentale à Washington D.C (E.U). Les activités éducatives du centre de formation de Spruce Knob étaient intégrées au programme national de l'Institution Internationale des Sommets.

CONCLUSION

La capitale des États-Unis symbolisait –dès à présent- la vision et la mission de l'organisation : prendre la tête de l'industrie internationale du développement dans le secteur de la montagne.

³⁹ Formulée par les concepts des années 80 qui sont parfaitement résumés par l'ouvrage de *Dennis Young* : *If not for profit, for what? Health*, Lexington, Massachusetts. 1983.

COMMENTAIRE PREALABLE

Lors de la conférence de Stockholm organisée par les Nations-Unies sur l'Environnement et le Développement, en 1972, les écosystèmes de montagnes et leurs populations n'avaient fait l'objet d'aucune attention. Il aura fallu attendre la fin des années 70, à la suite des projets menés dans le cadre du Programme de l'Homme et la Biosphère de l'UNESCO sous l'intitulé *projet régional (MAB-6)*, pour voir apparaître les premières institutions académiques et officielles porter un intérêt à cet écosystème qui fut qualifié de fragile au *sommet de la terre* à Rio de Janeiro. Dans ce chapitre, j'établirai la chronologie⁴⁰ des rôles et des statuts de l'Institution Internationale des Sommets dans les processus de définition des modalités de mises en œuvre du chapitre 13 de l'Agenda 21 et de la formation d'une communauté internationale de scientifiques et de techniciens sur les écosystèmes montagnards.

⁴⁰ Jacques D. Ives avait utilisé l'expression de 'la dure ascension' pour évoquer le chemin parcouru par la problématique de la montagne à la scène politique internationale dans la revue NOTRE PLANETE du programme des nations unies pour l'environnement. La montagne et l'écotourisme. 2002.

A. CHRONOLOGIE DES EVENEMENTS QUI ONT CONDUIT A LA CREATION DU FORUM DE LA MONTAGNE

a.1 Le programme Régional 6 de L'Homme et la Biosphère de l'UNESCO

*Le géographe Jacques D. Ives*⁴¹ l'a maladroitement qualifié de tournant décisif⁴². Or, comme il le souligne, par ailleurs, dans quelques uns de ses articles sur le processus historique de la reconnaissance de la montagne par les institutions internationales, avant *le Projet Régional 6 de l'homme et la biosphère*, il n'y avait rien.

Si des recherches sectorisées -du point de vue disciplinaire et géographique- avaient été effectuées depuis deux siècles, il aura fallu attendre 1973 pour que le *Projet Régional 6* soit défini par l'UNESCO dans le cadre de son programme l'homme et la biosphère -Man and Biosphere-. Ce fut le premier projet interdisciplinaire destiné à étudier les impacts des activités humaines sur les écosystèmes de montagne. Les aires d'études furent établies dans 5 pays de l'Europe de l'Ouest -Autriche, Espagne, France, Allemagne et Suisse- et dans un échantillon d'écosystèmes de toundra de pays de l'ex Union Soviétique. *Martin F. Price*⁴³ a retracé l'histoire de la mise en œuvre de ce projet régional qu'il a qualifié de première contribution scientifique et technique des institutions internationales à '*l'amélioration des conditions de vie des peuples montagnards*'. Sur le plan théorique⁴⁴, *le modèle d'Obergurl* – du nom d'une communauté Autrichienne des Alpes Tyroliennes- a été l'occasion de bâtir une proposition de modèle sur l'évolution des dynamiques bioculturelles de l'habitat montagnoux, soumises aux schèmes réorganisateur de l'industrie du tourisme. Politiquement, Le Projet Régional 6 a été le point de départ, et non le tournant décisif, pour la création d'institutions académiques consacrées à la montagne : a) le projet de l'Université des Nations Unies (UNU) sur les systèmes interactifs montagnes-plaines lancé en 1977 ; b) la société internationale de la montagne qui a publié par la suite sa revue scientifique *Mountain Research and Development* ; c) la création du centre international de mise en valeur intégrée des montagnes –ICIMOD- de Katmandou –Népal-, fondé en 1983. ICIMOD est la plus grande organisation

⁴¹ Le Professeur Jack D. Ives est Conseiller principal sur les Montagnes pour l'Université des Nations Unies et Professeur honoraire de recherche à l'Université de Carleton, Ottawa, Canada.

⁴² idem.

⁴³ Price, Martin. F. Man and biosphere (MAB) Project 6 in Europe and the Former USSR, in *Mountain Research and Development*, Vol 15, No.3, 1995,pp 267-282.

⁴⁴ Moser P. Moser W. Reflections on the MAB-6 Obergurl project and tourism in an Alpine Environment, in *Mountain Research and Development*, Vol 15, No.3, 1995,pp 267-282.

qui dédie ses interventions aux populations et écosystèmes de montagne en termes de budget, d'individus employés, de nombres d'interventions (projets, publications) ainsi que par l'extension des aires géographiques où elle est implantée.

a.2 *Le groupe Action pour la Montagne*

Créé, le 15 décembre 1990, en Suisse, le Groupe Action pour la Montagne⁴⁵ a été pensé par *Jane* et les autres fondateurs comme un réseau d'influence. Composé de professionnels des milieux académiques, de chercheurs, d'environnementalistes, de diplomates et de hauts fonctionnaires d'institutions internationales, le Groupe Action s'est fixé comme principal objectif de peser sur les décisions qui seraient prises en matière de conservation et développement des écosystèmes de montagne durant le *sommet de la terre* à Rio de Janeiro au Brésil en 1992. Le réseau a initié sa première recommandation, en septembre 1991, lorsqu'il a soumis au Comité de Préparation (Prepcom) de la CNUED de Rio de Janeiro un livret qu'il a nommé : « *un appel à la montagne* ». Complété par la publication de l'ouvrage '*L'État des Montagnes du Monde : une étude globale*'⁴⁶, ces deux documents visaient à construire un argumentaire technique et scientifique à l'attention du secrétariat de la Conférence des Nations-Unies sur l'Environnement et le Développement pour justifier l'intégration des écosystèmes de montagne dans les actions de l'Agenda 21. Ce qui fut couronné de succès puisque les recommandations des actions proposées par le Groupe Action pour la Montagne ont été reprises dans le chapitre 13 intitulé '*Gestion des écosystèmes fragiles : mise en valeur durable des montagnes*'. Le concept central de ce chapitre est que : (1) la pauvreté matérielle des populations montagnardes se présente comme la menace principale pour leurs habitats écologiques, (2) que les solutions doivent être formulées d'après la gestion soutenable des ressources et le développement de nouvelles alternatives de développement. C'est-à-dire que cet instrument déclaratif et normatif dessine très concrètement un schéma de

⁴⁵ Comme nous le verrons dans les pages suivantes, le *Groupe d'Action pour la Montagne* correspond au concept de 'groupe de pression' défini par Peter Willets -à la page 1 de son ouvrage *Pressure Groups in the Global System* chez Frances Pinter, London- à l'attention d'un ensemble de personnes qui cherche à influencer des décisions politiques. Comme le mentionne *Van Noort et al* (1987), le *groupe de pression* se distingue du *groupe qui proteste* dans le sens où ses membres essaient de participer au processus de formulation des décisions. Tandis que dans le contexte du groupe de protestation, ses membres utilisent des stratégies indirectes et extérieures pour tenter d'influencer et modifier les politiques. Pour approfondir la problématique des similarités et différenciations entre ONG, groupe de pression et entreprise de lobbying, consultez l'ouvrage suivant : Van Noort, W. Huberts, L et Rademakers, L. 1987. *Protest en Pressie. Een systematische analyse van collectieve actie*. Van Gorcum, Assen. Pour une typologie des actions des différents acteurs mentionnés précédemment, consultez l'étude de Bas Art page 52. Bas Art. 1998. *The political influence of global NGOs*. International Book.

⁴⁶ Stone, Peter B (eds). 1992. *The state of the world's mountains: a global report*. London : Zed Books.

conservation/développement dans ses politiques⁴⁷ d'interventions. Il fallait déterminer de nouvelles formules qui amélioreraient les conditions de vie des populations montagnardes, réduiraient leur marginalité politique tout en conservant leurs écosystèmes et la richesse de leurs cultures traditionnelles. Pour les membres du Groupe d'Action pour la Montagne, ce chapitre aura officiellement marqué le passage d'une approche sectorielle qui traitait isolément de l'eau, la foresterie et l'agriculture, dans l'habitat montagneux, à une approche intégrée qui prônait la valorisation soutenable des écosystèmes de montagnes et de ses populations.

Je le considère, pour ma part, comme un succès relatif dans la mesure où le chapitre 13 n'est qu'un des éléments d'un *bouquet garni* dédié aux écosystèmes fragiles (les petites îles, les déserts et les montagnes). En ce sens, la thématique de la montagne n'a pas obtenu le poids politique équivalent au changement climatique, à la conservation de la biodiversité ou à la déforestation, dans les forums de discussions organisés par les institutions internationales. En septembre 1993, l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) a été désignée comme maître d'œuvre du suivi du chapitre 13 par la Commission du Développement Durable des Nations Unies⁴⁸ -CDD-. En mars 1994, à Rome, *Tage Michelsen* de la FAO avait convoqué une réunion pour former un groupe inter-agences sur la montagne qui comprenait d'autres organismes des Nations-Unies, des centres de recherches universitaires et quelques rares organisations à finalité non lucrative dont l'Institution Internationale des Sommets. Parmi les recommandations faites par le groupe inter-agences, nous retiendrons qu'il a été mentionné, lors de la première réunion, que les gouvernements nationaux mais également les organisations à finalité non lucrative devraient être directement impliquées dans la mise en œuvre des activités définies par le chapitre 13 de l'Agenda 21. En effet, le groupe inter-agences sur la montagne avait constaté que les mécanismes qui avaient mené au chapitre 13 -contrairement à beaucoup d'autres chapitres de l'agenda 21- avaient uniquement été initiés et conduits par Le Groupe d'Action pour la Montagne qui était un réseau uniquement formé d'experts en matière de développement, provenant principalement des pays industrialisés. Pour inverser la tendance et favoriser l'introduction de la société civile et les gouvernements des pays de l'hémisphère sud dans la réalisation des Actions 21, le

⁴⁷ (1) Acquisition et renforcement des connaissances sur l'écologie et le développement durable des écosystèmes de montagne ; (2) Promotion du développement intégré des bassins hydrographiques et de nouvelles sources de revenu.

⁴⁸ La Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD) a été créée pour superviser la mise en œuvre du programme d'action Agenda 21 et les engagements des États, pris dans le cadre de conférences internationales, notamment aux sommets de Rio, Rio + 5, et Johannesburg.

groupe inter-agences avait planifié la tenue de réunions consultatives intergouvernementales et transrégionales : Afrique, Asie-Pacifique, Europe et Amérique Latine entre 1994 et 1996. Price⁴⁹ note que 62 représentants de pays avaient participé à ces journées de travail. Parallèlement à ces réunions, les organisations à finalité non lucrative avaient enclenché, quant à elles, leur processus de conférences consultatives non gouvernementales.

⁴⁹ Price, Martin. F. sustainable mountain from Rio to Bishkek and beyond, in Key Issues for Mountain Areas, Price, Jansky et Iatsenia (eds). United Nations University Press. 2005.

a.3 Planification des actions du secteur à finalité non lucratif

a.3.a La conférence internationale consultative des ONG à Lima

En juillet 1994, trente responsables d'organisations internationales à finalité non lucratif, ainsi qu'un représentant pour la coopération Suisse, s'étaient réunis, sur l'initiative de *Jane*, au centre Spruce Knob en Virginie Occidentale (E.U), pour planifier la *Première Consultation du Secteur Civil* sur les actions qu'ils mèneraient dans le cadre de la mise en œuvre du chapitre 13 de l'agenda 21. Lors de ces ateliers, d'une durée de deux jours, les participants avaient : (1) décidé d'organiser une conférence internationale consultative des ONG à Lima et (2) défini les thématiques et identifié les personnes qui y participeraient. La conférence de Lima a été organisée par l'Institution Internationale des Sommets et le Centre International de la Pomme de Terre⁵⁰, soutenue financièrement et techniquement par le Gouvernement Péruvien, l'USAID, la Coopération Suisse, l'IDRC Canada, le PNUE, l'UNICEF, la FAO, le PNUD, la Banque Mondiale, la Banque de Développement Interaméricaine, le Gouvernement Néerlandais et la Fondation Ford.

En février 1995, La ville de Lima accueillie 110 responsables d'organisations internationales à finalité non lucrative et 40 représentants de gouvernements. Les deux principaux objectifs de cette réunion auront été de : (1) déterminer le plan d'action à suivre dans le cadre de l'Agenda de la Montagne qui serait proposé en avril de la même année à la troisième session annuelle de la Commission du Développement Durable –CDD- ; (2) créer un forum virtuel sur la montagne pour partager les expériences professionnelles des personnes qui travaillaient sur les écosystèmes de montagne et leurs populations afin de favoriser la réalisation du plan d'action de l'Agenda de la Montagne. Ce forum de la montagne avait été pensé comme une extension virtuelle du Groupe d'Action pour la Montagne.

Comme me l'a exprimé *Jane*, la formation d'une communauté scientifique et technique sur la montagne visait, en réalité, à créer une nouvelle voix politique sur la valorisation soutenable des écosystèmes de montagnes et leurs populations.

⁵⁰ Le centre international de la pomme de terre (CIP), implanté à Lima au Pérou, depuis 1971, est membre des quinze centres du groupe consultatif pour la recherche agricole internationale. C'est le principal centre de recherches scientifiques dans le monde sur la pomme de terre, la patate douce et autres tubercules ou racines alimentaires. Son objectif est d'obtenir le plein développement des capacités alimentaires de ces tubercules pour en faire bénéficier les pays en voie de développement.

a.3.b Le tournant décisif : la formation d'une communauté mondiale de scientifiques et de techniciens travaillant sur la montagne

Le plan d'action du secteur civil pour le développement durable des montagnes comportait neuf volets thématiques⁵¹ pour lesquels des actions prioritaires avaient été définies. Il fut remis –en main propre⁵²– à tous les représentants des gouvernements qui avaient participé à la troisième session de la Commission du Développement Durable en avril 1995. La plupart des recommandations furent incorporées dans le texte du rapport de suivi du chapitre 13 de la Commission du Développement Durable. Les participants de la conférence internationale consultative du secteur civil (Lima) avaient nommé vingt sept représentants de région des cinq continents –fonctionnaire, coopérant; universitaire- pour former un comité d'organisation qui devrait définir la vision, les objectifs et le fonctionnement du *forum de la montagne*. L'Institution Internationale des Sommets avait été invitée à présider ce comité. Ils décidèrent de se rencontrer à la fin septembre 1995 au centre de Spruce Knob, en Virginie Occidentale (E.U). Au premier juin 1996, *le forum de la montagne* était officiellement créé et accessible depuis son adresse internet : <http://www.mtnforum.org>

Que ce soit les responsables politiques, les scientifiques et les représentants de la société civile, tous reconnaissent aujourd'hui que *le forum de la montagne* a non seulement permis de créer une communauté mondiale qui travaille sur les écosystèmes de montagne et leurs populations, mais aussi d'accélérer, de consolider, de développer et de tenter d'appliquer une gestion intégrée de ces systèmes de première importance dans les dynamiques bioculturelles du globe. Je ne détaillerai pas la dynamique institutionnelle qui a suivi la création du *forum de la montagne* puisqu'à elle seule elle justifierait la rédaction d'une autre thèse de doctorat mais aussi parce que les initiatives ont été prises par une pluralité d'organisations où le rôle et le statut de l'Institution Internationale des Sommets sont impossibles à déterminer clairement.

⁵¹ Les neuf volets étaient : la diversité culturelle, le développement durable, la production de systèmes alternatifs pour l'amélioration des conditions de vie, la demande et l'offre d'énergie locale en montagne, le tourisme, le sacré-spirituel et les symboles des montagnes, l'eau, la biodiversité des montagnes, le changement climatique et les désastres naturels.

⁵² La coopération Suisse a accepté que Jane participe à la troisième session comme membre de sa délégation. Ce qui lui a permis de remettre en main propre le plan de recommandation des actions à mettre en œuvre dans le cadre de l'Agenda de la Montagne.

B. LA COOPERATION TECHNIQUE INTERNATIONALE ET LA MONTAGNE

b.1 Désintérêt durable pour les montagnes

Le titre en dit long : ‘*Un appel pour la montagne*’. Lorsque le *Groupe d’Action pour les Montagnes* publiait son livret à l’attention du secrétariat des Nations Unies en charge du *sommet de la terre*, les écosystèmes de montagnes et leurs populations étaient *les entités oubliées* des politiques de coopération technique internationale. Si les professionnels de ce secteur admettent que le processus de reconnaissance de la montagne a favorisé la mise en œuvre d’actions de développement et de conservation, ils avouent également qu’en comparaison des autres habitats écologiques, la montagne et ses populations sont lésées lorsque l’on considère le volume des financements⁵³ qui leur sont accordées pour leur développement et la gestion soutenable de leurs ressources. De plus, dans les années 90 et 2000, le concept de biodiversité s’imposait aux financeurs et aux techniciens du développement et ne faisait qu’accroître le désintérêt des écosystèmes de montagnes reconsidérés pourtant depuis peu comme majeur pour leurs richesses en agro-biodiversité. Toutefois, cette reconnaissance ne s’accompagnait d’aucune politique de financement sur les écosystèmes montagnards.

- Pourquoi ?

Le groupe d’Action pour les Montagnes, puis les listes de discussion du *forum de la montagne* ont avancé que la géomorphologie de l’habitat montagnard ne facilitait pas les politiques d’intervention à l’égard des populations montagnardes et de la gestion de leurs ressources renouvelables. L’accès limité aux habitants et aux ressources des montagnes ont conduit à une marginalisation socio-territoriale de cet espace. Et lorsqu’il a bénéficié d’une volonté politique d’intégration dans l’aménagement du territoire national, cela s’est fait bien souvent au détriment de ses populations et de ses ressources. L’insoutenabilité du secteur touristique dans les chaînes de montagnes européennes ainsi que les activités extractives dans les montagnes des pays du sud ont été amplement renseignées par la communauté scientifique et médiatique. A cela vient s’ajouter l’inopérabilité des modèles d’interventions construits sur le rapport coût/bénéfice de l’action exécutée. En effet, les habitants sont dispersés dans les différents étages écologiques de la montagne. Les foyers de population sont de faibles densités. Sachant qu’il est impossible de construire une école et un hôpital dans chacune des

⁵³ Confère le rapport du département environnement de la banque mondiale publié en 2006 :Environment Department. 2006. The World Bank and the biodiversity. Mountains to coral reefs 1988-2005. World Bank. Washington D.C.

communautés et que deux villages considérés comme voisins peuvent pourtant être séparés par plusieurs jours de marche. Les coûts de transactions pour accompagner un développement durable des populations montagnardes sont trop élevés par rapport au nombre réel des bénéficiaires de l'intervention. Enfin, si le '*cri d'alarme pour les montagnes*'⁵⁴ n'est pas très audible c'est probablement dû à la complexité de la nature de ses problèmes. Comme il le fut suggéré dans le premier document du Groupe d'Action pour la Montagne, les problèmes sont si nombreux et tellement interconnectés que : (1) il en ressort qu'il est difficile de prioriser les actions, et (2) les propositions de développement durable pour les montagnes semblent requérir des interventions holistiques ou intégrales que personne ne semble gérer de manière adéquate.

La définition de la crise des écosystèmes de montagne comme thématique globale s'est focalisée sur les volets suivants : l'eau, le changement climatique, la biodiversité, les richesses culturelles et spirituelles, le tourisme, les forêts, l'insoutenabilité du développement. Tous sont effectivement des paramètres qui relèvent des crises des régions de montagne du monde. Cependant, il apparaît difficile de développer une formule concise qui permettrait de définir l'essence de la Crise et d'ordonner une stratégie d'actions pour y remédier. On comprendra que L'Agenda de la Montagne est une liste des problèmes les plus communs aux écosystèmes des montagnes du globe, et qu'il est évident que les thématiques et les programmations d'interventions ont été totalement occultées. Ceci est certainement dû à l'hétérogénéité des réalités entre les pays développés et les pays en voie de développement, entre les chaînes de montagnes de l'hémisphère nord et celle du sud, d'une montagne à une autre. En conséquence, mon ethnographie du collectif du Programme Andin de l'Institution Internationale des Sommets montrera que les méthodologies de travail utilisées par le collectif sont copiées d'autres organisations à finalité non lucrative qui interviennent en plaine, mais qui bien souvent ne sont pas adaptées pour répondre aux problématiques socio-environnementales de leurs projets. Je pense que les professionnels de la coopération technique internationale ne savent pas comment *faire affaire*⁵⁵ avec les dynamiques

⁵⁴ Page 43 du livret *Un appel pour la montagne*.

⁵⁵ Au sens de 'dealer' en anglais. *John Murra* qui a développé le concept de verticalité pour décrire le processus de maximisation des activités agraires dans les différents étages écologiques avait mis le doigt sur une caractéristique physique des écosystèmes de montagne qu'il avait décrit comme des archipels dans le ciel. Or, cette considération que je pense de première importance n'a toujours pas fait l'objet d'une révolution conceptuelle dans les approches d'intervention des acteurs de la coopération technique. Les praticiens continuent à appliquer des outils qui ont été développés en forêt ou sur les côtes maritimes qui sont totalement inefficaces pour répondre durablement et efficacement aux problématiques que doivent affronter les populations paysannes qui vivent dans et des écosystèmes de montagnes.

bioculturelles des écosystèmes de montagne. Et qu'en la matière, ils leur restent tout à inventer.

Ce que je souhaite souligner à ce stade, c'est l'erreur stratégique qui a été commise par le Groupe d'Action dans sa stratégie de vente de *la montagne*. Ils n'ont, d'après moi, pas assez insisté sur le fait que non seulement les écosystèmes de montagnes sont fragiles, mais en plus ils sont la principale source d'eau potable de la moitié de la population humaine de la planète terre.

b.2 Les collectifs de la sphère du privé non lucratif et les écosystèmes de montagne.

Pléthore de petites organisations de la sphère du privé non lucratif opèrent sur les écosystèmes de montagne de leur espace national. Mais l'on ne compte que quelques collectifs de la sphère du privé non lucratif qui interviennent à la même échelle que l'Institution Internationale des Sommets. Cependant, l'Institution Internationale des Sommets entre en concurrence directe avec les très grandes organisations internationales qui occupent le marché de la conservation et du développement. Sur le secteur de la montagne qui est encore considéré comme une niche, l'Institution Internationale des Sommets est placée au second rang juste après le centre ICIMOD. Par contre, sur le marché concurrentiel international de la conservation et du développement elle est reléguée au statut de très petite organisation. En raison de : (a) son budget, (b) du nombre de ses programmes et de leurs extensions territoriales, (c) du nombre de bénéficiaires de ses interventions, (d) de la taille de son collectif, (e) de la quantité de publications réalisées annuellement. Face à des organisations concurrentes telles que le Fond Mondial pour la Vie Sauvage (WWF/US), The Nature Conservancy (TNC), CARE, OXFAM, Les Amis de la Terre, Conservation international (CI) et la Fondation Américaine-Himalaya, elle fait figure d'un groupement de bénévoles. De plus, les institutions présentement mentionnées ont toutes des programmes socio-environnementaux en habitat montagneux. Elles ont également toutes bénéficié de financements d'au moins d'un des donateurs qui supportent l'Institution Internationale des Sommets. Or, les sources de financements internationales et nationales sont limitées et les perspectives de développer l'Institution Internationale des Sommets sur l'unique base de donation du grand public est devenue inconcevable pour la direction de la structure. Si les logiques concurrentielles ne sont pas ouvertement encouragées dans la sphère du privé non lucratif, et que la coopération est souvent favorisée par les donateurs, il n'en reste pas moins vrai que les institutions sont en compétition pour l'obtention de fonds.

CONCLUSION

Le panorama de la coopération technique internationale dans les secteurs de la conservation et du développement aurait dû motiver l'Institution Internationale des Sommets à consolider et renforcer la singularité de l'approche de l'association internationale des pays des bois dans la gestion des problématiques bioculturelles. Cependant, après le départ de *Jane*, les concepts utilisés par le collectif n'ont pas été repensés. Devenue banale dans le paysage de la

coopération technique internationale qui s'était renouvelée, l'Institution Internationale des Sommits peine, dès à présent, à faire financer son offre de service.

COMMENTAIRE PREALABLE

Les deux premiers chapitres de cette première partie présentent la capacité stratégique de l'Institution Internationale des Sommets. La capacité stratégique d'une institution recouvre les habiletés dont elle fait preuve pour *sélectionner et arbitrer* -selon les termes de *Bo Carlsson*⁵⁶- les marchés, les produits, les partenaires, les compétences, les ressources, qui lui permettront d'optimiser son développement institutionnel. Présentée préalablement, cette stratégie a été entièrement pensée et conduite par une personne que j'ai prénommée *Jane*. Pour évaluer les compétences d'innovation et de développement d'une firme du secteur lucratif, *Bo Carlsson* a identifié trois autres critères à renseigner qui sont :

- a) la capacité organisationnelle qui regroupe les mécanismes de coordination des activités et des ressources et qui doit structurer de façon cohérente les différentes fonctions de l'institution en minimisant les coûts de transactions,
- b) la capacité technique qui est le savoir faire de l'organisation,
- c) la capacité de systématisation de l'expérience qui conduit l'organisation à produire de la connaissance pour améliorer son fonctionnement institutionnel,

Outre la nature et l'intensité de chacune de ces capacités, c'est l'agencement de celles-ci qui déterminerait la compétence d'une organisation. Comme c'est souvent le cas, cette grille d'analyse a été reprise puis appliquée par les collectifs de la sphère du privé non lucratif. Les travaux de *Domingo Armani*⁵⁷ ; *Edwards, Hume*⁵⁸ ; et de l'USAID⁵⁹ sur la problématique des indicateurs de la *soutenabilité organisationnelle* et de *l'accountability* –capacité d'une institution à rendre compte de façon systématique de son organisation, son fonctionnement et ses interventions- des ONG découlent des recherches effectuées sur les collectifs du secteur

⁵⁶ Carlsson B., 1992. Industrial Dynamics: a Framework for Analysis of Industrial Transformation. *Revue d'Economie Industrielle*, n°61, pp. 7-32.

⁵⁷ Armani, D. 2001. O *DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO CONDIÇÃO DE SUSTENTABILIDADE DAS ONGS NO BRASIL*. In AIDS E SUSTENTABILIDADE sobre as açoe das organizaçoes da sociedade civil. Ministerio da saude. Série C.Projetos, Programas e Relatorios, n°45. Brasilia.

⁵⁸ Edwards, M et Hulme, D. 1995 (eds). *BEYOND THE MAGIC BULLET, NGO performance and accountability in the post cold war world*. London. Earthscan and West Hartford: Kumarian Press.

⁵⁹ Travail de l'USAID sur son index des ONGs dites soutenables qui a conçu des indicateurs de durabilité que l'on trouve dans ses rapports intitulés *NGO sustainability index*.

lucratif (*Hailey ; 2003*)⁶⁰. Ce chapitre, également pensé comme la description de la structure interne de l'Institution Internationale des Sommets, me permettra d'identifier et de spécifier la nature des capacités mentionnées précédemment. L'effectivité des interventions de l'Institution Internationale des Sommets qui participe directement aux dimensions de la soutenabilité institutionnelle sera abordée dans la seconde partie de la thèse.

⁶⁰ Hailey, J. and Sorgenfrei, M. 2003. "Measuring Success? Issues in Performance Management," Keynote paper presented at the INTRAC's 5th International Evaluation Conference—Measurement, Management and Accountability, KDK Conference Centre, The Netherlands.

INTRODUCTION

La stratégie de *Jane*, présentée au conseil d'administration de l'association internationale des pays des bois, a pu être concrétisée dès 1995 après l'obtention d'un financement de l'USAID. Au début des années 80, l'Agence Américaine avait créé le *programme de financement jumelé -matching grant-* qui visait à aider les collectifs de la sphère du privé non lucratif à consolider leur fonctionnement administratif et leur développement institutionnel. A travers ce programme, l'association internationale des pays des bois a tâché de remodeler son image et améliorer sa visibilité sur les marchés de la montagne et de la conservation. *Jane* avait dirigé l'Institution Internationale des Sommets de 1993 à 2001. Elle s'était principalement focalisée sur la conceptualisation de trois grands projets qui a finalement fondé l'image du collectif. Le premier projet fut la création et la gestion du *forum de la montagne*, le second la création du programme Andin au Pérou puis l'année 2002 l'Institution Internationale des Sommets fut contactée par le gouvernement du *Kirghizistan* pour organiser *L'Année Internationale de la Montagne*. Une fois que les différents éléments de « son usine à gaz » avaient été assemblés, *Jane* s'en est allée, laissant à la nouvelle direction la tâche de faire fonctionner l'appareil. Mission, comme nous le verrons, que le bureau central de Washington D.C s'efforce, depuis, de conduire. En effet, *Jane* avait délaissé la stratégie de collectes de fonds, déléguant cette tâche au responsable de développement du bureau central. Durant son mandat, elle aura réussi à obtenir deux financements du gouvernement néerlandais dont le volume financier représentait 5 millions de dollars E.U. Cependant, les frais généraux de la structure avaient augmenté de 8% sur la même période, ce qui avait posé, et pose aujourd'hui encore, des problèmes de trésorerie.

Déménager le siège de l'Institution Internationale des Sommets de Franklin en Virginie Occidentale à Washington D.C fut une décision risquée pour un collectif qui s'était construit et développé sur le centre d'éducation du Spruce Knob. Le risque avait été calculé d'après les bénéfices que l'institution espérait retirer de cette nouvelle implantation. *Jane* avait mis l'accent sur les avantages liés à la création et la gestion d'un réseau institutionnel, les facilités pour la collecte de fonds, et le développement de la visibilité institutionnelle vis-à-vis du grand public. Ce qui, d'après elle, aurait dû, à moyen terme, couvrir les frais engagés par la réimplantation. Or, l'opportunité qui avait été offerte à l'institution pour se consolider à travers l'obtention du financement de l'USAID fut perdue. Un audit externe avait montré que l'Institution Internationale des Sommets, du fait de sa transformation structurelle, n'avait jamais été aussi fragile du point de vue organisationnel. Les recommandations qui avaient été

faites par l'évaluateur soulignaient l'urgence de créer un système de suivi et évaluation interne, pour faciliter le pilotage des programmes régionaux et stimuler le capital intellectuel de l'institution afin de préparer les actions futures. De plus, quitter Franklin avait ébranlé les membres de l'institution qui ont vécu ce déménagement comme un choc culturel, notamment parce qu'ils considéraient qu'ils avaient perdu les valeurs et la mémoire institutionnelle de l'association internationale des pays des bois. Malgré les années passées, et bien que le siège se soit finalement structuré, il apparaît encore difficile de déterminer si le rapport cout/bénéfice soit en faveur de l'installation du bureau central de l'Institution Internationale des Sommets à Washington D.C. A la suite de la présidence de *Jane*, le conseil d'administration a redéfini le mandat du président/directeur du bureau central en y incluant deux missions prioritaires :

- (1) construire des partenariats financiers pour consolider la cohésion et la cohérence institutionnelle entre les programmes régionaux, le programme national et le bureau central ;
- (2) accompagner les directeurs des deux programmes régionaux dans le développement de leurs actions.

Le panorama institutionnel que je décrirai dans les prochaines pages est analogue à celui qu'avait laissé *Jane* à son départ l'année 2001. L'année 2003, date de mon intégration au collectif du Programme Régional des Andes à Huaraz, l'Institution Internationale des Sommets avait bénéficié d'un second financement de l'USAID dans le cadre du même *programme de financement jumelé -matching grant-* pour une période de cinq ans (2002-2007). J'effectuais mon enquête de terrain dans ce contexte puisque la direction du programme Andin achevait de planifier les activités des interventions qu'elle envisageait de mettre en œuvre.

A. PRESENTATION INSTITUTIONNELLE ET DESCRIPTION ORGANIQUE DE L'APPAREIL

a.1 Le second financement de l'USAID : 2002-2007

Le projet de l'Institution Internationale des Sommets intitulé '*Dans cette période d'incertitude, créer des conditions soutenables pour la subsistance des populations montagnardes*', dont le financement a été attribué par l'USAID en octobre 2002, fut précisément conçu pour répondre à l'ensemble des problématiques mentionnées précédemment. Mais il fut également dessiné pour dresser un pont entre les inspirations de l'organisation et l'accomplissement de ses objectifs. Lorsque l'Institution Internationale des Sommets a reçu le second financement de l'USAID, cela faisait 32 ans qu'elle avait été créée et 20 ans qu'elle se consacrait à la conservation et à la valorisation des ressources renouvelables des montagnes, à l'amélioration des conditions de vie des populations montagnardes et à la promotion de la richesse de leurs traditions. Si cette approche était considérée comme intéressante par l'agence américaine, les outils organisationnels pour atteindre les objectifs étaient, par contre, jugés obsolètes. Profitant de nouveau du *programme de financement jumelé -matching grant-*, l'Institution Internationale des Sommets recevait 2 millions, 986 milles et 466 dollars US pour renforcer ses capacités organisationnelles.

a.2. Vision et mission

J'ai délibérément repris la définition et la vision du texte⁶¹ du plan institutionnel de l'Institution Internationale des Sommets qui est une présentation officielle de l'organisation et du fonctionnement de l'institution par le bureau central de Washington D.C (E.U). Ce document est adressé aux agences de coopérations internationales, fondations caritatives et plus généralement aux donateurs. Il est intéressant de reprendre ce texte tel qu'il a été rédigé puisqu'il exprime l'auto-perception de l'organisation. L'Institution Internationale des Sommets ambitionne de satisfaire les demandes et les besoins de la conservation des ressources et du développement équitable des communautés de montagnes du monde entier :

« Notre vision est celle d'un monde où les écosystèmes de montagnes et leurs populations sont reconnus à leur juste valeur, comme partie intégrante et importante des écosystèmes mondiaux, et que les communautés locales puissent prospérer dans la richesse écologique de leur habitat naturel. Notre mission est de conserver les environnements de montagnes, améliorer les conditions de vie des populations montagnardes et soutenir leurs cultures ».

⁶¹ Texte anglais que j'ai traduit en langue française.

a.3 L'approche institutionnelle

A la suite d'une série d'entretiens avec différentes figures du collectif, j'ai considéré que seule *la re-lecture* d'une brochure de présentation de l'Institution Internationale des Sommets donnerait un aperçu sincère et honnête de l'approche institutionnelle de l'organisation.

3.a justification de l'emploi de l'instrument participatif dans la conception des programmes

Les programmes de l'Institution Internationale des Sommets sont principalement imaginés par des citoyens à l'attention de communautés montagnardes qui sont éloignées géographiquement, culturellement et économiquement des foyers de densité de population. Les modes de vie sont qualifiés de rudes pour : les conditions climatiques extrêmes ; l'infertilité des sols ; les accès difficiles aux ressources matérielles et immatérielles. Les plaquettes institutionnelles pensées comme des outils de diffusion et de promotion des interventions conduites par le collectif vantent les bienfaits des méthodes participatives de planification qu'utilisent les membres du collectif pour aider leurs partenaires locaux et les communautés montagnardes à concevoir leurs propres programmes de développement soutenable et de conservation. L'argument défendu est que la soutenabilité des projets ne serait effective que si les communautés avaient elles-mêmes préalablement définies leurs priorités. Si je ne peux que m'associer à cette idée qui se réclame du bon sens, je souhaite cependant attirer votre attention sur le fait que l'intérêt de la technique utilisée par l'organisation est également un outil qui présente une certaine utilité pour l'agent qui est principalement recruté dans les habitats des grandes plaines du nord, ou dans la métropole de son pays, et qui au fond méconnaît les réalités socio-écologiques de la géomorphologie des montagnes.

3.b justification de la démarche institutionnelle : le renforcement des capacités locales

Comme il est mentionné dans ses prospectus publicitaires, le relief accidenté pour accéder aux communautés et l'éparpillement géographique des habitants n'a pas facilité la mise en œuvre de politiques gouvernementales et d'interventions non gouvernementales pour les populations montagnardes. Souvent seule dans 'ces contrées sauvages', l'Institution Internationale des Sommets fait du *renforcement des capacités locales* l'une de ses grandes priorités d'intervention. L'*empowerment* en anglais est défini par *Chambers* comme : *'a process by which people, especially poor people, are enabled to take more control over their own lives*

and secure a better livelihood with ownership of productive assets as one key element.⁶²

Vendu comme une démarche institutionnelle qui participe à la structuration des forces vives locales, les groupes de citoyens qui seront par la suite qualifiés de partenaires locaux devront relayer les actions du collectif afin d'obtenir les impacts escomptés. Ayant moi-même vécu, trois années durant, à des altitudes qui affichaient au 'Global Positioning System' –GPS– toujours plus de 3000 mètres et devant grimper parfois à plus de 5800 mètres pour des considérations socio-écologiques de mon travail ; j'ai appris à mes dépens, que l'idéologie du *renforcement des capacités locales* promue par les agences de coopération technique internationale, se révèle, à ces altitudes, non pas tant comme un choix politique ou stratégique mais plutôt comme obligation tactique de survie. Le slogan '*sans les locaux, on ne fait rien*' se présentait à moi comme le seul dogme qui vaille dans l'imbroglio communicationnel de la stratégie d'intervention de l'Institution Internationale des Sommets. L'absence de représentation étatique et d'organisations de la sphère du privé non lucratif force le porteur de projet à s'allier avec les habitants locaux pour mettre en œuvre les activités planifiées. Quelque soit la teneur et l'objectif de son intervention.

3.c justification du travail à long terme

Porté par le discours ambiant de la soutenabilité et de la durabilité, mais aussi pour rejeter les critiques souvent formulées à l'égard des actions entreprises par les collectifs de la sphère du privé non lucratif considérées comme sporadiques et sectorialisées ; l'Institution Internationale des Sommets a encré sa politique d'action sur le très long terme privilégiant une intervention globale. Soulignant que les bénéficiaires de ses premiers projets, en tant qu'association internationale des pays des bois, sont aujourd'hui encore partenaires de l'institution et continuent de profiter de ses projets. Certes, une présence prolongée dans un lieu donné permet effectivement d'accompagner des dynamiques qui dans un pas de temps restreint échappe au développeur. C'est une nouvelle fois sur l'agent employé par l'Institution Internationale des Sommets que je souhaite développer mon idée. Tout humain qui grimpe à de hautes altitudes finit par présenter des pathologies. Ce qui oblige les membres du collectif à passer par une phase d'acclimatation. Une fois accoutumée aux amplitudes de température journalières, à la fatigue provoquée par la raréfaction de l'oxygène et aux douleurs des membres inférieurs dues à la sollicitation des genoux et des chevilles que réclament les dénivelés du relief, *l'agent de l'institution* devra apprendre à composer avec la timidité et la

⁶² Chambers, R. 1993. Challenging the professions: frontiers for rural development. Intermediate Technology Publications, London. Page 11.

retenue des populations andines⁶³. La méfiance à l'égard de l'étranger et de ses intentions demandent aux membres du collectif du programme régional de faire preuve de patience et d'humilité. Ce qui n'est pas toujours compatible avec la planification des activités du projet qui doit respecter le chronogramme présenté aux donateurs. Considérant la caractéristique qu'implique le travail dans l'anthroposphère et la biosphère de l'habitat montagneux, il est honnête d'informer les financeurs à travers un feuillet de présentation que les activités seront pensées dans le très long terme.

3.d Commentaire

Lorsque l'association internationale des pays des bois a commencé à s'implanter en Asie et a décidé de travailler sur la problématique de la conservation des ressources, les livrets qui expliquaient son approche institutionnelle devaient justifier de l'ensemble des arguments avancés, concepts formalisés et outils utilisés. Les terminologies de développement durable, de planification participative, de renforcement des capacités locales, n'avaient pas encore envahi le lexique des professionnels de la coopération technique. C'est par convenance, que le collectif formule dès à présent son approche d'après les canons et les référents des financeurs. Seule l'ethnographie des situations de travail de l'institution explicite les raisons de la pratique. L'approche opérationnelle de l'organisation est dictée par les caractéristiques socio-écologiques de l'habitat montagneux et non par les idéologies contemporaines des développeurs. Dépendants des mécanismes de normalisation –à l'égal du secteur vestimentaire- les concepts jugés présentement valides par les donateurs et qui justifient les formes et raisons de l'intervention finiront inexorablement par *passer de mode*, conduisant l'organisation à trouver de nouvelles astuces pour faire financer⁶⁴ son offre de service.

⁶³ Je le mentionne en ces termes puisque j'ai effectué mon ethnographie dans des communautés andines de langue quechua dans la Région de Ancash et Huanuco au Pérou.

⁶⁴ La grammaire des relations entre les donateurs et les ONGs a largement été expliquée par Quizon (1989) puis par Edwards et Hulme (1996). Plus récemment Brown (2006) qui a décrit les conséquences des politiques de financement de la coopération internationale pour la soutenabilité institutionnelle des ONGs.

a.4 Les services de direction et d'administration

4.a. Le conseil d'administration

Comme beaucoup de collectif de la sphère du privé non lucratif, l'Institution Internationale des Sommets est dirigée par un conseil d'administration composé de bénévoles⁶⁵. Actuellement, le conseil d'administration compte 16 personnes. Chaque membre est élu pour trois ans et peut réaliser deux mandats supplémentaires consécutifs. D'après les statuts de l'organisation, il devrait y avoir sept comités directeurs formés par les membres du conseil : (1) le comité exécutif, (2) le comité de développement, (3) le comité de finance, (4) le comité de programmes, (5) le comité de nominations, (6) le comité de gouvernance, (7) le comité de management du collectif. Or dans la pratique, seul le comité de management du collectif est réellement actif depuis la création de l'Institution Internationale des Sommets. Les 16 membres du conseil d'administration ont des degrés de connaissances variées sur les modalités de fonctionnement des collectifs de la sphère du privé non lucratif. Si quelques membres ont participé comme volontaire ou consultant pour des Programmes Internationaux et Régionaux d'ONG, la majorité des membres est issue de l'entreprise ou « carrément » de l'Etat. A la création de l'association du pays des bois, le conseil d'administration était formé pour moitié par les membres du comité exécutif. C'est au milieu des années 80, que les membres du conseil ont commencé à intégrer des nouveaux profils dont l'expérience professionnelle et la formation universitaire répondaient directement aux besoins de gestion et de développement du collectif. Cependant, lorsque j'ai fait le bilan de ce qui a été décidé puis mis en place par ce conseil, j'ai remarqué que ses membres s'étaient occupés de tout, sauf du principal et qu'ils en étaient arrivés à déléguer leurs pouvoirs sur la seule tête du président/directeur du bureau pour se focaliser sur la gestion de l'intendance. Car si le concept de *conseil d'administration fantôme* décrit une entité qui n'existe que sur le papier, le conseil d'administration de l'Institution Internationale des Sommets a toujours respecté les règles et les procédures de fonctionnement qui avait été définies dans les statuts de l'association internationale des pays des bois. De l'avis du directeur actuel, *'au mieux, le conseil ne sert à rien, au pire il complique la tâche du président/directeur dans sa gestion quotidienne de l'institution'*.

⁶⁵ Les membres du conseil d'administration sont indemnisés dans le cadre de leurs activités de membres de la NPO (transport, nourriture, hébergement).

4.b Le bureau central de Washington D.C et les programmes de terrain

Le Président/chef du bureau central⁶⁶ est désigné par le conseil d'administration, qui travaillera en relation directe avec son assistant de direction, son directeur des projets spéciaux⁶⁷, son directeur de développement et ses trois responsables de programmes de terrain. Ces sept personnes forment la direction opérationnelle des 56 membres du collectif de l'Institution Internationale des Sommets. Le bureau central fonctionne sur une logique de complémentarité des individualités où ses sept membres administrent les programmes régionaux et thématiques dont ils ont la responsabilité, et non comme un collectif de direction qui gérerait l'ensemble de l'organisation et qui développerait les interactions entre les collectifs des programmes régionaux. Les membres du bureau central ne se sont pas rendus physiquement dans les programmes régionaux pour y découvrir et évaluer ce qui s'y faisait. Seul, le président/directeur visite une fois par an l'ensemble des sous-directions des programmes de terrain. Quant aux directeurs des programmes régionaux ils se rendent deux fois par an à Washington D.C pour rencontrer leur direction. Le reste du temps, les échanges se font par les outils de communication numérique.

Les plans stratégiques sont généralement établis par les collectifs des programmes de terrain. Les objectifs de développement et les moyens pour y parvenir sont, au final, totalement désarticulés par rapport à la structure globale du collectif. Vendre, développer et piloter un produit que l'on ne connaît pas est devenu un exercice alambiqué pour le siège social américain. Comme l'a démontré *Naoki Suzuki*⁶⁸, la principale source de tensions internes à la structure d'une ONG est générée par ses difficultés de gestion entre le siège social et ses programmes régionaux. Bien souvent, le chercheur en sciences sociales qui réalise son enquête et qui est amené à croiser une ONG sur son terrain, la présente comme une structure unifiée. Or, c'est méconnaître la réalité de la complexité administrative, juridique et financière de ces collectifs. Les membres du collectif du programme Andin n'ont aucune connaissance de l'historique de l'institution dans laquelle ils sont employés. Ils travaillent pour des *gringos* qui les rémunèrent mieux que les institutions péruviennes du secteur marchand ou public. Si

⁶⁶ L'institution internationale des sommets utilise le nom de poste de President/Chief Executive Officer.

⁶⁷ Le directeur des programmes spéciaux gèrent principalement les activités du projet *Peak enterprise* initiative qui a vu le jour à la suite de la création des aires protégées dans la chaîne de montagne de l'Himalaya pour créer des activités économiques soutenables qui augmentent les revenus des populations locales qui vivent dans les zones tampons des aires protégées. Le poste de directeur de développement a été créé à la fin 2006 pour appuyer le président/directeur dans sa mission de valorisation des activités de l'institution et la construction d'un réseau philanthropique.

⁶⁸ Suzuki, N. 1998. *INSIDE NGO'S learning to manage conflicts between headquarters and field offices*. ITDG publishing.

les plus investis dans leur emploi regrettent l'absence d'échanges et de partages avec Washington D.C, la majorité d'entre eux navigue dans cet anarchisme institutionnel en essayant d'en retirer le maximum de bénéfices personnels. Ma représentation de l'Institution Internationale des Sommets -en commençant mon étude- était celle d'un grand corps surmonté d'une bonne tête. Or l'image de la morphologie d'un corps formé s'est rapidement estompée en faveur de la dynamique d'une division cellulaire incontrôlée. Du concept d'Organisation Non Gouvernementale, je découvrais la réalité d'une Organisation Difficilement Gouvernable.

a.5 Politique des ressources humaines

5.a Modalité de travail

Il n'existe pas de gestion des ressources humaines du collectif. Personne dans l'organigramme de la structure ne dispose de la compétence pour administrer le personnel. C'est le responsable hiérarchique direct de l'agent en poste qui change de casquette en fonction des situations qui se présentent pour devenir évaluateur, délégué du personnel ou coauteur d'un rapport technique. Les évaluations des employés, les plans de formations, les feuilles de missions, la productivité du personnel sont des concepts qui laissent songeurs les membres exécutants du collectif. Au fil des années le personnel recruté est de moins en moins qualifié ce qui permet d'atteindre le but recherché : *'diminuer la charge salariale dans les dépenses globales des interventions'*. Cependant, cette logique de baisse des coûts se heurte à la complexification des activités qui requiert du personnel de meilleures qualifications. Lorsque j'ai abordé cette problématique avec la direction du collectif, les personnes ont reconnu que l'absence d'une politique des ressources humaines participait à la décrédibilisation de toute l'institution, allant jusqu'à desservir la mission qu'elle s'était fixée et renforcer les opinions des observateurs extérieurs sur le fonctionnement de ce type d'entité. Le personnel exécutant⁶⁹ est recruté sur un contrat de travail qualifié de mission. La particularité juridique de ce contrat est d'être limitée dans le temps et n'ouvre pas droit aux avantages sociaux (santé, assurance, cotisation de retraite). Les heures supplémentaires qui sont effectuées en quantité *astronomique* ne sont pas rémunérées. Ce qui d'après l'article de *Mc Mullen et Schellemborg*⁷⁰, est une pratique qualifiée de *monnaie courante* dans la sphère du privé non lucratif. Pourtant, les agences publiques et privées qui cherchent à promouvoir l'emploi de ce secteur développent un argumentaire construit sur la rétribution intrinsèque que les personnes retirent de leur travail. Elles soutiennent que, même si les salaires peuvent être bas, d'autres facteurs comme la possibilité de contribuer au bien-être de la collectivité ou d'aider d'autres personnes représentent une incitation pour les gens à œuvrer dans et pour un collectif de la sphère du privé non lucratif. Mon ethnographie du programme Andin contredit cette idée puisque neuf des onze membres du collectif m'ont confié que rien ne les retenait au sein de l'Institution Internationale des Sommets et qu'ils cherchaient activement une meilleure opportunité d'emploi. Situation que l'article *Mc Mullen et Schellemborg* ne manque pas de

⁶⁹ Techniciens et administratifs des programmes de terrain.

⁷⁰ Mc Mullen, K. et Schellenberg, G. *JOB QUALITY IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS*. in CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector , N°2 January 2003.

souligner, surtout pour les personnes de plus de cinquante cinq ans qui se plaignent des conditions de travail (absence du foyer familial, difficulté physique des tâches) en comparaison de leurs revenus annuels. Les personnes qui ne se plaignaient pas de leur statut à l'Institution Internationale des Sommets sont les directeurs des programmes régionaux qui bénéficient à la fois d'un régime de salarié et des avantages sociaux mais aussi de réseaux professionnels qui leur permettent de valoriser leurs expériences professionnelles dans des conférences et ateliers internationaux. Protégés des processus de précarisation à laquelle est soumise la main d'œuvre du collectif, les membres de la direction profitent des systèmes de reconnaissances (prix, bourse, accélération de carrière professionnelle) académiques. Ce qui confirme les prédictions de *Michels*⁷¹ concernant l'avenir de toute organisation, qu'il voyait vouée à être dominée par la même oligarchie. C'est pour cela que je conteste les études qui chercheraient à généraliser les conditions de travail de la sphère non lucrative où les modalités de traitement varient considérablement d'un employé à un autre. La stratification sociale au sein du collectif respecte les mécanismes de fonctionnement d'un régime féodal entretenu par les logiques de financements des donateurs.

⁷¹ Michels, R. 1959. *Political parties*. Reprint. Glencoe, Ill. Free Press.

a.6 Définition des modalités d'interventions

6.a le management de projet

La stratégie d'intervention de l'Institution Internationale des Sommets est structurée sur la notion de *management de projet*. Le management de projet selon les termes de Boltanski et Chiapello⁷² est 'l'ensemble des actions engagées par une - ou des - organisation(s) afin de déterminer un projet, de le lancer et de le mener à bien'. Je reprendrai la définition du terme projet mentionné par Gilles Garel⁷³ mais formulée préalablement par ECOSIP⁷⁴ (1993, p.18) 'Un projet est une création collective, organisée dans le temps et l'espace en vue d'une demande'. Les travaux de Wren⁷⁵ sur l'histoire des théories de management situent l'apparition de la rationalisation institutionnelle du modèle de management de projet entre 1930 et 1950. Christian Navarre⁷⁶ a qualifié cette période de *degré zéro* de la gestion de projet faisant référence aux difficultés rencontrées pour (1) formuler des objectifs concrets et atteignables, (2) favoriser les interactions entre les institutions, et (3) gérer la relation entre les fournisseurs et les clients. Il différencie cette époque, à celle engagée à partir des années 60, où des associations de professionnels (ex. aérospatial) ainsi que de nouveaux outils de gestion viennent structurer ce champ. Certes, le *degré 1* du management de projet a été atteint par les entreprises. Toutefois, l'examen de la réalité du modèle de gestion des projets de l'Institution Internationale des Sommets, dans la seconde partie de ma thèse, montrera que pour les collectifs de la sphère du privé non lucratif la réalité est toute autre (Bennetts)⁷⁷.

⁷² Boltanski, L. et Chiapello, E. 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

⁷³ Garel, G. 2003. *Pour une histoire de la gestion de projet*. In *Gérer et Comprendre*, décembre, n° 74, pp. 77-89.

⁷⁴ ECOSIP. 1993. *Pilotages de projet et entreprise : diversités et convergences*. sous la direction de C. Midler et V. Giard, Economica, Paris.

⁷⁵ Wren D, A. 1994. *The evolution of management thought*. New York : Wiley.

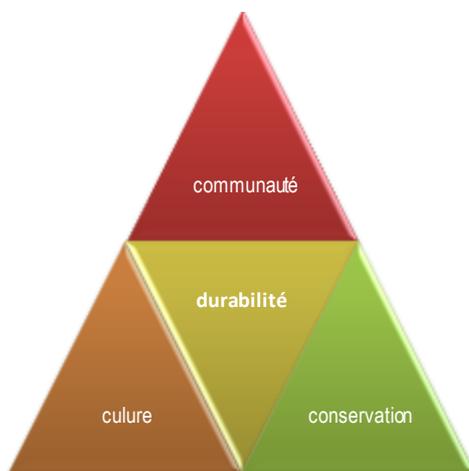
⁷⁶ Navarre, C. 1989. *La nouvelle fonction Project Management*. Document Ronéoté, *Communication au colloque Réussissez votre gestion de projet*, Institute for International Research, Paris, Juin, pp. 4 -15.

⁷⁷ Bennetts, R,E. *The Marriage of Science and Management: Eternal Bliss or Misery?*. In Harmon, David. (ed). 2006. *People, Places, and Parks: Proceedings of the 2005 George Wright Society Conference on Parks, Protected Areas, and Cultural Sites*. Hancock, Michigan: The George Wright Society.

6.b dilemme de la conservation et/ou du développement

Les interventions de l'institution sont, encore aujourd'hui, énoncées sur ce que Jane avait pensé comme la géométrie des 3Cs : Conservation, Communauté et Culture.

Figure III. Modèle théorique pour concevoir les programmes



Suivant cette triangulaire, les projets sont cadrés sur les modalités d'interactions entre les modes de vie, l'environnement et la dimension traditionnelle des cultures des populations de montagne. Deux pôles thématiques se dégagent de cette figure : le développement et la conservation.

Tableau I. Les modalités d'interventions de l'Institution Internationale des Sommets

Programmes	Communauté Améliorer les conditions de vie	Conservation Conserver et protéger l'environnement	Culture Valoriser les cultures traditionnelles
Approches			
Planification participative	-Plan de développement avec les chambres de commerce -Organisation d'interventions avec le secteur privé	-Plan de gestion d'aire protégée -Intégrer les enjeux de conservations aux nécessités de développement des populations.	- Gestion des sites sacrés
Renforcement des capacités	-Analyse de marché -Accord de crédit - Les énergies renouvelables - Écotourisme	-Conservation transfrontalière -Transférer de technologie propre	-Formation aux artisans -Réseau avec les musées -Intégration à l'industrie touristique
Éducation et Sensibilisation	-Formation au diagnostic institutionnel -Échanges internationaux	-Éducation environnementale -Recherche sur les écosystèmes de montagne.	-Identifier les sites sacrés et les pratiques en lien au site.

Ce paradigme des 3C qui encadre le champ des actions du collectif est une tentative de déclinaison du concept de *développement durable des montagnes* en une matrice d'intervention. Cependant, les termes de Communauté, de Conservation et de Culture n'ont jamais fait l'objet d'une reformulation propre à l'institution. De la même manière, les objectifs de la stratégie d'intervention ne sont ni reliés à la mission ni à la vision institutionnelle. Les membres des collectifs ne savent pas s'ils travaillent dans une institution de développement qui fait de la conservation des ressources une priorité thématique ou s'ils sont employés par une institution de conservation qui concède à développer des activités soutenables génératrices de nouveaux revenus. L'ethnographie du programme Andin nous enseignera que l'utilisation de la matrice pour le développement des activités s'est transformée en un *casse-tête* qui s'avère être durable. Finalement, l'agent de l'Institution Internationale des Sommets suit le même *modus operandi* que pour l'administration de sa carrière professionnelle. Il fait selon son aspiration du moment, ce qui est lourd de conséquences pour l'effectivité des impacts des interventions puisque le collectif regroupe des personnes dont les sensibilités sont finalement antithétiques. L'absence d'une coordination des points de vue au niveau hiérarchique finit par desservir toute l'organisation. Allant jusqu'à entendre les bénéficiaires qualifier l'institution de *machin*.

6.c méthodologie de l'intervention

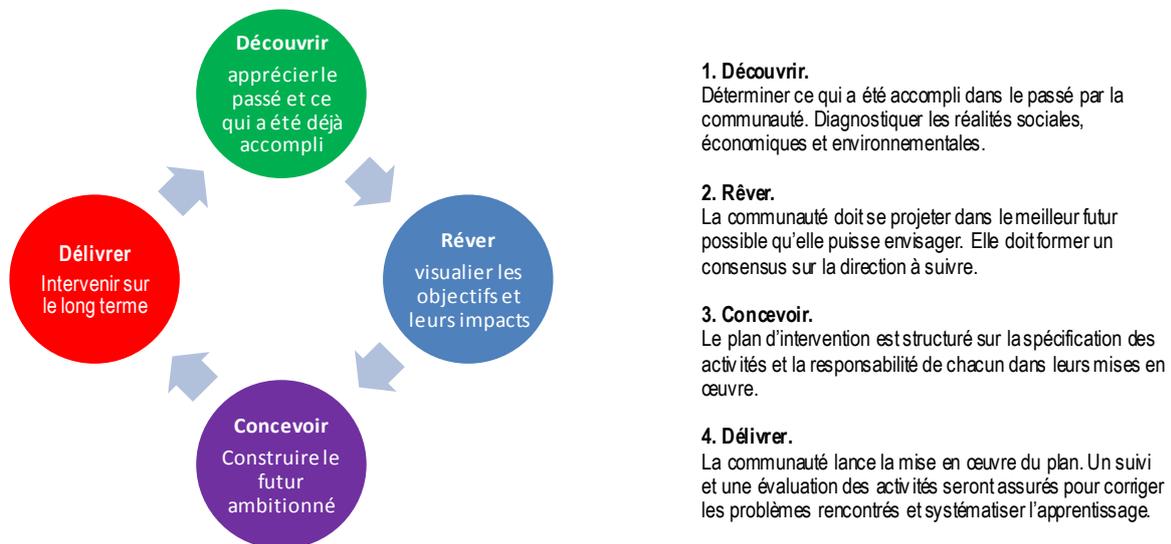
Depuis 1995, l'Institution Internationale des Sommets utilise, l'*Appreciative*⁷⁸ *Participatory Planning and Action (APPA)*, une méthodologie de planification d'interventions que le collectif a systématisée d'après les travaux de *David Cooperrider* et *Suresh Srivastva* sur 'l'*Appreciative Inquiry in Organizational Life*'. Inventée⁷⁹ au milieu des années 80, cette approche est aujourd'hui enseignée au Weatherhead School Management de la Case Reserve Western University. Basée sur la renarcissisation de l'individu et la maïeutique de groupe, l'*Appreciative Inquiry* cherche à accélérer les processus d'innovation dans une organisation et faciliter la redéfinition des objectifs d'un collectif. A la mode depuis les années 80, l'intérêt académique pour ce type de pilotage n'a jamais été démenti depuis. Il est directement inspiré de recherches académiques d'Universitaires nord américains et européens dont les directions administratives ont pu apprécier la manne financière que représentait la commercialisation de tel produit. Non seulement, l'Institution Internationale des Sommets emploie *l'APPA* pour la

⁷⁸ APPA, que je traduirais par : la planification et l'action à partir de la participation et l'auto-estime.

⁷⁹ Srivastva, S. et Cooperrider L.D., 1999. *Appreciative Management and Leadership, the power of positive thought and action in organizations*. Edition révisée. Williams custom publishing Euclid, Ohio.

programmation de ses activités dans les secteurs de l'enseignement, l'écotourisme, la conservation, le renforcement des capacités locales (synergies de groupes autour des activités à mener). Mais elle a également formé cinquante autres collectifs de la sphère du privé non lucratif à se servir de cette *recette* pour la préparation de leurs projets. Pour l'institution 'l'APPA est une méthode qui, en plus d'être facile à mettre en œuvre, permet de combiner l'excellence théorique à l'exigence de la pratique'. Les membres de communautés montagnardes qui n'ont pas accès au système éducatif académique et standardisé bénéficient donc de ce procédé d'organisation de travail qui est construit sur les référentiels de l'empathie et du ludique (carte participative, groupes de discussions, jeu de rôle) pour faciliter la priorisation des nécessités et des besoins locaux.

Figure IV. APPA, instrument pour concevoir les activités des projets



L'APPA est séquencée en quatre parties, de la phase de la prise de conscience par les habitants de leurs forces et des opportunités qui se présentent à eux, à la phase de formulation et remise des résultats qui expriment leurs visions de leur futur. Systématisée comme *méthodologie* depuis 1995, le socle conceptuel était déjà utilisé dans les approches de travail de l'association internationale des pays des bois (1983) où les innovations socio-techniques étaient élaborées depuis la communauté par la communauté en opposition aux pratiques paternalistes des États et de nombreux collectifs de la sphère du privé non lucratif. Reformulée et scientifiée, l'APPA s'est ensemencée sur des procédés de management des courants de 'la culture gagnante' et de 'l'attitude positive' utilisés à partir du milieu des années 80 par les directions de ressources humaines des collectifs de la sphère du privé lucratif, mais aussi sur l'idéologie

de la participation qui a pénétré et fomenté⁸⁰ les outils de travail de la coopération technique internationale. L'analyse ethnographique que j'ai construite sur le paradigme de *performance* tente de montrer que dans le rituel des ateliers de leur projet, les développeurs jouent plus à obtenir une participation des bénéficiaires qu'à construire un partenariat structuré sur une égalité des traitements de l'ensemble des parties dans un cadre contractuel formalisé (P. Lavigne Delville, M. Mathieu et N. Sellamna)⁸¹.

⁸⁰ Oakley, P. 1995. PEOPLE'S PARTICIPATION IN DEVELOPMENT PROJECTS a critical view of current theory and practice. INTRAC.

⁸¹ Lavigne Delville, P. Mathieu, M. et Sellamna, N. 2000. Les Enquêtes Participatives en Débat ; Ambition, Pratiques et Enjeux. GRET, Karthala, ICRA.

a.7 Viabilité financière

7.a La collecte de fonds

La collecte de fonds est un ‘défi’ institutionnel et organisationnel pour le collectif, tout particulièrement depuis l’installation du bureau central à Washington D.C aux E.U (1992) et de la création du Programme Régional Andin (1995). La création d’un *comité d’appui à la collecte de fonds*⁸² qui accompagne le Président/chef du bureau central dans sa mission de développement institutionnel, et le temps et les efforts investis dans l’organisation d’événements spéciaux et la sollicitation de dons, n’auront permis que d’affecter une fraction des déficits d’exploitation et de la dette de l’organisation dans d’autres postes de la comptabilité. L’efficacité du *comité d’appui* n’a jamais été à la hauteur des espérances : (1) les membres du comité étaient déjà des membres du collectif de l’Institution Internationale des Sommets qui se dédiaient à la recherche de financement sur la base d’un mi-temps ; (2) les différents Président/chef du bureau central n’ont jamais démontré un réel intérêt pour motiver l’ensemble du collectif. L’histoire du collectif a donc été marquée jusqu’en 2006 par l’absence d’une politique de captation de fonds. L’apport financier du conseil d’administration, comparé à d’autres conseils d’administrations d’organisations concurrentes, est jugé faible⁸³. Depuis 2006, le personnel du bureau central travaille avec les directeurs des Programmes Régionaux sur la manière d’identifier et de soumettre des nouveaux projets à de nouvelles sources de financement. Dans le profil du projet, *Dans cette période d’incertitude, créer des conditions soutenables pour la subsistance des populations montagnardes*’ (2002-2007), le bureau central devait ‘idéalement’ conduire la stratégie⁸⁴ de collecte de fonds de toute l’organisation. Or, le modèle n’a pris forme qu’à la fin de l’année 2006. Initialement prévu dès la première année (2003) d’exécution du projet, le recrutement d’une personne au poste de directeur du programme de développement n’aura été effectué qu’au mois de décembre 2006. L’objectif financier de L’Institution Internationale des Sommets, pour la fin de l’année 2008, est de réduire son taux d’endettement, renégocier les taux de recouvrement

⁸² En réponse aux besoins des Programmes Régionaux, le bureau central a créé un *comité d’appui à la collecte de fonds*, en 2003, pour accompagner la direction dans l’identification des possibles donateurs et leur soumettre des profils de projets à mettre en œuvre. Mais, le collectif n’a pas collaboré à la recherche de fonds préférant déléguer la mission institutionnelle de collecte de fonds au seul comité.

⁸³ Entre 10 000 et 50 000 dollars par an.

⁸⁴ “Fundraising for TMI cannot be delegated to one person alone. While [the Managing Director for Fundraising] has been doing a tremendous job, if we are to be successful in turning TMI’s finances around this year, we will need all Board and staff to pitch in and make this a priority for 2005.” Feb. 17, 2005. Lettre du Président.

de ses coûts indirects avec les bailleurs de fond et développer un système de collecte de fonds à l'échelle de toute l'organisation.

7.b Les donateurs

Les coûts directs et indirects de l'Institution Internationale des Sommets sont financés par : (1) des fonds de coopérations officiels (États-organisations officielles) ; (2) des dons d'institutions privées (fondation et/ou entreprise privée) et (3) de personnes du privé (donation de particulier). Si le niveau des financements évolue en fonction des années, la part des fonds accordés par les différents partenaires de l'Institution Internationale des Sommets est restée stable au cours des quatre premières années de la période 2000. Toutefois depuis l'année 2006, les revenus gouvernementaux ont fortement baissé obligeant le collectif à repenser sa stratégie de collecte d'argent. Depuis 20 ans, les revenus annuels de l'organisation varient entre 3 et 3,5 millions de dollars US.

- L'aide gouvernementale

Pour l'année 2000, les fonds⁸⁵ versés par le gouvernement Néerlandais représentait 47% de la totalité des revenus du collectif. En 2004, le financement du projet USAID (soutenu par l'USAID) ajouté aux fonds du gouvernement Néerlandais ont conduit à ce que la part de l'aide gouvernementale représente 70% de la somme des revenus de l'Institution Internationale des Sommets. Cependant, à partir de l'année 2005, le gouvernement Néerlandais a modifié sa politique de coopération et n'a plus participé aux financements du collectif. Le retrait du principal financeur a été compensé par les volumes des financements accordés par le gouvernement Américain. Mais en 2006, l'aide du gouvernement américain ne représentait plus que 85 982 dollars US soit 2,9% des revenus annuels.

- Les dons des fondations privées, des organisations multilatérales et des particuliers

Dans la part des financements captés chaque année par le collectif, les dons versés par les fondations privées et les organisations multilatérales ne font que s'accroître. En 2000, les fondations Ford et Mac Arthur ont accordé à l'Institution Internationale des Sommets 156 992 dollars US pour la première institution et 16 521 dollars US pour la seconde fondation. En 2006, elles ont versé 933 764 dollars US en y incluant la participation du fond Blue Moon et de la fondation Tides. Ce qui représente plus de 31% des revenus globaux de la structure. Les fonds reçus des organisations multilatérales (1 355 733.00 dollars US) et des fondations privés ont remplacé la part de l'aide gouvernementale des premières années 2000. Cette

⁸⁵ 1 million 258 milles 315 dollars US.

nouvelle répartition des revenus de l'Institution Internationale des Sommets est due au changement de stratégie dans la collecte de fond et à l'opérationnalité du système de communication et de valorisation des actions du collectif par le bureau central. Le montant des dons de particuliers oscille entre 8 et 10% depuis dix ans. En 2006, l'Institution Internationale des Sommets avait reçu 248 642 dollars US par le biais des dons de particuliers.

- Contrats et Consulting

A l'échelle de l'organisation, les contrats passés avec des institutions publiques ou privés dans le cadre d'une mission d'expertise ou de consulting est anormalement faible. L'absence de publication scientifique et de littérature grise de la part du collectif font que sur les 45 personnes qui travaillent pour l'Institution Internationale des Sommets seules quatre personnes sont contractées chaque année pour des missions extérieures. La part des contrats et consulting dans les revenus de l'Institution Internationale des Sommets plafonne à 0,5% par an depuis la création de l'institution.

7.c La comptabilité : problématique du recouvrement des coûts indirects.

Nombreux sont les collectifs de la sphère du privé non lucratif qui utilisent des outils d'analyse financière peu sophistiqués. L'Institution Internationale des Sommets ne déroge pas à cette règle. En effet, les précédents directeurs financiers n'étaient pas au fait des mécanismes comptables de la sphère du privé non lucratif. Ils fonctionnaient plus sur une logique de comptable que de directeur financier, plus compétents sur les lignes budgétaires que sur la vitalisation du fonctionnement du système financier de l'organisation. Bien souvent, ces outils ne permettent pas de chiffrer les coûts administratifs indirects induits par la mise en œuvre d'un projet, empêchant les donateurs d'estimer la part des frais indirects réels qu'ils devraient équitablement assumer. Par conséquent, ces collectifs de la sphère du privé non lucratif qui reçoivent des financements d'origine internationale connaissent des difficultés pour négocier avec des bailleurs de fonds et leur demander de financer des coûts opérationnels de base sous forme d'un pourcentage des coûts directs globaux des projets. Comme le montre l'étude de *Pact Institute*⁸⁶, une source importante de déficit des collectifs de la sphère du privé non lucratif est leur difficulté à récupérer les coûts indirects réels affectant leurs projets. Les pertes augmentent dès que le collectif met en œuvre un projet qui n'assure

⁸⁶ Ortiz, A. 2001. COÛTS INDIRECTS ET VIABILITÉ DES ONG. Étude visant à atteindre un consensus entre les bailleurs de fonds et les ONG sur l'importance des modes de mesure, de contrôle et de recouvrement des coûts indirects. PACT INC. Washington DC.

pas le recouvrement des coûts indirects réels. Depuis plus de cinq ans, l'Institution Internationale des Sommets connaît une perte nette de capital en raison de son taux de recouvrement qui est plus bas que la somme de ses coûts réels. De tous les coûts indirects, ce sont les dépenses administratives (loyer et salaire) du bureau central de Washington D.C qui sont jugées élevées en comparaison de la taille de l'organisation.

a.8 Systématisation de l'expérience et production de savoir

La problématique de l'évaluation ainsi que l'effectivité des interventions d'une organisation internationale de la sphère du privé non lucratif feront l'objet d'un ample développement dans la seconde partie de ma thèse. A cette étape de la description de l'appareil, je déterminerai la capacité du collectif et des personnes qui le composent à systématiser leurs expériences en vue de produire de la connaissance pour modifier et innover dans leurs fonctionnements et leurs interventions.

8.a Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs du fonctionnement organisationnel

Malgré l'élaboration d'un premier plan stratégique en 1999 pour structurer et formaliser une politique institutionnelle de gestion et de développement organisationnel, aucun indicateur n'a été défini pour faciliter l'évaluation des stratégies mises en œuvre au sein du collectif. Le second plan stratégique de l'Institution Internationale des Sommets échafaudé pour la période 2004-2008 insistait de nouveau sur l'urgence de créer un système de récolte de l'expérience institutionnelle, de suivi des activités et d'analyses des problématiques rencontrées. A ce stade de son développement organisationnel, la direction du collectif est toujours incapable d'évaluer l'impact de ses choix stratégiques sur sa structure. Impossible donc de renouveler, innover et développer des méthodes et des outils dont on n'évalue pas l'effectivité. Si le bureau central à Washington navigue à vue, les directions des programmes régionaux ont construit, à partir de 2005, des indicateurs socio-environnementaux pour commencer à mesurer les impacts de leurs projets sur leurs bénéficiaires et leur environnement, ce qui creuse un peu plus encore le fossé entre les capacités organisationnelles des programmes régionaux et le bureau central. J'évaluerai l'effectivité des indicateurs d'évaluation des projets du programme Andin dans la seconde partie de la thèse.

8.b Audit interne et diagnostique des capacités organisationnelles

S'ils sont pensés, conçus et rédigés comme des documents tactiques et stratégiques ; les plans stratégiques, les rapports d'étapes, les dossiers de communication et de montage de projet, les audits institutionnels, les procédures d'évaluations interne et externe, viennent pourtant enrichir la catégorie *paperasserie* dès lors qu'ils n'aboutissent à aucun changement et strictement à aucune amélioration dans la gestion administrative de l'organisation et le fonctionnement du collectif. En parcourant cette montagne de *paperasse*, j'ai constaté que les réalités organisationnelles de l'institution avaient fait l'objet d'une longue et minutieuse analyse, réflexion et critique, de la part de la direction du collectif, des membres exécutants

du collectif et des évaluateurs externes, venus auditer les membres du collectif afin de contrôler et suivre l'avancée des projets pour lesquels leurs collectifs avaient accordés des financements. Mais aussi, des bureaux de consulting qui sont contractés par les donateurs pour étudier et tenter d'apporter des solutions aux problématiques techno-administratives que rencontre un collectif comme l'Institution Internationale des Sommets. Finalement, si le système d'évaluation et de suivi des capacités organisationnelles du collectif n'existe toujours pas, au grand désespoir des agences de coopération internationale, les mécanismes fragilisant le fonctionnement organisationnel de l'institution sont quant à eux sur-renseignés et connus de tous.

-Mais alors, s'ils savent. Pourquoi ne font-ils rien ?

B. LA PEUR DE LA SANCTION ET LA SURVIE INSTITUTIONNELLE

b.1 l'environnement de la sphère

Conception, Financement, Réalisation et Évaluation ; l'ensemble de ces maillons qui composent la mécanique d'interventions de la coopération technique internationale ont fait l'objet de pratiques illicites caractérisées par le terme générique de 'corruption'. A tel point qu'une personne qui travaille dans ce secteur est souvent considérée –à tort ou à raison- de corrompue dès lors que sa stratégie d'actions ne répond pas ou plus aux attentes du donneur et/ou du bénéficiaire. Lorsqu'il m'arrivait de partager le quotidien de villageois de communauté de langue *quechua* de la région d'Ancash et Huanuco au Pérou, et qu'ils me demandaient pourquoi j'étais venu les voir et ce que je faisais dans la vie, il me prêtait une attention particulière dès lors que j'abordais la thématique des ONG et plus largement de la coopération technique internationale au Pérou. Rapidement, ils me narraient qu'un collectif de la sphère du privé non lucratif était venu dans leur communauté, qu'il avait énormément d'argent, mais qu'au final il n'avait rien fait de ce qu'il avait dit, et concluez leur récit par la question '*Où est passé l'argent ?*'.

De ce type d'histoires, les médias en ont fait leurs « choux gras ». Les partisans nationalistes du sud allument souvent le flambeau de la corruption pour expliciter la stérilité des politiques de développement et de conservation mise en œuvre dans leurs pays. *Transparency International* a même été créée en 1983 pour combattre ce fléau qui minait toutes les formes d'actions en faveur des pays en voie de développement. Cherchant à combattre ces pratiques déviantes, les institutions de financement de la coopération technique se sont outillées d'instruments de vigilance. Elles prennent beaucoup de temps et utilisent d'importants volumes financiers pour développer des trésors d'ingéniosités afin de combattre les pratiques qualifiées de 'malsaines'. Le principe est fondé sur les modalités de la justification de l'action. Toutes les organisations et les personnes qui travaillent dans cette sphère vont devoir se justifier de : ce qu'elles ont fait, pourquoi elles l'ont fait, comment elles l'ont fait, pour qui elles l'ont fait et enfin qui leur a demandé de le faire ? L'agent qui ne pourrait pas répondre à l'une des étapes de cette longue procédure en subirait les conséquences administratives et juridiques préalablement définies par son collectif mais aussi par la loi. La corruption a entraîné la peur, (peur de mal faire, peur du scandale, peur d'agir), conduisant la personne à se demander quelle procédure elle devrait utiliser pour justifier l'intervention qu'elle envisagerait de mettre en œuvre, passant plus de temps à justifier qu'à faire, puisque la forme qu'à prise la justification est celle de la rationalité de la pratique comptable.

b.2 une administration savamment et sciemment stérilisante

Ne travaillant pourtant pas sur une institution qui se réclame du secteur gouvernemental, je constatais que les procédures administratives décrites par Crozier⁸⁷ contaminaient effectivement l'ensemble des autres secteurs de la société, devant moi-même avancer des éléments d'explication de l'apparition d'un *phénomène bureaucratique* au sein des modalités de fonctionnement de la coopération technique internationale. Les audits, les diagnostics, les rapports, les évaluations sont réalisées dans le but de justifier d'une initiative que personne n'a encore prise mais qu'il faudrait de toute façon à terme justifier si l'idée de la prendre venait à se concrétiser. Ce qui est absurde à l'échelle du système devient passionnant lorsque l'on s'intéresse au niveau de connaissance d'une organisation par un membre qui travaille pour et dans sa structure. Devant tout justifier et tenue par la peur d'être sanctionnée, la personne devient une spécialiste des problématiques procédurières de son champ d'actions. La vision, comme le mentionne dans son sous titre l'ONG *Transparency International*, était de construire une coalition globale contre la corruption. C'est chose faite.

Mais à quel prix ?

Au prix de la compétence organisationnelle sans nul doute, puisque la conclusion de la logique précédemment mentionnée est qu'il vaut mieux ne rien faire plutôt que d'être interpellé et sanctionné après l'avoir fait. Les fonds obtenus par l'Institution Internationale des Sommets ne prennent que rarement en compte les frais indirects générés par la conception, la réalisation et l'évaluation d'un projet. Il n'y a donc pas d'argent pour structurer le fonctionnement administratif. Et lorsque les fonds sont spécialement accordés pour consolider l'organisation, comme dans le cas du *programme de financement jumelé -matching grant-* de l'USAID, les membres du collectif les utilisent à justifier ce qu'ils pensent devoir faire. On ne s'étonnera donc plus de découvrir qu'un collectif, qui a pourtant joué un rôle majeur dans la constitution d'une communauté scientifique et technique sur la montagne, ne soit plus en mesure de mettre en œuvre une série de mesures rédigée dans une multiplicité⁸⁸ de plans stratégiques à l'attention de 56 personnes.

⁸⁷ Crozier, M. 1963. Le phénomène bureaucratique. Edition le seuil.

⁸⁸ L'Agence Péruvienne de Coopération Internationale –en charge de la supervision des activités de la coopération technique au Pérou et qui a été officiellement créée en 1992- comptait 70 plans stratégiques en 2006. Aucun d'entre eux n'avait fait l'objet d'une quelconque mise en œuvre. Il aura fallu attendre 2007 pour que la direction se lance dans une grande synthèse et publie, 15 ans après la création de l'agence, un document explicitant la politique nationale de coopération technique internationale du Pérou. Citant en note de bas de page les 70 plans dont provenait l'information.

b.3 la stratégie de survie des collectifs de la sphère du privé non lucratif

C'est un point d'accord entre les directions des collectifs de la sphère du privé non lucratif. Pour survivre, elles doivent calquer leurs pratiques, leurs discours, la répartition des tâches, et leur service d'après vente, sur les modalités d'organisation et de fonctionnement des entreprises. Comme le relève *Landsberg*⁸⁹, l'incantation 'no money, no mission' est ouïe par tous les collectifs de la sphère. La logique affairiste qui caractérise le comportement des agents d'un marché saturé par la concurrence a obligé les collectifs de la sphère du privé non lucratif à s'aligner sur les dogmes de la logique marchande des marchés capitalistes : flexibilité, efficacité, innovation et rentabilité. Si l'argent dans la sphère du privé non lucratif était pensé comme un moyen ; la compétitivité dans l'obtention des financements a transformé la collecte de fonds en une fin. Ce phénomène est le produit d'une histoire qui a débuté en novembre 1973 aux États-Unis, lorsqu'une commission nommée la *commission sur la philanthropie et les besoins publics* –connue également comme *Commission Filer*- s'est vue mandatée pour évaluer l'impact des dons privés philanthropiques sur le territoire américain, l'idée étant d'améliorer l'efficacité des collectifs de la sphère du privé non lucratif. Le rapport⁹⁰ qui a été publié sous le titre de *Giving in America: Toward a Stronger Voluntary Sector* avait conclu que la sphère du privé non lucratif était confrontée à une problématique réelle d'absence de compétences techniques et scientifiques. *Perrow* allait jusqu'à qualifier, en 1986, les collectifs de cette sphère 'de triviales et insignifiants'⁹¹. L'événement important dans la voie de la professionnalisation sera la création en 1976 du premier centre de recherche⁹² *PONPO* sur les collectifs de la sphère du privé non lucratif de l'Université de Yale (E.U). Puis la formation, en 1980, d'un consortium de nations sur les collectifs de la sphère du privé non lucratif, appelé *independent sector*⁹³ qui appuierait les collectifs dans le domaine de la recherche, l'éducation et la promotion institutionnelle.

⁸⁹ Landsberg, B.E. *The Nonprofit Paradox: For-Profit Business Models in the Third Sector*. In *The International Journal of Not-for-Profit Law*, Volume 6, Issue 2, January, 2004.

⁹⁰ Commission on Private Philanthropy and Public Needs. 1975. *Giving in America: Toward a Stronger Voluntary Sector*. Washington D.C. Department of Treasury.

⁹¹ Page 112-113 du livre de Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay*, Random House, New York.

⁹² Connu en anglais sous la terminologie de *Program on Non-profit Organizations* (PONPO).

⁹³ Independent Sector. 1989. *Overview of major activities*. Washington, DC: Independent Sector.

Comme le démontre *Bailey, Grochau et Speltz*⁹⁴, la période des années 80 se caractérise par la pénétration du référentiel académique des universités américaines (titre, diplôme, formation) et des outils de l'industrie et du commerce -*business culture*- dans les processus de définition et de fonctionnement des collectifs de la sphère du privé non lucratif. Des analyses économiques de la fin des années 90 démontrent que la sphère du privé non lucratif est devenue un élément majeur des dynamiques économiques nationales et internationales et que ses collectifs se sont transformés en acteur politique de première importance (*Meyer et al, 1997 ; Lewis, 1999*)⁹⁵. L'Institution Internationale des Sommets s'est endettée à la suite de choix tactiques qui, s'ils faisaient partie d'une stratégie institutionnelle de long terme, n'ont guère porté leurs fruits. Incapable d'innover sur ses concepts et de travailler la dimension effective de ses interventions, le collectif paye aujourd'hui une politique de développement mal planifiée. La montagne ne s'est jamais avérée être un secteur rentable. Le modèle des 3C conçu et utilisé pour tenter de lier la conservation et développement est jugé obsolète en comparaison des collectifs concurrents -The Nature Conservancy, Conservation International, WWF- qui ont modélisé des instruments plus pointus et plus efficaces du point de vue des évaluateurs de l'USAID. L'embauche d'un directeur de développement et la formulation d'une stratégie de collecte de fonds devraient aider à court terme la trésorerie de l'organisation. Reste à régler la division qui règne -en interne- entre la richesse des valeurs humaines et culturelles qui ont été insufflées par les pionniers et la simplification des problématiques induites par la culture de rentabilité qui s'est imposée au collectif. Alors que la description structurelle de l'organisation est relativement basique, le consensus autour d'une vision, d'une mission et d'un axe d'interventions n'a finalement jamais été trouvé. Ce fait n'est pas propre à l'Institution Internationale des Sommets mais au phénomène de gestion qui s'étend à toute la sphère. Cette hypothèse qui a été formulée par *Helmut K. Anheier*⁹⁶ est construite sur le constat que l'assimilation du langage et des pratiques des entreprises par les collectifs de la sphère du privé non lucratif a, dans beaucoup de cas, multiplié les problèmes comme, par exemple, la question de l'image institutionnelle à l'égard du grand public. Pour

⁹⁴ Bailey, D., Grochau, K., et Speltz, N. 1990. Merger of technologies: applying management concepts to nonprofit organizations. Working paper series. Mandel Center for Nonprofit Organizations. Cleveland, OH: Case Western Reserve University.

⁹⁵ Meyer, J., Boli, J., Thomas, G., et Ramirez, F. O. 1997. *World society and the nation state*. American Journal of Sociology, 103(1), 144-181. Lewis, D. (ed) (1999). *International Perspectives on Voluntary Action*, Earthscan, London.

⁹⁶ Anheier, h.k. 2000. Managing non-profit organisations: Towards a new approach. Civil Society Working Paper 1, <http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/pdf/cswp1.pdf>.

lui, le modèle de *management des ONG* devrait être repensé pour embrasser la complexité des mécanismes d'interventions, de promotion des valeurs et de développement organisationnel.

C. SYNTHÈSE

C.1 regard sur l'évaluation d'une consultante de l'USAID

Lors de mon enquête ethnographique au Pérou, le programme Andin fut évalué par une consultante externe contractée par l'USAID. Lors de la première⁹⁷ étape de son évaluation, la consultante se concentre sur la mise en place et la réalisation des activités préalablement planifiées. Les impacts et les résultats des interventions sont déterminés à la fin du projet⁹⁸. La veille de son départ, nous avons longuement échangé sur son évaluation et sur sa perception de l'Institution Internationale des Sommets. Après quatorze années dans ce domaine d'activité, ayant évalué pour différentes agences de la coopération technique internationale près de mille collectifs de la sphère du privé non lucratif sur l'ensemble des pays de l'Amérique Latine, elle m'a assuré que : *'l'institution internationale des sommets est l'une des cinq meilleures organisations internationales du secteur privé non lucratif que j'ai auditée, et je suis confiante pour son avenir'*.

Son évaluation était cadrée, formatée et balisée par le guide⁹⁹ d'évaluation pour le *programme de financement jumelé -matching grant-* de l'USAID. La version 2003 de ce guide notifie que l'évaluation est une *'étude systématique qui vise à déterminer si l'implantation du projet a respecté les termes de référence de la planification'*. La politique d'évaluation de l'Agence Américaine pour le Développement International a été repensée à partir de 1995. Un bilan¹⁰⁰ de cette nouvelle approche a été rédigé en 2001. Les deux auteurs, après lecture d'un échantillon représentatif d'évaluations, expliquent que l'étude qu'ils avaient jugée la plus pertinente était celle où l'objet comme les sujets avaient été analysés empiriquement, où le consultant s'était permis de retranscrire l'ensemble des faits comme il les avait perçus depuis son point de vue. Comme ils le mentionnent, l'évaluation doit à la fois fournir des données quantifiables (qui sont préalablement déterminées par l'organisation et l'USAID) mais également rendre compte de variables qualitatives que seule l'observation directe peut renseigner. Or, le document de l'USAID prescrit comme un guide est bien souvent utilisé et considéré comme un étalon de mesure, une bible, par son utilisateur. Comme me le commentait la consultante *'il est plus facile de pratiquer une évaluation et un suivi lorsque*

⁹⁷ Dans la troisième année du projet.

⁹⁸ Dans la cinquième année du projet.

⁹⁹ USAID. 2003. Evaluation guidelines for Matching grants. Washington D.C

¹⁰⁰ Clapp-Wincek, C. et Blue, R. 2001. Evaluation of Recent USAID Evaluation Experience. Working paper N°320. Center for Development Information and Evaluation. USAID. WASHINGTON D.C.

l'on a un format qui a été préconçu par le donneur'. De plus, des indicateurs de suivi pour mesurer les objectifs du projet avaient été eux aussi prédéterminés par le collectif de l'Institution Internationale des Sommets et l'USAID. La prise de distance avec le manuel, qui a pourtant été soulignée par *Clapp-Wincek et Blue*, comme une posture indispensable dans la pratique de l'évaluation, se présente au consultant comme un défi technique périlleux tant la rigidité du document l'empêche de sortir de cette logique de système fermé. Ce que la consultante m'a présenté comme un instrument de travail fécond en terme de soutien méthodologique, de gain d'efficacité et de dialogue professionnel, m'a donné l'impression d'un banal manuel d'inspection utilisé dans une quelconque procédure de vérification, où l'on évalue rien mais par contre on contrôle tout. La différence est grande puisqu'elle n'implique plus d'accompagner les agents de l'Institution Internationale des Sommets dans leurs processus d'apprentissage professionnel mais de les sanctionner lorsqu'ils n'ont pas répondu correctement à la problématique qui se présentait à eux. Pour *Uphoff*¹⁰¹, les épreuves d'évaluations auxquelles doivent se soumettre les ONG visent avant tout à calculer leur rentabilité. La capacité organisationnelle est évaluée d'après un calcul basique de coûts/bénéfices. En extrapolant son idée, je pense, en effet, que la consultante de l'USAID ne cherchait pas tant à apprécier l'efficacité de la compétence organisationnelle du collectif, que de déterminer les coûts de transaction du collectif pour atteindre les impacts et les effets escomptés, ce qui a fini par dénaturer toute la dynamique d'organisation, de fonctionnement et d'interventions de l'Institution Internationale des Sommets.

¹⁰¹ Uphoff, N. *Why NGOs are not a third sector: a sectorial analysis with some thoughts on accountability, sustainability, and evaluation*. In Edwards, M et Hulme, D (eds). 1996. BEYOND THE MAGIC BULLET, ngo performance and accountability in the post cold war. Humarian Press.

CONCLUSION

Dans les deux premiers chapitres de cette première partie, je vous ai présenté les évolutions organisationnelles d'un collectif en vous brossant le portrait de *Daniel* et *Jane* considérés comme les deux figures charismatiques de l'histoire de la structure. Puis, dans le troisième chapitre, j'ai essayé de mettre au jour les sujets de contentieux au sein de l'Institution Internationale des Sommets, tout en expliquant qu'une majorité d'entre eux, était, en réalité, des problématiques propres à tous les collectifs de la sphère du privé non lucratif. En ce sens, mon procédé rejoint la théorie de la structuration d'*Anthony Giddens* qui m'a paru être un cadre pertinent pour l'analyse de la compétence organisationnelle de ce collectif. Ce troisième chapitre m'aura permis de vous décrire l'Institution Internationale des Sommets comme un appareil que j'ai souhaité évaluer pour déterminer la capacité organisationnelle de l'outil de travail. Outil de travail, puisque c'est en ces termes que le collectif est qualifié par les bailleurs de fonds.

A présent, il me faut analyser les modalités de jouissance –entendues comme les dimensions du possible et de l'impossible- des interventions de l'Institution Internationale des Sommets à l'échelle dite locale. Pour cela, j'ai mené une ethnographie institutionnelle de trois années dans son programme Andin à Huaraz au Pérou. La seconde partie de ma thèse sera consacrée à cette phase de mon enquête.

Conclusion de la première partie :

« Ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus conscients et engagés puisse changer le monde. C'est même de cette façon que cela s'est toujours produit. »

Margaret Mead.

Que la société civile se soit organisée au fur et à mesure de l'histoire pour maximiser l'incorporation de ses revendications dans les prérogatives des agendas des instances dirigeantes n'a jamais fait de doute (*Betsill et Corell ; 2001*)¹⁰². Les contestations, les pressions, les influences, les lobbys, des collectifs de la sphère du privé non lucratif sur les délégations et organisations politiques internationales ne sont pas des phénomènes contemporains. *Steve Charnovitz*¹⁰³ et *François Rubio*¹⁰⁴ qui se sont tous deux intéressés au cycle d'influence des collectifs de la sphère du privé non lucratif sur les pratiques de gouvernabilité internationale montrent qu'elles avaient déjà participé à l'élaboration de politiques internationale dès 1775. *Maurice Strong* qui fut sollicité, en mai 1970, pour prendre la tête de la conférence de Stockholm (*Tord Bjork*)¹⁰⁵ avait lui-même convoqué, en juin 1971, à *Founex en Suisse*, trente leaders scientifiques et techniques dont il avait qualifié quelques uns de *gourous* pour préparer la réunion. Événement qui permit aux collectifs¹⁰⁶ de la sphère du privé non lucratif, défini par *Thompson-Feraru*¹⁰⁷, en 1974, comme des groupes de pression, d'apporter leur première contribution officielle à la définition d'une pratique de gouvernabilité à l'échelle internationale sur la problématique du développement. Contribution qui atteindra, d'ailleurs, la proportion d'un *phénomène non gouvernemental* à la CNUED de Rio de Janeiro, vingt ans plus tard, et qui fut depuis copieusement documenté (*Simmons ; 1998*)¹⁰⁸. La participation de collectifs de la sphère du privé non lucratif à ces conférences internationales ayant gagné en visibilité à la suite de leur affluence numérique, il devenait vraisemblable que les observateurs s'interrogeraient sur leurs rôles et leurs statuts (*Tabbush ;*

¹⁰² Betsill, M et Corell, E. NGO Influence in International Environmental Negotiations: A Framework for Analysis. *Global Environmental Politics* 1:4, November 2001. the Massachusetts Institute of Technology

¹⁰³ Charnovitz, S. *Two centuries of participation: NGOs and International Governance*. in, *Michigan Journal of International Law*, vol. 18, N°2, 1997.

¹⁰⁴ Rubio, F. *Les Ong et leur influence dans les relations internationales*. in, *Geostratégiques* N°16, Mai 2007.

¹⁰⁵ Bjork, T. 1996. The emergence of popular participation in world politics - United Nations Conference on Human Environment 1972. Department of Political Science, University of Stockholm, Seminar.

<http://www.folkrorelser.nu/johannesburg/stockholm72.pdf>

¹⁰⁶ Page 26 de son ouvrage (cf. réf) Bas Art écrit que 400 ONGs avaient participé à la UNCHE de Stockholm. : Bas, A. 1998. THE POLITICAL INFLUENCE OF GLOBAL NGOSs -case studies on the Climate and Biodiversity Conventions-, International Books.

¹⁰⁷ Thompson-feraru, A. Transnational Political Interests and the Global Environment. In *International Organization*, Vol. 28, No. 1 (Winter, 1974), pp. 31-60.

¹⁰⁸ Simmons, P.J. 1998. Learning to live with NGOs. *Foreign Policy*. 112: 82-97.

2005)¹⁰⁹. Cependant, les recherches effectuées sur la nature et l'effectivité des interventions de ces collectifs (Gunter)¹¹⁰ ont occulté, pour la plupart, les autres formes de mobilisation (groupe d'intérêt, groupe de pression, société de lobbying, confrérie) mais aussi la place et le rôle de la personne dans ces groupes, réseaux et institutions. On remarquera, d'ailleurs, que les caractéristiques qui gouvernent un collectif de la sphère du privé non lucratif –pour des raisons de contraintes organisationnelles présentées dans le chapitre 3- invitent à reconsidérer ce medium comme n'étant pas le plus efficace pour peser¹¹¹ sur les décisions transnationales. Denis Chartier propose des *'éléments de structuration pour analyser les ONG'*¹¹² dont la colonne vertébrale est l'échelle d'intervention. Géographe, il nous convie, judicieusement, de l'importance d'embrasser la pluralité des territoires et des secteurs où cherche à influencer une ONG. Or, son unité d'analyse reste ancrée sur la base du collectif. Ce qui dissimule les dynamiques microsociologiques, explorées par Gabriel Tarde, qui sont riches d'enseignement dans la compréhension de l'élaboration d'un pré-agenda politique international ainsi que dans les pratiques des interventions de terrain (Crewe et Harrison)¹¹³. Quand bien même l'analyse porte sur le niveau institutionnel, on remarque que les modèles théoriques et protocoles de recherches font l'abstraction des rôles et statuts des donneurs dans la définition des politiques et stratégies des collectifs de la sphère du privé non lucratif. Comme le montre *Bas Art*¹¹⁴, on ne peut pas résumer les dynamiques interactionnelles par la schématisation unidirectionnelle d'un collectif qui influence une convention. Ce serait oublier la place prépondérante des institutions de financement et des idéologues dans les logiques d'interventions de toutes les

¹⁰⁹ Tabbush, C. Civil Society in United Nations Conferences -A Literature Review-. Civil Society and Social Movements Programme. Paper Number 17, August 2005. United Nations Research Institute for Social Development.

¹¹⁰ Gunter, M,jr. BUILDING THE NEXT ARK –how NGOs Work to protect biodiversity-, dartmouth college press, university press of New England.

¹¹¹ Pour aborder la problématique des tensions entre organisations non gouvernementales et mouvement social, consulter : Edwards, M et John Gaventa (ed). 2001. Global citizen action, Boulder, Lynne Rienner. Lire également, Higgot, R. Geoffrey, U. et Andreas Bieler (ed). 2000 Non state actors and authority in the global system, Routledge, London.

¹¹² Chartier, D. *éléments de structuration pour analyser les ONG*. Département de géographie, Université d'Orléans. Communication consultable à l'adresse suivante : http://www.google.com/url?sa=t&ct=res&cd=1&url=http%3A%2F%2Fcnfg.univ-paris1.fr%2Fcr%2FAnaIONGC.doc&ei=KBNXR4_ODY6GeoHwiZ8I&usg=AFQjCNFND-NvyzHeF-jYqb2BeMRv1A-meQ&sig2=9_XMe5_mcr3gcFjnInnoBA

¹¹³ Crewe, E et Harrison, E. 1991. WHOSE DEVELOPMENT?: An Ethnography of Aid. Zed Books.

¹¹⁴ Cf. réf. Précédente.

ONG (*Brown*)¹¹⁵. Car, bien souvent, les donneurs contractent les services des politiques, hauts fonctionnaires, experts et membres imminents de collectifs de la sphère du privé non lucratif pour formuler leurs stratégies de financement. Il suffit pour s'en convaincre de reprendre les listes des participantes d'ateliers de réflexions de grandes fondations américaines telles que *FORD* ou *MacArthur* pour constater l'imbrication des acteurs et des niveaux décisionnels dans la formulation de nouveaux paradigmes. Ce qui me guide à réfuter la notion d'influence utilisée par *Bas Art* pour catégoriser les relations qu'entretiennent les collectifs de la sphère du privé non lucratif avec les Etats. Si l'influence était la terminologie adaptée pour caractériser les interactions entre les acteurs non gouvernementaux et gouvernementaux jusque dans les années 90, on a assisté par la suite -à la CNUED de Rio de Janeiro en 1992- à un glissement de la relation vers un partenariat multi-collectifs entre une diversité de secteurs (*Agazzi*)¹¹⁶. Dans les trois chapitres de cette première partie, je vous ai présenté les formes et les figures de l'action collective qui ont transporté un non-humain -*la montagne*- dans la sociologie d'une assemblée humaine¹¹⁷ : *le sommet de la terre*. Comme je l'ai narré, les modalités du passage avaient été initiées par quelques individus qui s'étaient organisés en groupe de pression. Pratique jugée singulière par les délégations gouvernementales qui avaient déjà pris l'habitude d'être approchées par des collectifs de la sphère du privé non lucratif pour favoriser l'incursion d'un non-humain dans l'agenda politique du collectif humain (*Willets*)¹¹⁸. Vous aurez compris à travers le portrait de *Jane* que la forme et la figure du collectif sous lequel on se présente ou s'identifie importent peu, (haut fonctionnaire, experte, directrice d'un collectif de la sphère du privé non lucratif, consultante aujourd'hui...). Ce qui compte c'est de « louvoyer » entre les contraintes des différentes sphères et collectifs pour imposer une idée, un concept, un paradigme, des procédures, des listes d'opérations, aux humains et non humains.

¹¹⁵ Brown, E. Donors, Ideologues, and Bureaucrats: The Principal Agent Relationship between Government and the Nonprofit Sector Conference of the International Society for Third Sector Research, July 9-12, 2006, Bangkok, Thailand. <http://www.istr.org/conferences/bangkok/WPVOLUME/Brown.Eleanor.pdf>

¹¹⁶ Agazzi, I. *Les ONG dans le système onusien : vers un partenariat multi-acteurs ?*. in *Geostratégiques*, N°16, Mai 2007.

¹¹⁷ En 1961, *Robert Dahl* avait représenté ce collectif d'humains à travers l'image d'une 'arène politique' (*Who Governs ? : Democracy and Power in the American City*. New Haven: Yale University Press.). Cette métaphore est, aujourd'hui, abondamment usitée pour décrire des collectifs humains qui, par des dynamiques interactionnelles complexes de transactions, négociations et arrangements, entérinent des processus de normalisation de régulation des activités humaines.

¹¹⁸ Willets, P. *What is a non-governmental organization?* In, UNESCO Encyclopedia of Life Support Systems, Section 1 Institutional And Infrastructure Resource Issues, Article 1.44.3.7.

Enfin, ce que l'on retiendra, c'est que la variabilité des degrés de participation de la société civile dans la définition et la mise en œuvre de politiques nationales et internationales correspond à un mouvement pendulaire généré par les besoins des gouvernements et des institutions internationales dans la conception et la réalisation de politiques sectorielles.

Seconde partie :

Ethnographie du programme Andin



L'approche rhizomatique : identifier, décrire et expliquer l'organique

COMMENTAIRE PREALABLE

Mon protocole d'enquête n'est pas uniquement construit –SUR- le programme Andin. Bien souvent je fus apostrophé par des personnes curieuses d'en savoir un peu plus sur mes activités au Pérou. Elles me demandaient : 'Ah, tu es doctorant. Et tu travailles SUR quoi ?'. Ce qui s'apparente à un banal dialogue d'une scène quotidienne de la vie m'a pourtant constamment posé un problème dans la formulation de ma réponse. En retraçant le processus de création et d'implantation du programme Andin de l'Institution Internationale des Sommets, il m'apparaît très clairement que j'ai enquêté –SUR- un collectif. Lors de mon arrivée à Huaraz, je me suis entretenu avec *Simon*, le directeur du programme Andin, et lui ai soumis une problématique de recherche que j'envisageais de mener –DANS- son collectif ; pour travailler -AVEC- ses membres. Passée la phase de socialisation avec le paysage intérieur de son programme, nous avons convenu que je travaillerai -EN DEHORS- de son collectif. A travers ces différentes postures, j'espérais identifier, décrire puis expliquer les forces qui gouvernaient la création, le développement et la survie de l'organique. En ce sens, je n'ai pas tant cherché à faire le tour de la « boulonnerie » de la « machinerie » que de comprendre les processus de 'morphogénèse' d'un collectif d'humains. Soucieux de vous retranscrire ces processus de ma recherche, j'ai structuré cette seconde partie de la façon suivante : Le quatrième chapitre *paysage organisationnel et situations de travail* est une analyse de la structure organisationnelle et fonctionnelle du collectif du programme Andin telle que je l'ai trouvée à mon arrivée et accompagnée jusqu'à la mi-décembre 2006. Le cinquième chapitre *formes, modalités, raisons et figures de l'intervention* décrit la stratégie d'intervention du programme Andin au Pérou. Dans le sixième et dernier chapitre *Les relations et non le collectif comme fondement de la plasticité des liaisons inter et intra collectifs* je caractérise les liens de l'ONG avec son environnement institutionnel.

Suite à l'approbation par le *Conseil d'Administration* de l'Institution Internationale des Sommets d'implanter un nouveau programme régional en Cordillère des Andes, *Jane*, prenait contact avec la direction de l'École de Foresterie et des Études Environnementales de l'Université de Yale (E.U) où elle avait étudié. Elle recrutait un étudiant, *Jake*, qui, à la suite de l'obtention d'une bourse, effectuait une mission de prospection sur le continent latino-américain afin de déterminer l'endroit où devrait se créer et se développer le programme Andin. Sur les conseils d'*Alton*, membre du programme Asiatique du collectif, *Jake* se rapprochait d'une jeune professionnelle Péruvienne qu'*Alton* avait rencontrée dans une conférence à *Hawaii*, organisée par l'UICN¹¹⁹ sur les aires protégées de montagne. *Dalva* travaillait pour Pro Naturaleza¹²⁰ une organisation de la sphère du privé non lucratif. Lorsqu'elle était membre du Centre de Données pour la Conservation¹²¹ (CDC), elle était convaincue qu'elle se spécialiserait dans la gestion des parcs naturels au Pérou –comme *parquologa*-. Elle avait suivi les enseignements de *Norman Simmons*, professeur Canadien, qui intervenait dans la *maestria de conservation des ressources forestières* de l'Université Agraire La Molina¹²² au Pérou et qui avait créé un fond pour permettre à ses étudiants

¹¹⁹ L'Union mondiale pour la nature ou Union internationale pour la conservation de la nature.

¹²⁰ Fondée en 1984 par les forestiers de l'Université Agraire de la Molina, *Pro Naturaleza* –Fondation Péruvienne pour la conservation de la nature- est une ONG dont l'objectif est de contribuer à la conservation du patrimoine naturel du Pérou, spécialement sa biodiversité, tout en développant des projets de développement durable pour améliorer les conditions de vie de la population Péruvienne. C'est l'association péruvienne de conservation la plus active, la plus grande et la plus importante au Pérou. Je signalerai que Pro-Naturaleza était préalablement une fondation, La FONDATION PRO-NATURALEZA, qui a financé le fonctionnement du système d'aire protégée. Les gardes de parcs recevaient leur salaire de la fondation et leur uniforme en portait l'écusson.

¹²¹ Le Centre de Données pour la Conservation (CDC), qui appartient à la faculté des sciences forestières, a systématisé l'information (cartographie, bibliographie, statut juridique et normes légales) sur les éléments naturels et culturels qu'abritent les aires protégées. L'année 1990, l'équipe du CDC avait élaboré une proposition de Plan Directeur des aires protégées : le système national des unités de conservation. Le SINAMPE fut officiellement fondé en 1991.

¹²² L'histoire des aires protégées au Pérou est liée à la faculté des sciences forestières de l'Université de la Molina. Ses professeurs et techniciens ont pris part ou influencé l'établissement de différentes aires protégées, ainsi que la planification de leur gestion, la définition de programmes de suivi et évaluation et la qualification du personnel qui y travaillent. Lorsque l'on étudie la trajectoire professionnelle des figures contemporaines de la conservation au Pérou –*Doureauxani M, Ponce C, Suarez de Freitas G, Rios M, Alfaro L, Vasquez P*- on remarque que la majorité d'entre eux ont suivi la même voie institutionnelle. Étudiant puis professeur à la faculté des sciences forestières ; stagiaires au CDC ; employé de Pro Naturaleza ; passage comme fonctionnaire de l'INRENA dans le département des aires naturelles protégées ; prise de direction d'une ONG internationale

péruviens de réaliser des recherches de terrain dans le cadre de leurs études. Son séjour passé avec des communautés natives dans le Parc National du Manu la motivera à devenir une professionnelle des approches participatives dans le développement d'activités écotouristiques. Par la suite, elle animera l'atelier sur le tourisme lors du *Congrès Mondial sur les Parcs* de l'UICN qui s'était déroulé au Venezuela en 1992. Native de la région d'Ancash, elle travaillait depuis plusieurs années au côté de la direction du Parc National Huascarán PNH pour Pro Naturaleza, notamment pour faciliter la conception du premier plan maestro¹²³ du PNH en collaboration avec un doctorant¹²⁴ de l'Université de Calgary. Forte de son expérience dans le domaine de l'écotourisme et de la mise en œuvre de projets participatifs dans la zone d'amortissement d'une aire protégée, elle fut recrutée par l'Institut National des Ressources Naturelles –INRENA- et rémunérée par la GTZ -Agence de la Coopération Internationale d'Allemagne- pour participer à la structuration du Système National Péruvien d'Aire Protégée¹²⁵ -SINAMPE- sur les thématiques du tourisme et de l'éducation. Quelques années auparavant, la direction de Pro Naturaleza avait approché l'Institution Internationale des Sommets dans la perspective que celle-ci devienne l'un de ses donateurs potentiels pour intervenir sur le Parc National Huascarán. Pour l'association péruvienne, la création d'un bureau Andin de l'Institution Internationale des Sommets ne se justifiait pas. Pro Naturaleza, qui canalisait déjà des fonds de WWF et Conservation International, pouvait se charger de la mise en œuvre d'un programme en Cordillère des Andes Péruviennes. La direction de Pro Naturaleza avait donc facilité la prise de contact entre l'Institution Internationale des

de Conservation ; puis consultant ou haut fonctionnaire d'une institution internationale pour certains. Lire la thèse de doctorat d'Anthropologie de Thierry Lefebvre.

¹²³ Un plan maestro est un instrument de gestion territoriale d'une aire protégée. Il est conçu à travers un processus de planification qui comprend des aspects techniques, normatifs et stratégiques, pour garantir la conservation des ressources renouvelables et l'utilisation durable de l'espace naturel protégé par l'État. Si la définition ne fait plus débat, la forme par contre est toujours sujette à débat. Voir: Miller, K. R. 1980. Planificación de parques nacionales para el eco-desarrollo en Latinoamérica. FEPMA, Madrid. Corrales, L. 2004. Midiendo el éxito de las acciones en las áreas protegidas de Centroamérica: Medición de la Efectividad de Manejo. PROARCA/APM, Guatemala del'Asunción, Guatemala.
<http://www.conserveonline.org/docs/2005/09/ProArca%20methodology.pdf>

¹²⁴ Lamphier, W. 1991. Public involvement in management planning at Huascarán National Park - Peru. Environmental Design, University of Calgary.

¹²⁵ Le système national d'aires naturelles protégées par l'État (SINAMPE) a été établi par le décret D.S.Nº 010-90-AG du 24 mars 1990. Il regroupe l'ensemble des catégories d'aires naturelles protégées gérées par les institutions publiques nationales, régionales, municipales et les acteurs du secteur privé lucratif. Le SINAMPE compte soixante aires protégées (14,80% du territoire Péruvien). L'INRENA a en charge de gérer le SINAMPE. Pour s'informer sur le fonctionnement et l'effectivité du SINAMPE voir : Dourojeanni, M. et Quiroga, R. 2006. Gestión de áreas protegidas para la conservación de la biodiversidad: evidencias de Brasil, Honduras y Perú. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Desarrollo Sostenible División de Medio Ambiente.
<http://www.iadb.org/sds/doc/ENV-GestionAreasProtegidas2-S.pdf>

Sommets et *Dalva*. Seulement, il existait, depuis l'arrivée au pouvoir du Président *Alberto Fujimori*, un conflit ouvert entre l'INRENA qui cherchait à centraliser les fonds de la coopération internationale et l'association Pro Naturaleza qui participait à l'administration de quatorze aires protégées, les seules à posséder une capacité de gestion. *Jake* considérait comme suicidaire de se présenter dans un tel contexte politique (année 1995) au côté de Pro Naturaleza. Ce contexte était peu favorable pour envisager une collaboration entre la sphère du privé non lucratif et l'Etat. *Dalva*, qui connaissait l'administration en charge du Parc National Huascarán et la situation socioculturelle de l'aire protégée, a commencé à travailler avec l'Institution Internationale des Sommets –mais financée par Pro Naturaleza– sur la rédaction d'un plan de gestion¹²⁶ de l'activité touristique. Comme l'explique *Thierry Lefebvre*¹²⁷, c'est à la suite du tremblement de terre de 1970 que la ville de Huaraz a bénéficié d'une aide internationale qui lui a permis de se doter d'une infrastructure hôtelière et routière en provenance de Lima, la capitale. Ce qui fera d'ailleurs dire à *Dalva* que le schème organisateur de la Région d'Ancash fut ce tremblement de terre. Profitant du développement des pratiques sportives de haute montagne, la Cordillère Blanche est devenue le théâtre d'exploits sportifs, s'accompagnant d'une augmentation du flux touristique et de pressions sur les ressources renouvelables du Parc National Huascarán. C'était la première fois dans l'histoire de la gestion de l'aire protégée qu'un document technique était élaboré par l'ensemble des acteurs concernés et pour la direction du parc une découverte de l'approche participative et de la prise de décision par consensus. Ce document fixe les politiques et stratégies du secteur touristique dans le PNH qui devaient être mises en œuvre à travers huit programmes d'actions. Il était, en 1996, le premier outil de régulation de l'activité touristique dans le système national d'aires protégées du Pérou –SINAMPE–. Il scelle également la première collaboration technique entre le programme Andin de l'Institution Internationale des Sommets et l'administration du Parc.

Malgré le désaccord de la direction de Pro Naturaleza, *Jake* débaucha *Dalva* de l'organisation péruvienne et établissait officiellement¹²⁸ le bureau du programme à Huaraz dans la région

¹²⁶ Le plan de uso turístico y recreativo del Parque Nacional Huascarán a été approuvé par la résolution 056-96-INRENA, du 15 mars 1996. Ministerio de la agricultura, INRENA, TMI. 1996. Plan de Uso Turístico y Recreativo del Parque Nacional Huascarán.

¹²⁷ Lefebvre, T. L'invention occidentale de la haute montagne andine. Mappemonde 79 (2005.3). <http://mappemonde.mgm.fr/num7/articles/art05307.html>

¹²⁸ Le programme Andin a été inscrit en 1995 au Registre des ENIEX de l'Agence Péruvienne de Coopération Internationale. Une ENIEX est une entité ou institution étrangère de la coopération technique internationale qui intervient sur le sol péruvien. A la différence d'une ONGD qui est une association péruvienne qui intervient également dans le territoire national.

d'Ancash. A la différence du Sanctuaire Historique du Machu Picchu, la coopération technique internationale n'avait jamais vraiment prêté attention au Parc National Huascarán. Le collectif de *Jake* se trouvait en position de monopole sur ce marché local de la conservation. Bénéficiant d'une situation favorable pour monter une politique de partenariat avec la direction du Parc National Huascarán qui n'avait jamais bénéficié d'un réel soutien de son administration centrale. Les seuls fonds, qu'avait obtenus jusqu'alors l'aire protégée, provenaient du gouvernement régional. Il était arrivé que ses fonctionnaires ne perçoivent pas leur salaire durant plusieurs mois pour des problèmes de trésorerie de leur administration centrale. Malgré tout, ils étaient restés en poste et travaillaient. Cette situation d'isolement a déclenché un phénomène d'identification où l'aire protégée est devenue la leur. Celle qu'ils devaient défendre coûte que coûte contre 'las amenazas'¹²⁹.

Si *Dalva* avait accepté de quitter Pro Naturaleza, c'était, avant tout, pour une considération géographique. Elle voulait travailler en Cordillère Blanche et appuyer l'administration de l'aire protégée qui était alors pilotée par *René*, la figure emblématique du bureau (*Walter ; 2002*)¹³⁰. *Dalva* redoutait de travailler pour une organisation internationale de la sphère du privé non lucratif qu'elle comparait à The Nature Conservancy ou WWF et qu'elle exécrait. Elle leur reprochait d'entrer en concurrence déloyale avec les organisations nationales de la sphère du privé non lucratif. Elle avait prévenu *Jake* qu'elle n'accepterait pas d'appliquer des recettes pré-concoctées par des techniciens de Washington (E.U). Elle pu constater que le programme serait effectivement Andin, constitué uniquement de péruviens qui travailleraient sur la *Sierra Andina* -écosystèmes de la Cordillère des Andes-. Après *Dalva*, deux autres collègues furent rapidement recrutés pour venir renforcer le collectif. L'ambiance était celle d'un club d'amis où les membres étaient invités à participer et proposer des idées. *Jake* se définissait comme un guide organisationnel. Les liens étaient informels ce qui rompait complètement avec la rigidité de la structure hiérarchique de l'administration du Parc National Huascarán. Le programme Andin de cette époque était similaire à la communauté du

¹²⁹ Les menaces extérieures.

¹³⁰ Dans sa thèse de doctorat, Doris Walter fait une description minutieuse de la socialisation de la nature par les communautés andines de langue quechua qui vivent dans la réserve de biosphère Huascarán et qui prélèvent et utilisent différentes ressources renouvelables du PNH. Elle s'est particulièrement intéressée aux représentations croisées du territoire de la cordillère blanche entre les paysans, les andinistes et l'administration de l'aire protégée. Sa recherche est d'une grande valeur puisqu'elle est la seule ethnographie du monde paysan sur cette portion de la longue cordillère occidentale. Walter, D. 2002. L'Alpiniste, le paysan et le Parc National Huascarán –domestication de la nature sauvage dans les Andes péruviennes-. Thèse de doctorat. Université Paris III – Sorbonne Nouvelle. IHEAL. Sur l'administration du parc national Huascarán et l'approche techno-administrative de l'environnement, consulter les travaux de Thierry Lefebvre.

pays des bois que *Daniel* avait créé en Virginie Occidentale au début des années 70. Bien que les relations entre les deux organisations fussent cordiales, les fonctionnaires du parc ont jugé ce décalage dans les pratiques de travail comme une loufoquerie de *bourgeois de la capitale* qui illustre leur manque de professionnalisme et leur ignorance des comportements de la collectivité régionale. Comme nous le verrons dans le chapitre 3, cette image de l'étranger colle encore à l'ensemble des membres du collectif du programme Andin. Alors que tous sont Péruviens et quelques uns d'entre eux sont natifs de la région d'Ancash.

Arrivé au terme du financement de sa bourse, *Jake* est retourné, en 1996, aux États-Unis d'Amérique pour effectuer son doctorat en géographie à l'Université de Berkeley. *Dalva* et un autre de ses collègues avaient pris la codirection du collectif par intérim. Les fonds obtenus dans le cadre du *programme de financement jumelé -matching grant-* de l'USAID par *Jane* avait permis de payer le personnel et d'effectuer une formation à l'attention des gardes parcs et de quelques associations locales sur l'utilisation des approches participatives dans les activités de conservation. Dans le cadre du plan de gestion touristique, ils avaient également signalisé vingt-quatre chemins de randonnées dans l'aire protégée. Seulement, *Jake* avait généré beaucoup d'expectatives. Certes, il avait réalisé une publicité importante de son collectif vis-à-vis des organisations nationales et locales, mais en dehors du plan de gestion touristique, il n'y avait rien de concret et palpable. Ce qui mettait en porte à faux *Dalva* et les siens vis-à-vis des partenaires nationaux et locaux. A cette époque, l'Institution Internationale des Sommets était principalement soutenue par le gouvernement Néerlandais pour la mise en œuvre de ses activités en Himalaya. L'administration du Parc National Huascarán, aidée par un consultant de la FAO, avait, dans le milieu des années 80, présentée un profil de projet – classique- à l'Ambassade Hollandaise pour l'achat de matériel, construction de loges pour les gardes parc. Le profil fut refusé. Rassuré par la relation qu'ils avaient créée en co-rédigeant le plan de gestion touristique, l'administration du parc avait proposé au collectif du programme Andin de co-présenter de nouveau un projet à l'Agence de Coopération Néerlandaise. Dans ce contexte, *Jake* n'avait pas eu de peine à tisser une relation de confiance avec le personnel de la direction de l'Agence, qui l'invita à soumettre un programme de développement et conservation pour un financement de 4 millions de dollars US. *Dalva* m'a décrit cette expérience de collaboration avec l'administration du parc comme très complexe du fait de la différence de vision. En effet une proposition de projet fut esquissée, mais la direction du parc cherchait à financer l'ensemble des projets qu'elle avait jusqu'alors conceptualisés tandis que le collectif du programme Andin voulait intervenir au niveau communautaire dans la zone

d'amortissement¹³¹ de l'aire protégée. Le projet fut de nouveau ajourné. Au final, quatre versions différentes de ce projet auront été soumises à l'Ambassade Hollandaise. Dans le même temps, à Lima, les relations entre les bailleurs de fonds et l'État Péruvien dans le secteur de la conservation s'étaient tendues. Les Agences Internationales de Coopération s'opposaient au processus d'évincement des collectifs de la sphère du privé non lucratif par l'Institut National des Ressources Naturelles –INRENA- dans la gestion des aires protégées. Il était devenu impossible pour le gouvernement Néerlandais de financer directement l'administration du Parc National Huascarán. Quant à l'INRENA, il ne pouvait accepter de mettre en œuvre un projet en co-financement avec un collectif de la sphère du privé non lucratif. Finalement, le collectif du programme Andin aura attendu plus d'une année pour obtenir l'approbation d'un projet qui excluait le partenariat avec l'administration du Parc National Huascarán. Si l'enjeu politique au niveau national était explicite, les raisons de l'exclusion de l'administration du parc au niveau local furent présentées par les responsables comme une machination politico-financière manigancée par le collectif du programme Andin pour récupérer la totalité du financement. Cette rupture forcée dans la dynamique de collaboration entre un collectif et une administration, qui avait vu le jour à travers l'élaboration du plan de gestion des activités touristiques, conditionnera la suite des rapports inter collectifs. Lors de son implantation à Huaraz, le collectif du programme Andin avait envisagé ses interventions dans l'optique d'apporter son concours à la gestion de l'aire protégée. Une convention scientifique et technique fut signée dans ce sens avec l'Institut National des Ressources Naturelles –INRENA- le 10 mai 1999. Or, la reformulation du projet intitulé FOCAL¹³², validé par l'Agence de Coopération Néerlandaise, avait finalement insisté

¹³¹ La loi sur les aires protégées, Loi N°26834, 1997, dans son article 25, définit le statut et le rôle de la zone d'amortissement d'une aire protégée dans le SINAMPE. Voir: Blanes, J. Navarro, R. Drehwald, U. Bustamante, T. Moscoso, A. Muñoz, F. Torres, A. 2003. Las zonas de amortiguamiento: un instrumento para el manejo de la biodiversidad -El caso de Ecuador, Perú y Bolivia-. Edition: La Paz Quito Córdoba. CEBEM - FLACSO - Universidad de Córdoba -ZEU - Comisión europea. Pour une approche historique du concept de la zone d'amortissement, lire : Hall, J.B et Rodgers, W.A. BUFFERS AT THE BOUNDARY. In RURAL DEVELOPMENT FORESTRY NETWORK. Network Paper 13a. Summer 1992.

<http://www.odi.org.uk/fpeg/publications/rdfn/13/rdfn-13a.pdf>

¹³² Le projet *Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Conservación y Desarrollo de Montañas* (FOCAL) fut élaboré par le programme Andin pour développer le partenariat entre les communautés locales et l'administration du Parc National Huascarán. L'objectif général était d'intégrer le concept de Réserve de Biosphère développé par Michel Batisse dans les réflexions stratégiques de l'administration du PNH. Le projet FOCAL entrait dans le programme de coopération de l'agence néerlandaise sur le renforcement de la collaboration entre État et société civile dans la gestion des aires protégées péruviennes. Plus généralement, ce projet s'inscrit dans l'idéologie du renforcement des capacités institutionnelles dans l'utilisation soutenable des ressources renouvelables. Le financement du gouvernement des Pays Bas – 418,416.00 dollars E.U- fut accordé le 2 décembre 1997 pour une période de trois ans et neuf mois. Lire: Suarez de Freitas, G et al. 2000. SINTESIS

sur l'importance de travailler dans la zone d'amortissement¹³³ du Parc National Huascarán pour tenter de diminuer les impacts des activités humaines sur celui-ci. Cette conception de l'intervention aura envenimé une collaboration professionnelle déjà tendue, puisqu'aux yeux de l'administration du Parc National Huascarán, le collectif du programme Andin lui avait non seulement dérobé le financement qu'elle espérait mais en plus il organisait sa stratégie d'intervention à l'extérieur de l'aire protégée. Stratégie d'action jugée inefficace par l'administration, laquelle considérait que les efforts de conservation devaient être concentrés dans la zone nucléaire du parc. Cette incompréhension, *Dalva* l'avait déjà vécue lors de sa participation à l'élaboration du SINAMPE au sein de l'Institut National des Ressources Naturelles. Elle envisageait –m'avait-elle dit- à s'atteler à reconstruire le lien avec l'administration.

Simon, le nouveau directeur du collectif du programme Andin, recruté par *Jane* en 1997, découvrait un contexte institutionnel différent de ce que lui avait décrit *Jake* lors des entretiens qui avaient marqué leur processus de passation de pouvoir. Péruvien, il avait étudié l'anthropologie à l'Université Pontificale La Catholique du Pérou puis choisi de suivre la formation doctorale d'anthropologie de l'Université de Cornell où, en 1989, il soutenait sa thèse¹³⁴ sur la gestion d'une mine d'or par une communauté paysanne de langue quechua dans la région de Puno au Pérou. Entre temps il fut professeur invité de l'Université de Kentucky et professeur à l'Université de Caroline du Nord. Diplômé de Cornell, il rentra au Pérou et intégra, en 1991, le Centre International de la Pomme de Terre –CIP- comme chercheur associé pour travailler dans le programme de reconnaissance des semences de pommes de terre au Pérou. Chargé de cours en anthropologie écologique à la Faculté d'Amérique Latine de Sciences Sociales en Équateur –FLACSO-, il fut invité à créer un programme¹³⁵ de

DEL CICLO DE CONFERENCIAS SOBRE RESERVAS DE BIOSFERA Y SU RELACION CON LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION Y TURISMO. Programa Andino. Gobierno de los países bajos.

¹³³ Le projet FOCAL du programme Andin, financé par la coopération Néerlandaise, entre dans le cadre de cette nouvelle politique de gestion des aires protégées centrée sur la zone d'amortissement et souhaitée par le gouvernement péruvien à la fin des années 90. Suivant la même logique, on notera l'approbation du plan maestro de la Réserve Nationale Pacaya-Samiria et sa zone d'amortissement ainsi que l'établissement de la Réserve Nationale de Tambopata qui institue la création d'une zone d'amortissement 'où se développeront des activités humaines qui ne compromettent pas les objectifs de l'aire protégée adjacente'.

¹³⁴ Recharte, J. 1993. Value and Economic Culture among the Peasant Gold Miners of the Cuyo Cuyo District (Northern Puno, Peru). Published monograph of the Production, Storage, and Exchange in a Terraced Environment on the Eastern Andean Escarpment Project. Programa Nacional de Sistemas Agrícolas Andinos, Lima, Peru, and the Department of Anthropology, University of North Carolina at Chapel Hill, USA. <http://www.anthro.ucdavis.edu/winterweb/html/research/andean/recharteVEC/index.htm>.

¹³⁵ Programa en Sociedades de Montaña y Desarrollo Sostenible de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO Ecuador).

sciences sociales sur les écosystèmes montagnards des Andes centré sur la thématique de la conservation et des aires protégées.

En juin 1996, l'Institution Internationale des Sommets avait lancé un appel international à candidatures pour la direction du collectif de leur programme Andin. *Jane* avait contacté *Simon* pour le motiver à y répondre. Lors d'un premier entretien, *Jane* lui présenta sa vision et la façon dont elle envisageait le développement et la gestion du collectif. *Simon* leur demanda si le contrat comprenait la mission de créer un projet ou de développer un programme. *Simon*, s'il acceptait, pouvait intégrer le poste dès janvier de l'année 1997 pour monter un programme qui venait à peine de s'implanter. L'intégration dans le collectif fut des plus informelle. *Simon* se souvenait avoir reçu quelques renseignements sur la gestion budgétaire de l'organisation. Les valeurs institutionnelles et sa mission furent transmises au fil des conversations avec les membres du collectif du programme national de Spruce Knob à Franklin en Virginie Occidentale E.U. *Simon* m'expliqua à ce sujet que cette modalité d'incorporation l'avait enchanté en comparaison du formalisme de fonctionnement du Centre International de la Pomme de Terre (CIP). Il la percevait comme une combinaison de liberté, créativité et par-dessus tout de confiance. C'est cette même ambiance qu'il avait trouvée à son arrivée à Huaraz. Le collectif était constitué de trois personnes. Jusqu'alors, les activités mises en œuvre avaient consisté à participer à la mission de l'administration du Parc National Huascarán par l'intégration d'instruments de planification et d'organisation dans le secteur touristique. En revanche, ignorant l'état des relations avec l'administration de l'aire protégée, il prenait acte –*a posteriori*– de la conjoncture dans laquelle l'Ambassade Hollandaise et l'Institut National des Ressources Naturelles avaient positionné le collectif vis-à-vis de l'administration de la réserve protégée. *'Au niveau émotionnel ce fut difficile. La direction du parc ne voulait pas de notre projet. Ils considéraient qu'ils n'avaient pas besoin de nous. Cela a donc renforcé ce processus d'isolement où Lima était un autre monde et les ONG aussi'*. Les activités initialement prévues pour être exécutées dans la zone d'amortissement furent réalisées en dehors de l'aire protégée. Financé par le gouvernement des Pays-Bas, *Simon* devait recruter du personnel technique pour renforcer son collectif et mener à bien le projet FOCAL. Lors de mon arrivée à Huaraz, en avril 2003, le projet FOCAL était bouclé et le collectif du programme Andin travaillait, depuis octobre 2002, sur le projet *'Dans cette période d'incertitude, créer des conditions soutenables pour la subsistance des populations montagnardes'*, financé par l'USAID dans le cadre de son programme de financement jumelé -*matching grant*-.

Dans les premier et second chapitres de cette seconde partie, j'expliquerai quels auront été les apports de ce premier projet FOCAL pour l'institution et les bénéficiaires de l'intervention.

COMMENTAIRE PREALABLE

L'emploi du mot *paysage* plutôt que *cadre* pour traiter la problématique organisationnelle n'est pas anodin. En effet, la physionomie du collectif du programme Andin ne cesse de se renouveler en fonction des financements obtenus et des activités à réaliser. Bien qu'il y soit question de répertoire idéologique, de plan comptable et de grille d'évaluation, j'ai préféré, pour intituler ce chapitre, utiliser le terme *paysage* qui illustre beaucoup mieux la plasticité qu'exige la logique de projet. Bien sûr, cette flexibilité apparente sera nuancée par la rigidité des pratiques de mise en œuvre des activités qui se doivent de respecter le pénible ordonnancement du rigide cadre logique.

Les pages qui suivent décrivent et analysent l'agencement idéal et matériel du collectif du programme Andin. Y seront également définies les situations de travail du collectif - appréhendées comme un tout- mais aussi des êtres qui composent le programme. Ce chapitre convoque indistinctement des approches théoriques et des méthodologies d'enquêtes qui sont généralement utilisées par la psychologie sociale, la sociologie des organisations, la sociologie du travail, les sciences de l'administration, de la gestion et l'ethnographie des institutions.

A. L'IDEEL ET LE MATERIEL¹³⁶

a.1 la dimension idéale du collectif

a.1.a Le collectif apprenant

L'approche idéale du collectif du programme Andin a été échaafaudée par *Simon* d'après les jalons de l'organisation apprenante¹³⁷. Développée, en 1978, à partir des travaux d'*Argyris* et *Schon*¹³⁸ sur l'appropriation de nouvelles compétences par une organisation, le concept de *learning organisation* a été adapté puis adopté, dès le début des années 80, par les gestionnaires de firmes qui souhaitaient accroître l'adaptabilité et la flexibilité de leurs institutions soumises à de nouvelles dynamiques concurrentielles et à des évolutions rapides de marchés (*Fenwick*)¹³⁹. L'appropriation systématique de nouvelles connaissances et la disposition à l'apprentissage étaient jugées comme les deux piliers incontournables pour garder un avantage durable sur la concurrence. Cette posture intellectuelle d'administration d'un collectif humain -popularisée, au début des années 90, par l'ouvrage de *Peter Senge*¹⁴⁰- est bâtie sur une idéologie communautariste qui encourage une personne à adopter une démarche introspective, à verbaliser ses affectes et à partager son expérience professionnelle avec les autres membres de son collectif. Les situations de travail ainsi que les expériences professionnelles sont exploitées à des fins d'apprentissage collectif en vue d'organiser une progression communautaire des compétences et d'apporter ensemble des changements aux normes de pratique (*Aiken et Britton*)¹⁴¹.

¹³⁶ En référence à l'ouvrage de Maurice Godelier, *L'Idéal et le Matériel*. Paris, Fayard, 1984.

¹³⁷ Comme le mentionne Philippe LE : '*Au travers de la littérature sur ce thème, on constate que cette notion, que beaucoup relie à celle moins récente d'apprentissage organisationnel, demeure encore floue : il n'y a pas de véritable consensus au niveau de sa définition même et de ses perspectives, de sa conceptualisation et méthodologie.*' Consulter l'article de : Le, p. *L'organisation apprenante : vers une conception plus humaniste de l'organisation*. Université d'Angers, LARGO. <http://ead.univ-angers.fr/~geape/Le.pdf>

¹³⁸ *Argyris* et *Schon* distinguent deux formes d'apprentissage. Pour eux, il existerait l'apprentissage en boucle simple et l'apprentissage en boucle double. L'apprentissage en boucle simple correspond à l'acquisition par un acteur de nouvelles informations sans modification de la praxis (routine organisationnelle). Acquisition qui, dans le cas d'apprentissages en boucle double, engendre des transformations dans le schéma d'interprétation telle que la création de nouvelles normes et modèles de référencement. Lire: *Argyris, C. et Schon, D. 1978. Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.

¹³⁹ *Fenwick, T.J. Questioning the learning organization concept*. In *Learning for Life: Readings in Canadian Adult Education*. S. M. Scott, B. Spencer, & A. Thomas (Eds.). 1997. Thompson Educational Publishing.

¹⁴⁰ *Senge, P.M. 1990. The fifth discipline: the art and practice of the Learning Organization*. New York, Currency Doubleday.

¹⁴¹ *Aiken, M. et Britton, B. The Learning Organization and the Voluntary Sector*. In *Janice Cook et al. 1997. The Learning Organization in the Public Services*. Gower.

Cette modalité d'organisation construite sur le dialogue, l'animation d'atelier de groupe, le gommage des liens hiérarchiques, correspondait au mode de fonctionnement préalablement planté par *Dalva* et *Jake*. Seulement, lorsque j'ai franchi, pour la première fois, le porche d'entrée de l'organisation, le collectif s'était étoffé, de trois amis en 1996, il était à présent, constitué de onze individus. La structure des relations du collectif s'était complexifiée en raison des variabilités d'âges, de formations universitaires, d'expériences professionnelles, de statuts au sein du collectif et des autres collectifs de la sphère du privé non lucratif mais également des autres secteurs, où chacun avance, gère et évolue différemment dans les différentes sphères des différentes sociétés. *Simon* avait quitté le collectif de Huaraz pour implanter à Lima une annexe de bureau. Tout comme *Jane* à son époque, l'intention de *Simon* était de faciliter les relations entre les collectifs de la sphère du privé non lucratif qui se dédiaient à l'administration des ressources renouvelables du Pérou et s'étaient organisés en dix-neuf réseaux¹⁴² distincts. *Dalva* avait renoncé au poste de sous-directrice du collectif de Huaraz considérant que cette charge de travail supplémentaire était devenue trop lourde à assumer. Pourtant, la place de l'animateur, facilitateur dans la mise en œuvre d'une démarche apprenante, est mentionnée comme le pivot du bon fonctionnement de ce type d'organisation. Ce vide créé par l'absence d'un responsable de collectif, physiquement présent au bureau de Huaraz, a cassé la dynamique du collectif¹⁴³. Comme nous le verrons ensuite, dans la logique de projet, chaque personne est responsable de ses objectifs¹⁴⁴ et ses activités ce qui ne facilite pas sa compréhension globale des activités de son collectif. La connaissance d'un responsable thématique sur les activités menées par un autre responsable thématique à un instant (*t*) entre deux réunions semestrielles est tout à fait nulle. Le programme Andin compte trois axes thématiques qui sont coordonnés par trois individus du collectif. Ces trois thématiques constituent la singularité de l'offre de service du collectif sur le marché de la coopération

¹⁴² Réseaux qui sont composés par les cinq cent ONGD et ENEIX inscrites sur les registres de l'APCI. Page 93. Blanes, J. Navarro, R. Drehwald, U. Bustamante, T. Moscoso, A. Muñoz, F. Torres, A. 2003. Las zonas de amortiguamiento: un instrumento para el manejo de la biodiversidad -El caso de Ecuador, Perú y Bolivia-. Edición: La Paz Quito Córdoba. CEBEM - FLACSO - Universidad de Córdoba -ZEU - Comisión europea.

¹⁴³ Il n'y a pas d'esprit d'équipe au programme Andin. L'organisation humaine se résume à une addition d'individualité (voir B. L'équipe : une agrégation d'individus). Où chacun tente d'exister à travers la réalisation de ses activités. Si l'on compte les deux personnes qui suivent une formation de technicien de projet (24 mois) animée par trois membres de l'équipe du programme Andin dans le cadre du projet financé par l'USAID, mais qui sont en contrat dans une autre structure, on constate que sur les treize personnes constituant l'équipe, seul un agent (directeur financier) et *Simon* (directeur) gèrent l'administration de la structure. Les onze autres administrent des tâches opérationnelles.

¹⁴⁴ Gestion Taylorienne où l'être est un ouvrier spécialisé d'une tâche ultra-spécifiée

technique internationale. A chacun de ces axes correspondent des activités qui évoluent en fonction des projets.

Tableau II. Axes thématiques et activités institutionnelles du programme Andin

Thématique Gestion des écosystèmes	Thématique Education, sensibilisation	Thématique Tourisme durable
<ul style="list-style-type: none"> • conservation et restauration des prairies de hautes altitudes • conservation et restauration des forêts de brouillard • interaction entre les étages écologiques élevés et le cycle de l'eau 	<ul style="list-style-type: none"> • développement des capacités institutionnelles locales • sensibilisation de la conscience publique et politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'activité touristique dit vivencial (Vicos et Humachuco) • Développement de l'éco-tourisme (Chemin Inca)

Tout individu est tenu de rendre compte de l'avancée de ses activités à son responsable hiérarchique thématique. Puis, le responsable thématique remet à *Simon* une synthèse¹⁴⁵ d'étape mensuelle. Un bilan collectif patronné par *Simon* est effectué chaque semestre. Ce document réclame quinze jours de rédaction au responsable thématique. Une réunion de collectif est programmée une fois par mois en fonction des disponibilités des uns et des autres. Les uns et les autres n'étant jamais simultanément disponibles, je n'ai participé qu'à deux de ces réunions en l'espace de trente six mois. Il arrive qu'en raison d'invitation à des événements internationaux ou des sollicitations externes, les responsables thématiques du collectif ne puissent pas joindre le directeur¹⁴⁶. Le bilan collectif peut s'avérer être le seul moment de l'année où les onze personnes qui forment le collectif se côtoient et partagent du temps tous ensemble. Ce qui représente dix journées par an. Concrètement, la routine communicationnelle se résume de la façon suivante : le technicien de projet informe son responsable thématique qui rapportera par la suite l'avancée des activités à *Simon*. Le

¹⁴⁵ La synthèse d'étape est composée de cinq champs à renseigner : (1) description des activités développées, (2) narration de la mise en œuvre de celle-ci, (3) principales observations et leçons apprises, problèmes rencontrés, avancée significative et/ou projection future, (4) les accords pris avec les bénéficiaires et les partenaires, (5) autres observations. Ce rapport est l'unique moyen de suivi de la mise en œuvre des activités pour *Simon* puisqu'en moyenne il ne passe que 15 jours par an sur le terrain des opérations. Vous comprendrez que seules les évaluations à mi-parcours réalisées par les consultants externes permettent de déterminer l'état d'avancement des interventions.

¹⁴⁶ Prenant en compte les samedis, les dimanches, les jours fériés ainsi que les jours d'absences pour raison médicale, un agent du collectif travaille en moyenne 220 jours par an (cette moyenne a été calculée sur une période de dix ans). *Simon* passe 120 jours de ces 220 en dehors du territoire national péruvien. Des trois responsables thématiques, deux d'entre eux sont 110 jours par an sur le terrain des opérations. Dalva, la troisième responsable, participe directement aux activités de terrain de ses projets 72 jours par an. Après, *Simon*, elle est celle qui participe le plus à des événements internationaux et nationaux qui entrent dans les thématiques de travail de l'institution (écotourisme cogestion d'une aire protégée). Les horaires de bureau sont fixés de la façon suivante : début de la journée à 9 heures 30. Pause déjeuner à 13.30. Reprise du travail à 15.00. Fin de la journée 20.00. Ces horaires ne sont pas respectés. Les lumières des bureaux du programme sont souvent allumées après 21.00. Lors d'une sortie de terrain, l'agent quitte Huaraz entre 3 et 4 heures du matin pour arriver entre 7 et 8 heures dans la communauté paysanne. Il travaillera bien souvent jusqu'à 22 heures le soir avec 45 minutes de pause le midi.

document de suivi rédigé par le technicien à l'attention du responsable thématique est descriptif. Il retrace fidèlement et rigoureusement le processus de mise en œuvre d'une intervention. La synthèse d'étape écrite à l'attention du directeur est nettement plus conceptuelle mais principalement structurée d'après le point de vue du rédacteur. Cherchant à évaluer l'effectivité de la communication entre la base opérationnelle et la direction, je remarquais que, systématiquement, du *bruit* venait se loger dans le système de retranscription du travail de terrain. Un filtrage étant effectué par les responsables thématiques qui ne souhaitaient pas se justifier vis-à-vis d'un problème rencontré, d'un échec essuyé ou d'un retard accumulé. Il arrivait également que la description des activités par le technicien de projet ne respectait pas forcément les faits –arrangements avec la réalité- pour les mêmes raisons indiquées précédemment. Or, l'organigramme volontairement construit sur un plan horizontal¹⁴⁷ conduit à ce que *Simon* soit la seule personne parmi les onze individus à bénéficier d'une vue d'ensemble du travail réalisé. La décomposition de la production de l'information montre que seuls les techniciens de projet et les bénéficiaires connaissent la situation de l'avancée des activités. Plus je grimpais dans la hiérarchie, plus je percevais un décalage entre ce qui avait été effectivement réalisé sur le terrain et ce qui était pensé de ce qui avait été réalisé. S'il a été jugé utile et important de créer un procédé de recueil des expériences individuelles et collectives dans *le plan d'action pour le développement du collectif du programme Andin*¹⁴⁸, dans les faits aucun système de capitalisation de l'expérience n'est opérant. Mettant à mal la philosophie exhortée par l'approche de l'organisation apprenante.

a.1.b la routine organisationnelle

Je distingue la notion de *quotidien* -qui est riche en événements dans la vie d'une personne du collectif du programme Andin- à celle de *routine* qui correspond à la planification des tâches

¹⁴⁷ '*Nous sommes tous égaux*'. C'est en ces termes que *Dalva* m'avait présenté et expliqué l'organigramme de fonctionnement de l'organisation. En effet, elle me soumettait une feuille où seule une case surplombait les huit autres. Les rôles et statuts des huit personnes du collectif connaissent des évolutions considérables suivant la structuration d'un projet. L'organigramme ne reflète pas les liens de dépendances et liens hiérarchiques qui existent entre les membres du collectif. J'ai, donc, appréhendé les relations de pouvoir en essayant d'apprécier la capacité que présentait un être à influencer et influer une prise de décision collective. Mais aussi sur sa capacité à obtenir satisfaction lorsqu'il avait formulé une requête (augmentation de salaire, réappréciation de son statut, achat de matériel, participation à un séminaire national et international, accès à une formation professionnalisante). Sous cet angle, les inégalités de traitements sont patentées.

¹⁴⁸ Programa Andino. 2005. Marco y Plan de Acción para el Desarrollo del Programa Andino. Document interne à l'institution.

opérationnelles et bureaucratiques du collectif. La routine¹⁴⁹ est élaborée à partir du *Plan Opératif Annuel*. Ce plan incorpore l'ensemble des membres du collectif dans un circuit routinier. Comme le mentionne *Mangolte*¹⁵⁰, ce type de document sert à organiser le déroulement de l'année institutionnelle mais également à atténuer les conflits intra-organisationnels en détaillant et systématisant le rôle et les tâches de chacun.

Tableau III. Matrice du Plan Opérationnel Annuel

OBJECTIF	ORGANISER LES BENEFICIAIRES																		
	Commentaire			Quand (mois de l'année)												Évaluation			
	Comment	Qui	Où	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Qui	Comment	Où	Coûts
Former le groupe CIAL ¹⁵¹																			
Élaborer les statuts du groupe focal																			

Un objectif sera atteint à la suite de la mise en œuvre d'une procédure regroupant (x) activités. A un objectif correspond une liste d'activités à effectuer. *Le commentaire* sert d'aide mémoire au responsable de chaque activité. En effet, un *objectif* peut être obtenu à la suite de l'intervention de différents acteurs ayant réalisé différentes tâches. L'année est séquencée en deux semestres. Idéalement, la planification des activités correspond au calendrier agricole de la Cordillère Blanche. Du mois d'octobre au mois de février, l'agriculteur sème. Puis du mois de mars au mois de mai, il récolte. Il a plus de temps disponible du mois de mai au mois de septembre. L'organisation des ateliers et des activités de terrain sont donc préférablement planifiées à cette période. La matrice du *Plan Opérationnel Annuel* (PAO) est imprimée puis affichée sur un tableau de liège dans l'entrée du bâtiment du programme. Ce qui permet aux membres du collectif et au visiteur avisé de connaître la situation des membres de l'organisation. J'en avais fait une photocopie que j'avais affichée sur toute la hauteur du mur de ma chambre pour programmer mon enquête. Ce qui s'avéra être une source de confusion

¹⁴⁹ J'emploie les termes de *-routine organisationnelle-* dans le sens de la planification du temps et des actions des agents du programme Andin sur une période d'une année.

¹⁵⁰ La routine organisationnelle revêt une pluralité de dimensions. Pour aborder cette complexité, lire la thèse de *Pierre André Mangolte*. 1998. Le concept de 'routine organisationnelle' entre cognition et institution. Thèse pour le doctorat en sciences économiques. Université Paris-Nord. U.F.R de Sciences Économiques et de Gestion. Centre de Recherche en Économie Industrielle.
http://tel.archivesouvertes.fr/action/open_file.php?url=http://tel.archivesouvertes.fr/docs/00/12/90/32/PDF/these-Mangolte.pdf&docid=129032

¹⁵¹ Comité local de recherche en agronomie

dans la gestion de mon calendrier. En effet, dans la pratique, la réalisation d'une activité dépend de l'obtention et de la réception du fond qui la financera, mais aussi, de l'état mécanique de la voiture, des grèves à répétition de différents secteurs d'activités économiques qui bloquent les réseaux routiers. Egalement des intempéries qui rendent difficiles les accès aux zones d'intervention. Ces périodes de chômages techniques sont connues de tous les membres opérationnels des collectifs de la sphère du privé non lucratif.



Le Plan Opérationnel Annuel n'est donc pas un instrument de gestion très fiable. Tout le monde le savait. La direction a finalement installé un tableau plastifié où les activités du jour sont corrigées puis reportées au feutre effaçable. Ce qui permet aux membres du collectif d'être informés des aléas rencontrés par l'un ou l'autre de leurs collègues. Le quotient de probabilité qu'une activité planifiée soit

réalisée dans le pas de temps défini par ce PAO avoisinait le zéro. Ce qui explique que j'ai assisté à des lancements de projets qui correspondaient au moment le moins propice pour les bénéficiaires de l'intervention. Lors d'une sortie sur le terrain nous constatons, lors de notre arrivée dans la communauté, que la population était en fête avec le spectacle de corps enivrés des différents partenaires locaux du collectif du programme Andin qui jonchaient les chemins de traverse du village.

a.1.c la mémoire institutionnelle

Bien que jeune, douze ans d'existence lorsque je rédige ces lignes, la mémoire du collectif du programme Andin est défaillante. En effet, j'avais systématiquement posé plusieurs fois les mêmes questions aux membres du collectif du programme Andin et ce durant ces trois années d'enquête. J'avais pratiqué de cette façon pour évaluer la validité des informations que j'avais recueillies lors de mon immersion dans mon terrain. Le fond comme la forme de la réponse variaient en fonction des événements conjoncturels que la personne interviewée vivait. Les faits étaient finalement retraités lors de la narration. Prenons un cas concret. J'ai visité l'ensemble des communautés paysannes qui ont bénéficié d'une intervention du collectif du programme Andin. J'ai retrouvé les personnes des communautés qui avaient collaboré au projet ou aux activités du collectif. Je leur ai demandé de me narrer comment et pourquoi le

collectif du programme Andin avait travaillé dans leur village. J'étais arrivé, en 2003, dans un contexte singulier où le collectif du programme Andin, l'administration du Parc National Huascarán et plusieurs familles paysannes constituées en ASAM¹⁵² Olleros, avaient développé un produit touristique basé sur l'utilisation du lama et non de l'âne ou du cheval pour effectuer une randonnée qui coupait la Cordillère Blanche pour transiter du Callejón de Huaylas au Callejón de Conchucos. Les familles paysannes avaient été soutenues financièrement et techniquement par le collectif du programme Andin. La direction du Parc National Huascarán y voyait une opportunité pour développer l'utilisation des camélidés dans ce secteur d'activité jugé moins prédateur pour l'écosystème de prairies d'altitude. Pour des raisons de gestion et de malversation financière, le collectif du programme Andin a préféré se retirer du projet au cours de l'année 2004 considérant que l'association paysanne ASAM Olleros était suffisamment solide pour fonctionner sans son soutien. Lorsque je me suis entretenu avec les familles paysannes au milieu de l'année 2003, elles m'expliquaient que leur offre de service avait vu le jour grâce au soutien financier du collectif du programme Andin. Deux années plus tard, estimant qu'elles avaient été abandonnées, ces mêmes familles paysannes me certifiaient que le collectif du programme Andin ne les avait jamais vraiment soutenues dans leurs initiatives. Je vivais ce même retraitement au niveau institutionnel. La personne du programme Andin en charge d'apporter son concours à cette activité écotouristique m'avait, en 2003, dressé l'historique des activités en insistant sur les efforts qu'avait produits son organisation pour que ce projet voit le jour. En 2005, elle qualifiait le rôle de son collectif de secondaire dans la fabrication de ce type de service touristique. La direction du Parc National Huascarán méfiante à l'égard des pratiques de fonctionnement de l'association paysanne, qui ne respectait pas les règles dictées par le plan de gestion touristique, ne souhaitait plus étendre l'expérience à d'autres zones de l'aire protégée. Le projet existait, mais le contexte de création et de fonctionnement avaient évolué. Cet exemple, concret, me fut utile dans mon travail d'évaluation des impacts des interventions du collectif du programme Andin de l'Institution Internationale des Sommets. Bien souvent, il m'était rapporté ce qui avait été fait en fonction de l'évolution de la relation politique et économique qu'avaient entretenue les bénéficiaires avec le collectif. Si je rencontrais des personnes qui avaient collaboré avec le collectif au milieu des années 90 mais qui ne participaient plus aux projets de l'organisation, l'impact généré par les interventions était considéré comme mineur par mes interlocuteurs. Dans le cas contraire, où le collectif du programme Andin entretenait

¹⁵² Association des Services Auxiliaires de Montagne de la Communauté de *Canrey Chico* et du village de *Chavin de Huantar*.

toujours un partenariat avec le bénéficiaire, mon interlocuteur n'avait que des commentaires élogieux à l'égard du collectif du programme Andin. Les évaluations des projets –de mi-parcours, puis finale-, rédigées par les individus constituant le collectif du programme Andin, me permettaient de faire le tri entre ce que j'avais récolté comme données et ce qu'ils avaient annoté au cours de la mise en œuvre de leur intervention. Mais souvent, les documents avaient été jetés ou perdus, me rendant la tâche plus difficile.

a.2 la composante matérielle

a.2.a Architecture et modalité des déplacements des corps dans l'édifice

14 avril 2003, à 15 heures 30, à Huaraz, c'était la première fois que je franchissais le porche de l'entrée du collectif du programme Andin afin de rencontrer *Dalva*. L'entretien était conduit par *Thierry Lefebvre* puisqu'à cette époque je ne maîtrisais pas la langue espagnole. Dès mon arrivé à Lima, j'avais contacté *Simon* et échangé longuement avec lui en anglais¹⁵³. Il m'avait donné son accord de principe pour effectuer mon travail d'enquête au sein de son collectif. Il me restait à formaliser un plan de travail avec eux. C'est *Dalva* qui était chargée d'accueillir et de présenter l'organisation aux visiteurs. Nos échanges furent cordiaux. Cependant, elle tenta de me dissuader de réaliser mon enquête de terrain au sein de son collectif, prétextant que les problématiques intéressantes à traiter étaient dans les communautés paysannes du Parc National Huascarán ou dans l'administration de l'aire protégée mais certainement pas dans son ONG. Je découvrais l'implantation physique du collectif du programme Andin et relevais les caractéristiques architecturales de l'édifice où il travaillait. On accédait au bureau de *Dalva* en empruntant un escalier extérieur. La distribution des pièces est organisée de la manière suivante : Au rez-de-chaussée se trouvent le secrétariat, le personnel technique et pour des raisons logistique, le bureau du troisième responsable thématique ; Au premier étage, deux des trois responsables thématiques et le directeur financier, ainsi qu'une chambre hébergeant *Simon* lors de ses séjours à Huaraz ; Au second étage, une très grande salle de travail, une bibliothèque ainsi qu'une cuisine. Etage d'où l'on domine la ville et



Figure VI. Bâtiment du collectif du programme Andin



Figure VII. Vue sur Huaraz depuis le bâtiment

profite de la beauté des reliefs de la Cordillère Blanche dominée par le glacier du *Huascarán*. La saison des pluies à Huaraz se caractérise par des températures basses et une pluviométrie abondante en milieu de journée et la saison sèche par des bourrasques de vent. Il est donc impossible de travailler avec la porte ouverte. Une fois que la

¹⁵³ Le 11 avril 2003, début de l'entretien à 17.00.

personne à intégré sa cellule, rien ne la motivera à la quitter. Ce contexte m'avait d'ailleurs amené à comparer l'architecture du bâtiment à une ruche. Par contre, l'atmosphère de travail était caractérisée par l'absence d'échanges verbaux¹⁵⁴. Lorsque je croisais dans l'escalier un technicien qui se rendait au premier étage, je n'avais que le temps de le saluer. Préoccupé par ce qu'il devait discuter avec son responsable, il était préférable que je remette la conversation lorsqu'il descendrait. C'était devenu un jeu. Lorsque je devais parler plus longuement avec quelqu'un, j'essayais de le coincer dans les quelques marches qu'il parcourait pour se rendre au rez-de-chaussée.

Pourquoi je vous décris cela ?

A travers ces modalités de déplacements d'un étage à un autre étage, d'un bureau à un autre bureau, je percevais une dimension de la structure hiérarchique. La distribution des différents bureaux entre les membres du personnel m'offrait une schématisation des liens hiérarchiques entre les membres du collectif. *Simon*, n'ayant pas de bureau, reçoit son personnel dans la grande salle du dernier étage. Position géographique qui ne l'associe pas aux complicités et la convivialité qui naissent entre les êtres d'un même niveau du bâtiment. Ces trois niveaux du bâtiment favorisent chez les employés une représentation ou interprétation d'une hiérarchie pyramidale en lieu et place du travail coopératif et ce malgré un organigramme horizontal voulu implicitement par la direction.

a.2.b La bibliothèque et la valorisation de l'information

La bibliothèque est logée dans une petite pièce isolée du reste du second étage du bâtiment. Les documents sont classés par thématique. Les volontaires, les universitaires nationaux et étrangers qui sont de passage à Huaraz espèrent y trouver des informations concernant la région, mais ils sont souvent déçus. A la différence d'autres organisations du secteur privé non lucratif, le programme Andin n'a pas souhaité créer un fonds documentaire de référence. Les relations avec les universitaires régionaux sont rares. Elles le sont plus avec les universités liméniennes. En moyenne, un membre du collectif visite cette pièce deux fois



Figure VII. Etagères de la bibliothèque

¹⁵⁴ La majorité des échanges communicationnels se font par le réseau intranet de l'organisation. Après sollicitude, j'ai bénéficié d'un accès. Ce qui a grandement facilité ma compréhension du fonctionnement institutionnel.

par an. Les visiteurs extérieurs ne dépassent pas la dizaine par année.

Tableau IV. Index thématique des ouvrages de la bibliothèque du programme

Activité Minières	Gestion des R.R	Statistiques socio-éco	Secteur touristique	Agroforesterie	Juridique	Éducation	Aire protégée
9 dossiers	3 livres 7 articles	16 articles 13 livres 4 livrets	130 articles	128 articles	8 livres 5 articles 10 livrets	63 articles	109 articles

L'abondance de la rédaction de rapports techniques et de diagnostics situationnels rédigés par les membres du collectif, qui occupent la majorité de l'espace des linéaires de la bibliothèque, dissimule la faiblesse du volume de publications institutionnelles. L'expérience n'est pratiquement pas systématisée et peu valorisée. Ce qui ne se justifie pas par l'absence d'expertise puisque les membres du collectif sont souvent sollicités pour écrire des articles ou participer à des conférences dans la région Andine. Le facteur limitant est le temps. Il est difficile pour le personnel de se dégager des espaces pour se consacrer à la rédaction d'articles ou d'ouvrages qui répondent aux exigences académiques. Tous le déplorent et reconnaissent que la majorité des résultats de leurs activités est restée dans les armoires de leur bureau. Au fil du temps, le collectif du programme Andin a intégré de nouveaux professionnels, mais il en a également perdus. Des personnes ont quitté le collectif à la suite d'une offre d'emploi plus intéressante, ce qui correspond à un cycle de vie normal d'une organisation. Seulement, lorsque la personne quitte le programme, elle emmène ses cartons. A chaque départ, le collectif doit de nouveau reconstruire le corpus de connaissances. Le départ de l'un des responsables thématique serait un « drame » organisationnel. Quant à *Simon*, le directeur, il porte à bout de bras tout le collectif et n'imagine même pas le laisser *tomber*, puisque s'il décidait de quitter le collectif, l'organisation s'effondrerait.

B. LE COLLECTIF: UNE AGREGATION D'INDIVIDUS

Jusqu'à présent j'ai utilisé la méthode du *traveling* pour broser les histoires de vie de *Jane*, de *Dalva* et *Simon* et décrire des trajectoires de personnes qui circulent dans des collectifs d'institution. Dans cette partie je change de modalité de cadrage pour m'insérer dans le plan et rendre compte de mes activités d'enquête et d'observation.

b.1 Processus de socialisation avec les membres du collectif

Pourquoi ont-ils décidé d'intégrer le collectif du programme Andin ? Est-ce par choix, par opportunisme ou par défaut de ne pas avoir obtenu un poste au sein d'un autre collectif ? D'où viennent-ils ? Quelle était leur expérience professionnelle avant d'intégrer l'organisation ? Quel est leur regard sur ce qu'ils ont appris et réalisé au sein du collectif du programme Andin ? A quoi aspirent-ils ?

Les questions, que je viens de lister, je ne les ai jamais posées. C'était la condition pour que les membres du collectif y répondent¹⁵⁵. Les premiers mois de mon enquête, j'assistais à la mise en œuvre de leurs activités extérieures. Au bureau, il était difficile de créer des espaces de discussions. La personne est, comme je l'ai expliqué, calfeutrée dans son « officine », plantée devant son écran d'ordinateur. Lorsque je souhaitais échanger, je sentais que je dérangeais. 'Excuse-moi, mais je n'ai pas vraiment le temps'. Par contre, les longues heures de déplacement en voiture et de marche pour arriver sur le terrain des opérations, le quotidien passé ensemble dans les communautés, les repas et soirées passés dans la ville de *Huaraz* étaient les lieux et les temps de mon enquête. Ce fut la phase de la socialisation et de l'atténuation de la méfiance. Je prenais des rendez-vous avec les uns et les autres qu'ils me fixaient en fonction de leurs disponibilités. Je leur posais des questions puis je leur demandais quand nous pourrions nous rendre sur le terrain. Lors de ces visites sur les sites des projets, j'observais des scènes sans en comprendre le processus de construction, ni vraiment ce qui était en train de se jouer. Je suivais des professionnels dans leur quotidienneté, mais au fond, je n'expliquais rien. Un matin en me réveillant, je perçu qu'ils étaient devenus mon medium d'entendement de mes propres préjugés et stéréotypes. Je les jugeais.

¹⁵⁵ Je me suis lassé des réponses prémâchées et des formules toutes faites qui découlaient de la communication institutionnelle. Je devais analyser la sociologie des agents. Mais si je m'y prenais en posant ce type de question, je restais dans un cadre d'entretien qui m'empêchait de sortir des formules officielles. Cherchant à dégager l'officieux, j'ai rapidement abandonné la technique d'entretien systémique pour développer l'art de la discussion de pleine air. J'introduisais les thématiques qui m'intéressaient en me racontant, créant une invitation pour mon interlocuteur à en faire de même. Au fil des balades je dégageais des histoires de vie. C'était épuisant car en plus de la pénibilité de l'effort physique je devais tout mettre sur papier le soir lorsque tout le monde « roupillait » paisiblement dans la fraîcheur de la tente.

Je décidais donc de ne plus les suivre, mais de les aider. Je n'assisterai plus aux réunions, aux ateliers, aux activités mais j'y participerai. Je vivrai ce qu'ils vivaient. Cette nouvelle posture à l'égard de mon objet impliquait de repenser mon enquête.

b.1.a semer

En Europe, j'avais participé à des séminaires sur la technique d'enquête où l'enseignant expliquait que l'enquêteur devait essayer de se faire oublier, d'être discret pour ne pas perturber son objet. Respectant scrupuleusement la consigne, la procédure d'enquête, je me suis tu. Je suivais donc la démarche inverse. Je cherchais à bousculer les membres du collectif du programme Andin, à les titiller, à les provoquer, pour les obliger à sortir de leur comportemental institutionnalisé. Je me présentais à eux en leur expliquant que j'avais acquis quelques connaissances dans les problématiques qu'ils traitaient et que je serais enchanté d'apporter mon concours dans l'élaboration et la pratique de leur travail. Chaque fois que je les rencontrais au bureau, je leur faisais part d'un sentiment ou d'une idée sur un point de leurs activités. Je me rendais utile, leur soumettant des publications qu'ils ne connaissaient pas. Je créais sciemment les conditions de mon instrumentalisation : qu'ils entrent en relation avec moi et que nous créions des interactions. *Simon*, en acceptant que j'intègre son collectif, m'avait expliqué qu'il y voyait un intérêt en termes d'audit extérieur. Connaître mon point de vue sur son organisation pouvait l'aider à apporter des modifications ou des changements dans le fonctionnement de son collectif. Il ne m'a pourtant jamais rien demandé. Je ne lui ai jamais remis de rapport d'étape ou de document. Je ne souhaitais pas qu'une communication de mes remarques vienne modifier les relations que j'avais créées avec les membres du collectif. Ce qu'il a toujours respecté. Cependant, nous avons constamment échangé sur des problématiques telles que la dialectique de la conservation intégrale et de l'amélioration des niveaux de vie des populations.

b.1.b récolter

Le premier à solliciter mes services fut *Vidal*. Il était l'un des seuls vétérans du collectif à ne jamais avoir publié un article ou un livre. *Simon* lui demandait de systématiser son expérience sur la gestion des conflits qu'il avait acquise en travaillant avec l'association CPCMASM¹⁵⁶ à

¹⁵⁶ La Commission Pro-Conservation de l'Environnement de San Marcos a été officiellement créée en 1999 pour représenter les intérêts de la population vivant dans le champ d'action de l'entreprise Minière *Antamina*. Cette association intervient principalement dans le *Callejon de Conchucos*. Elle fait appel à des techniciens et des scientifiques pour mener des recherches sur les niveaux de contamination de l'eau, du sol et de l'air dans la

San Marcos. *Vidal* avait été repéré par *Dalva*, en 1995, lors d'un atelier que le collectif du programme avait organisé pour les gardes parcs de l'administration du Parc National Huascarán. Il avait fortement évolué au sein du collectif. Intégré comme garde en 1991, il était devenu, deux années plus tard, le concepteur des programmes d'éducation à l'écologie et de sensibilisation à la conservation des ressources de l'aire protégée. Il sera débauché par *Jake* pour mettre en place les projets de l'organisation dans la zone d'amortissement du parc. Il est aujourd'hui responsable du volet éducation et sensibilisation du collectif du programme Andin. C'est notamment lui qui anime les ateliers de travail du collectif. Je l'aidais à structurer un plan de synthèse de son expérience. Puis, vint le tour de *Bandini*. Le zootechnicien¹⁵⁷ de l'organisation, responsable de la thématique *Gestion des Écosystèmes de Prairies*, voulait un point de vue extérieur sur l'effectivité de sa méthodologie dite 'participative' dans l'administration de ses projets. Finalement, j'ai élaboré des documents et effectué des évaluations pour l'ensemble des membres du collectif. La complicité que nous avons créée lors de ces collaborations m'a permis de mieux les connaître. Mais aussi de découvrir leurs manières de travailler. De mieux cerner l'idée qu'ils se faisaient de leur mission. Je constatais que chacun avait retraduit la vision et la mission institutionnelle à travers son vécu. Ce qui me confortait dans l'idée de décrire l'hétérogénéité entre les membres du collectif pour rendre compte de la logique de fonctionnement du collectif.

zone d'activité de l'entreprise *Antamina*. Elle prend part à la définition de la stratégie de coopération de la Mine avec la société civile.

¹⁵⁷Ingénieur de l'Université Nationale Agricole La Molina. Comme la moitié de l'effectif de l'équipe du programme Andin. *Bandini* a été de la génération des étudiants de La Molina qui ont bénéficié des fonds du Canadien Norman Simmons pour effectuer leur enquête de terrain. Le terrain, c'est la culture de *Bandini*. Comme il aimait à me le rappeler, il ne se sentait heureux que dans le *campo*.

b.2 Administration du collectif humain

b.2.a profil des membres du collectif

Les membres du collectif du programme Andin sont tous péruviens. *Dalva* et *Simon* ont été recrutés par la direction du collectif de l'Institution Internationale des Sommets. Les autres membres du collectif du programme Andin furent sélectionnés puis contractés par *Dalva et Simon* à la sortie de leurs études universitaires, débauchés d'un poste occupé au sein d'une organisation publique ou d'un autre collectif de la sphère du privé non lucratif. Toutefois, personne n'avait d'expérience professionnelle au sein d'un collectif de la sphère du privé lucratif. Les modalités de recrutement et d'attribution des missions étaient singulières. Pour *Dalva et Simon* ce qui comptait c'était la personnalité et le *feeling* qu'ils avaient avec la future recrue. Je relevais que seules trois personnes sur onze occupaient des postes en relation avec leur cursus de formation et expériences professionnelles, ce qui pose des problèmes dans l'effectivité du travail réalisé en raison de carences dans les pré-requis du personnel. A l'exception de *Vidal et Bandini*, les membres du collectif sont originaires de Lima. Ils ne parlent pas le *Quechua*. Les agents opérationnels sont ingénieurs de formation de l'Université Nationale Agricole La Molina, excepté *Vidal* qui avait étudié les sciences de l'éducation à Huaraz puis obtenu le concours de professeur et *Manuel*, le directeur financier, diplômé de sciences administratives de l'Université Pontificale la Catholique de Lima.

Parmi les membres qui constituent ce collectif, seuls *Dalva* et *Simon* sont en poste par conviction. Les propositions d'emplois qui leur sont aujourd'hui faites sont souvent plus intéressantes¹⁵⁸ que les postes qu'ils occupent dans le collectif de l'Institution Internationale des Sommets. Les jeunes¹⁵⁹ ont intégré l'organisation dans une stratégie de professionnalisation. Ils savent qu'ils ne sont que de passage. Les quelques années de présence justifieront d'une expérience et d'une acquisition de nouvelles compétences qui seront monnayables sur le marché de la coopération technique internationale. Pour *Vidal* et les techniciens ; travailler pour une organisation internationale de la sphère du privé non lucratif, m'était présenté comme l'accomplissement d'une carrière professionnelle. Pas de stratégie, pas de conviction, mais une tactique de s'offrir au plus offrant dans un environnement régional et national où les opportunités d'emploi sont limitées. La seule constante, que j'avais pu mettre à jour, était leur envie, à tous, de quitter très prochainement le collectif du

¹⁵⁸ Rémunération de la mission, qualité de vie, responsabilité dans la structure, reconnaissance en interne et externe, intérêt intellectuel du travail.

¹⁵⁹ La moyenne d'âge de l'équipe est de quarante ans. Les jeunes recrutés ont moins de trente cinq ans.

programme Andin pour se dédier à de nouvelles activités. *Simon* et *Dalva* m'exprimaient leur souhait de changement. Se consacrer à des activités totalement différentes du secteur de la coopération. *Simon* voulait renouer avec la recherche scientifique. *Dalva* ne savait pas très bien, juste la nécessité de couper. États d'âmes qui traversent n'importe quel professionnel de tout collectif et secteur confondus durant sa vie. Les autres, par contre, aspiraient à mieux et cherchaient activement un autre emploi. *Vidal* réfléchissait à créer son bureau de consultant pour accompagner les institutions locales dans leur développement organisationnel. Il avait la charge de la thématique du renforcement des capacités institutionnelles du collectif du programme Andin. *Bandini* considérait qu'il n'était pas reconnu à sa juste valeur. Il postulait à différentes bourses de troisième cycle pour effectuer un doctorat. L'anthropologue péruvien *Eduardo Ballon*¹⁶⁰ a caractérisé ce phénomène comme un processus de professionnalisation des collectifs de la sphère du privé non lucratif. En effet, un changement s'opère lors du cycle de vie de l'institution. La logique associative finit par s'atténuer pour laisser place à une grammaire des comportements et des attitudes fondées sur le registre du contrat salarial. La personne qui travaille dans l'organisation est détachée des valeurs et de la vision de son collectif. Elle oriente son choix en fonction du bénéfice matériel qu'elle en retire. Elle réalise les tâches pour lesquelles elle est rémunérée sans pour autant y défendre une vision partagée par l'ensemble des membres de son collectif (*Castel, 1995*)¹⁶¹.

b.2.b équation de deux individualités pour la coordination humaine

*Malcolm Gladwell*¹⁶² a identifié trois profils 'idéaux' de personnes qui favorisent la diffusion et l'adoption d'une innovation par un collectif humain. *Le connector* –connecteur- qui présente une grande aptitude à tisser des liens entre les gens et créer des réseaux de communication, *le maven* -l'expert- qui est reconnu comme détenteur d'une expertise dans son domaine d'activité et par les collectifs qui sont engagés dans le même domaine et *le salesman* –le vendeur- dont la faculté est de persuader et convaincre les réticents au sein de son collectif et des autres collectifs de sa sphère mais aussi tous les autres collectifs des autres secteurs. Un individu peut présenter l'un ou l'ensemble de ces profils. Comme je l'ai expliqué

¹⁶⁰ Prime, sécurité sociale, vacances, rémunération, déplacement à l'international. Comme me le mentionnait *Eduardo Ballon*, anthropologue péruvien qui fut directeur de l'ONGD DESCO, la nouvelle génération de professionnels de DESCO ne défend plus de projet politique. C'est une intervention purement technique sans projet de société. Lire: Ballon, E. et Valderrama, M. Las relaciones de las ONGD de América Latina y las agencias privadas de cooperación internacional europeas en el contexto de la globalización. Bulletin informatif ALOP. N°7 de Octubre de 2004.

¹⁶¹ Castel, R. 1995. Les métamorphoses de la question sociale. Fayard.

¹⁶² Gladwell, M. 2000. The Tipping Point –how little things can make a big difference. Little, Brown and Company.

précédemment, différents facteurs ont conduit à ce que la dynamique collective des membres du collectif du programme Andin s'affaiblisse. Pourtant, après douze années d'existence, l'organisation continue à se développer. Les rôles joués par *Simon* et *Dalva* au sein de leurs collectifs ont permis à l'institution d'avancer et au collectif du programme Andin de ne pas implorer. Participant aux réunions de suivi, j'ai pu apprécier le savoir faire de *Simon* dans l'exercice de la persuasion -niveau d'argumentations techniques et scientifiques- pour positionner ses collaborateurs dans une situation d'obligation, difficile de contester l'idée. Il était également reconnu comme l'expert dans l'ensemble des thématiques abordées. *Dalva* permettait de donner de la consistance aux propos à travers son expérience personnelle mais aussi en mentionnant une connaissance ou un ami qui serait vecteur de propagation de l'initiative dans d'autres collectifs et secteurs. Elle refusait systématiquement de revêtir l'habit de l'experte mais appuyait la politique définie par *Simon* dans sa stratégie de communication extérieure. Méfiant à l'égard des jugements lapidaires, je devais pourtant reconnaître que les rôles et statuts des autres agents influençaient peu la dynamique collective du collectif. Il leur était demandé de jouer le rôle du vendeur vis-à-vis des bénéficiaires des interventions et des partenaires des projets. Autrement dit, les idées venaient presque toujours de *Simon* qui s'appuyait sur *Dalva* pour les légitimer et sur leurs propres réseaux constitués de professionnels et d'amis pour les développer. Lorsque *Simon* était physiquement présent dans l'enceinte du bâtiment, on sentait poindre une ambiance de collectif. Mais dès qu'il repartait pour Lima, chacun se repliait dans sa logique individualiste. Sans responsable de collectif, le collectif du programme Andin revêtait la forme d'un agrégat de compétences et d'ambitions personnelles.

C'est la raison pour laquelle je me refuse d'employer le terme d'EQUIPE que je définis comme un concept développé par et pour les entreprises qui vise seulement à renforcer la dynamique de GROUPE et qui cherche avant tout à exalter le sentiment d'appartenance d'une personne à un collectif à travers l'utilisation d'une batterie de valeurs et de code éthique comme artifice rhétorique qui ne seront probablement pas mises en œuvre mais qui serviront à légitimer les procédures et les pratiques collectives d'un collectif d'une entreprise. Ces petits 'trucs' connus de tous ont été très bien analysés par *Pierre Bourdieu* dans son ouvrage *La distinction*¹⁶³ où il montre comment une personne, des personnes, un collectif et leurs collectifs vont tenter de se singulariser des autres personnes et collectifs de la même sphère et

¹⁶³ Bourdieu, P. 1976. *La distinction –critique sociale du jugement–*. Coll. Le sens commun, édition de Minuit.

des autres sphères à travers l'emploi ou la fabrication d'artefact, de notion, de posture et de pratique.

b.2.c administration du coût humain

Le collectif du programme Andin n'emploie pas d'organigramme pour formaliser les liens de subordination entre ses membres. Fondé sur un concept horizontal de la gestion des ressources humaines, c'est le projet qui -a posteriori- organise 'officiellement' la hiérarchie des membres du collectif en fonction de l'importance accordée à la mission de chacun. Or, en consultant la grille de rémunération des membres du collectif et en comparant les écarts de traitements entre eux, je découvrais une stratification sociale qui corrélait avec la plupart des régimes inégalitaires des pays d'Amérique Latine.

D'un côté, il y a quelques individus -*une petite élite liménienne*- qui profitent des statuts de la collectivité internationale de la sphère du privé non lucratif pour percevoir des rémunérations formatées sur des critères de poste de consultant international. Puis, de l'autre, le reste des membres du collectif d'origine provinciale qui sont les chevilles ouvrières de l'organisation mais qui doivent se soumettre aux réalités du contrat de la collectivité Péruvienne. Cette distinction de traitement se définit d'après le lieu de formation universitaire, c'est-à-dire entre les personnes qui ont étudié à Lima et celles qui sont diplômées d'une université ou d'un institut de province. En moyenne, un étudiant liménien qui effectue un stage de second cycle universitaire au sein du collectif du programme Andin gagne vingt dollars de plus par jour qu'un professionnel originaire de Huaraz. Le 'provincial' le mieux payé perçoit treize dollars de moins par jour que le professionnel liménien le moins bien rémunéré. La rémunération moyenne journalière d'un liménien est de cinquante cinq dollars US. *Dalva* perçoit le double. *Simon* le triple, soit dix fois plus que sa secrétaire. Afin, dans le budget total de fonctionnement, d'équilibrer les comptes de la masse salariale grevée par le niveau de rémunération de la direction, les responsables de collectifs de la sphère du privé non lucratif réduisent les niveaux des salaires des techniciens et les frais liés à la gestion des ressources humaines. Lorsqu'il s'agit de vendre la compétence collective et les savoirs faire des individus, l'humain est présenté et défini comme une ressource, une valeur ajoutée à la mise en œuvre des interventions. Cependant, lorsqu'il s'agit de ventiler les différents postes du budget prévisionnel du projet, la valeur humaine est identifiée comme un coût. Des postes qui requièrent normalement des compétences techniques, économiques et administratives sont

occupés par une main d'œuvre de faible qualification rémunérée à bas¹⁶⁴ salaire. On s'étonne donc -depuis l'extérieur- de rencontrer des personnes non-qualifiées à des tâches stratégiques de l'organisation. Par exemple, *Vidal* qui est chargé de représenter l'organisation dans le Grupo de Trabajo Huascarán¹⁶⁵. Responsabilité qui réclame une sensibilité politique qu'il ne présente pas. En revanche, le statut de l'organisation permet à *Dalva*, *Simon* et à deux responsables thématiques de collaborer annuellement avec des organisations internationales. Je remarquais que c'était eux qui participaient à des congrès internationaux ou qui animaient des conférences dans la région Andine, eux, qui pouvaient suivre une formation à distance justifiant de l'importance que cela recouvrait pour la mise en œuvre d'une activité. Les opportunités de publication leur étaient réservées, ce qui, après plusieurs années, font un effet de levier indéniable dans leur évolution de carrières. Cela crée des disparités importantes dans les niveaux de compétence intra-organisationnelle et renforce les distances culturelles¹⁶⁶ entre *les gens de la capitale* et les Huaracinos qui constituent, comme ils aimeraient nous le faire croire, un même collectif.

Evidemment, l'argumentation que je viens de développer doit être pondérée par la comparaison du niveau des salaires¹⁶⁷ –salaire minimum péruvien- qui est de 175,50 dollars E.U par mois. Un garde du Parc National Huascarán perçoit 300 dollars US mensuel soit 78 dollars US de plus que la concierge du collectif du programme Andin. Le directeur de l'administration de l'aire protégée est rémunéré 835 dollars US mensuel. Salaire qui reste inférieur au professionnel Huaracino le mieux payé du collectif du programme Andin. *Simon* doit travailler cinq jours et demi pour gagner le salaire mensuel du directeur de l'administration du

¹⁶⁴ Une moyenne de cinq mille dollars par an.

¹⁶⁵ La compagnie minière *Antamina* (http://www.antamina.com/01_antamina/empresa.html) a implanté son site d'extraction à trente kilomètres à l'est du Parc National Huascarán. Dans sa conception initiale, la mine (troisième producteur mondial de zinc et de cuivre, et septième pour le cuivre) avait planifié de construire une route à travers l'aire protégée pour acheminer le minerai entre la zone d'extraction et la côte. Ce qui avait généré d'intenses débats entre les populations locales, l'administration du parc et la direction de la compagnie *Antamina*. Un long processus de négociation a conduit à ce que le projet de création de route traversant le parc soit annulé et que le Groupe de Travail Huascarán (GTH) soit fondé. Il regroupe l'INRENA, l'IUCN, l'institution internationale des sommets et d'autres organisations du secteur privé non lucratif. Ce groupe de travail est devenu l'entité qui promeut et gère les activités de développement dans la zone périphérique de la Réserve de Biosphère Huascarán. Je détaillerai la relation qu'entretient le programme andin avec le GTH dans le chapitre trois.

¹⁶⁶ Dans l'institution internationale des sommets les écarts culturels sont plus importants entre les responsables des programmes régionaux et leur personnel technique qu'entre la direction de Washington et les directions des programmes régionaux.

¹⁶⁷ Information statistique reprise du site officiel internet de l'Institut National de Statistique et informatique (INEI) <http://www.inei.gob.pe>. Les 175,50 dollars US par mois sont réactualisés en fonction des décrets qui sont votés par le législatif. Dans ce cadre cette valeur fixée en octobre 2007 subira des évolutions l'année 2008.

Parc National Huascarán. Par conséquent, même si le charisme de *Simon* et *Dalva* participe très certainement à la cohésion du collectif du programme Andin, ce qui conditionne avant tout la motivation du personnel c'est le niveau des rémunérations appliqué par leur organisation en comparaison avec la grille des salaires des autres secteurs.

C. L'ABSCON : JARGON INSTITUTIONNEL ET METHODOLOGIE AMPHIGOURIQUE

Il m'aura fallu une longue période avant de me familiariser avec les sigles et le lexique employés par les membres du collectif du programme Andin pour en dégager une grammaire et une philosophie de fonctionnement collective. Au début, j'avais le sentiment d'avoir été plongé dans un dialogue Shakespeariens¹⁶⁸ où *Polonius* interrogeant *Hamlet* '*Que lisez-vous là, monseigneur ?*' s'entendait dire '*des mots, des mots, des mots !*'.

Aucun concept n'a fait l'objet d'une création proprement dite du collectif de l'Institution Internationale des Sommets. A ce titre, les pages suivantes m'offriront l'occasion de montrer le rôle joué par les collectifs de la sphère du privé non lucratif comme des caisses de résonance aux paradigmes développés par les laboratoires de recherche. Ils sont les premiers consommateurs du marché des idées Nord-Américaines et de l'Europe de l'Ouest. Si elles sont souvent présentées comme flexibles et inventives -en opposition avec les administrations-, les ONG fonctionnent pourtant sur des paradigmes standardisés par les universitaires du nord dont les collectifs ont bien du mal à se défaire.

c.1 L'approche du Projet Intégré de Conservation et Développement –PICD-

Le Plan Opérationnel Annuel du collectif du programme Andin est élaboré d'après l'approche du projet intégré de conservation et de développement (PICD). Ce cadrage conceptuel de structuration de projet vise à intégrer les priorités de développement aux objectifs de restauration et conservation des écosystèmes. Pour cela, le PICD préconise d'aborder les problématiques de développement et de conservation à travers le prisme des dynamiques socio-environnementales (*Worah, 2000*)¹⁶⁹. Dès les années soixante est apparue¹⁷⁰ la volonté de concevoir des projets aux objectifs chaque fois plus intégrés, systématiques et transdisciplinaires. Cette intention s'est notamment synthétisée à travers le concept de développement durable -dessein abstrait, porté par des valeurs nobles à l'égard des générations futures- qui vise à obtenir et maintenir un équilibre entre une multitude de variables définies par l'équité, la soutenabilité des usages des ressources renouvelables et non renouvelables et le développement économique des populations humaines. Perspective holistique qui implique une ouverture à de nouveaux acteurs dans les prises de décisions et la

¹⁶⁸ William Shakespear, Hamlet. Scène II.

¹⁶⁹ Worah, S. 2000 International History of ICDPs. In. UNDP. 2000. Proceedings of Integrated Conservation and Development Projects Lessons Learned Workshop, June 12-13, 2000. Hanoi. UNDP/World Bank/WWF.

¹⁷⁰ Cf. le point 6.a *le management de projet* du chapitre trois de la première partie de la thèse.

définition des actions à conduire (Funtowicz et Ravetz, 1990 ; Weber, 1995)¹⁷¹. En cela la rhétorique utilisée insiste sur les notions de participation élargie des parties prenantes, processus démocratique dans la formulation des décisions pour tenter d'éliminer tous types de discriminations. Cependant, dans la pratique, les objectifs se révèlent difficiles à atteindre (Sayer et Campbell)¹⁷². Les mécanismes de fonctionnement institutionnel ne présentent pas les caractéristiques espérées pour mettre en œuvre une telle politique. Les personnes et les collectifs des différentes sphères fonctionnent sur des schémas sectoriels. Le découpage administratif des espaces contredit bien souvent la dimension de gestion intégrée des territoires voulue par le paradigme du développement durable. Cette problématique est bien connue des ingénieurs et scientifiques travaillant dans le secteur des ressources hydriques qui ont relevé une série d'obstacle à l'application du paradigme de *la gestion intégrée des ressources en eau*¹⁷³ -GIRE- : (a) imprécision théorique du concept, (b) saturation des thématiques à intégrer dans un seul système qui empêche leur réalisation, (c) promotion d'un concept basé sur des arguments normatifs plutôt que des arguments scientifiques, (d) absence d'applications ayant connu un succès réel.

Selon Biswas¹⁷⁴ le concept de GIRE est irréalisable, contradictoire, basé sur une liste de mots qui ne fournit aucune indication aux professionnels de l'eau sur *le comment* de sa mise en œuvre. Peter Albert¹⁷⁵ emploie une allégorie, celle du *mariage de convenance*, pour définir l'approche PICD. Comme l'explique l'auteur, la longue et laborieuse tentative de marier les principes de conservation des ressources naturelles aux processus de développement des populations humaines a été fondamentalement motivée par l'échec qu'ont rencontré ces deux

¹⁷¹ Funtowicz, S. Ravetz, J. 1990. *Uncertainty and quality in science for policy*. Leinfellner W. Kluwer Academic Publishers.

Weber, J. 1995. *Gestion des ressources renouvelables : fondements théoriques d'un programme de recherche*. Paris, Cirad Green. <http://cormas.cirad.fr/pdf/green.pdf>

¹⁷² Sayer, J. e. et Campbell, B. 2004. *The science of sustainable development: local livelihoods and the global environment*. UK, Cambridge University Press.

¹⁷³ 'La GIRE est un processus qui promeut un développement et une gestion coordonnés de l'eau, du sol et des ressources qui y sont liées, de manière à maximiser équitablement le bien-être économique et social qui en résulte, sans compromettre la durabilité des écosystèmes vitaux' (traduit du document de Global Water Partnership, 2000, page 22). Global Water Partnership. 2000. *Integrated Water Resources Management*. Technical Committee Background, Paper 4. Stockholm, GWP.

¹⁷⁴ Biswas, A. K. 2005. *Integrated Water Resources Management: A Reassessment*. Page 319-336. In, *Integrated Water Resources Management in South and South-East Asia*. A. K. Biswas, O. Varis and C. Tortajada (Eds). Oxford University Press.

¹⁷⁵ Albert, P. *Integrated Conservation and Development Projects examples from Africa*. In *BioScience*, Vol. 46, No. 11 Décembre, 1996, pp. 845-855.

logiques à atteindre leurs objectifs isolément. *Hugues et Flintan*¹⁷⁶ qui ont réalisé un travail bibliographique sur la notion de PICD datent son apparition en 1985 lorsque le World Wide Fund –WWF- du secteur lucratif, *oui vous avez bien lu lucratif et je l'expliquerai par la suite*, a lancé son programme *Wildlands and Human Needs*. Financé par l'USAID, ce programme, composé de vingt projets, était construit d'après la vision de l'approche PICD. Cette première expérience fut perçue par le WWF comme une source de distraction qui les déviait de leurs réelles missions ; un programme qui leur avait été imposé par l'Agence Américaine (*Chapin, 2004*)¹⁷⁷. *Peter Albert* relevait dans son article de 1996 que plus de cent programmes PICD avaient vu le jour au niveau international dont la moitié avait été exécutée par le WWF. Malgré le foisonnement de critiques¹⁷⁸ qu'a engendré la planification et la réalisation de projets basés sur l'approche du PICD, grand nombre de collectifs de la sphère du privé non lucratif continuent à l'utiliser en le traduisant et l'adaptant aux dynamiques d'interactions socio-écologiques de leurs bénéficiaires. Ce qui est vrai pour l'approche du Projet Intégré de Conservation et Développement, l'est également pour le paradigme de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau ainsi que pour la majorité des concepts qui -jusqu'à présent- ont été élaborés pour tenter d'intégrer des dynamiques portées par des logiques opposées qui s'avèrent être souvent contradictoires dans leur mise en œuvre (*Merveille, 2008*)¹⁷⁹. Effectuant ma bibliographie, je remarquais que d'un côté quelques publications scientifiques expliquaient les raisons de l'inefficience de ces différentes approches (*Brown ; 2002*)¹⁸⁰. Puis, sur l'autre rive, loin à l'horizon, s'abattait une pluie de rapports techniques (qui conduisait à une saturation cognitive de mon système cérébral) concernant le fonctionnement et l'application de ces modèles. Bien sûr, la distribution de ponts entre ces deux bords technico-scientifiques était souvent clairsemée. Si, trop souvent, les opérateurs techniques du

¹⁷⁶ Hughes, R. et Flintan, F. (2001) Integrating Conservation and Development Experience: A Review and Bibliography of the ICDP Literature. London: International Institute for Environment and Development.

¹⁷⁷ Chapin, M. A *Challenge to Conservationists*. In, World Watch magazine. Nov/Dec, 2004. Worldwatch Institute. (Consulté le 21 décembre 2007) : http://www.minesandcommunities.org/Charter/Worldwatch_0411.pdf

¹⁷⁸ *Mireia Boya Busquet* mentionne les travaux d'une dizaine d'auteurs qui ont démontré les limites de l'application de l'approche du PICD. Lire : *DES STRATÉGIES INTÉGRÉES DURABLES : savoir écologique traditionnel et gestion adaptative des espaces et des ressources*. In, Vertigo – La revue en sciences de l'environnement, Vol7 no2, septembre 2006. http://www.vertigo.uqam.ca/vol7no2/art8vol7no2/vertigovol7no2_boya_busquet.pdf

¹⁷⁹ Merveille, N. 2008. The Projects of the Challenge Program on Water and Food in the Andean System of Basins - Contribution to the implementation of an equitable, sustainable and durable management of the hydric resources in Andean region-. CONDESAN, CPWF. (en cours de publication).

¹⁸⁰ Brown, K. Innovations for Conservation and Development. In, The Geographical Journal, Vol. 168, No. 1 (Mar., 2002), pp. 6-17. Blackwell Publishing on behalf of The Royal Geographical Society.

développement et de la conservation cherchent à appliquer à la lettre le système qui leur est proposé ; à la suite de leurs expériences guidées par la logique binaire d'*essai-erreur*, ils finissent parfois par trouver un équilibre de fonctionnement par la traduction du modèle aux exigences de leur contexte d'intervention. Il est donc important d'analyser les processus qui ont permis de sortir de l'ornière et d'en expliquer le mécanisme vertueux¹⁸¹. En 2001, *Hugues et Flintan* comptaient trois cents programmes PICD à travers le monde qui avaient été principalement financés par des donateurs du secteur de la conservation. Comme je le montrerai, le collectif du programme Andin a obtenu des résultats contrastés entre ses différents secteurs d'interventions. Tout n'est pas bon, mais tout n'est pas mauvais. Mon enquête ethnographique viendra nuancer les critiques souvent abruptes qui portent sur les tentatives de mise en dialogue entre la conservation et le développement.

¹⁸¹ Lefebvre, T. Merveille, N. 2008. Analyse des jeux d'acteurs à l'œuvre dans la gestion de la biodiversité au sein du SINAMPE (Pérou). Rapport final d'exécution du projet. Institut Français de la Biodiversité.

c.2 La traduction du PICD par le programme Andin

La systématisation d'une méthodologie de mise en pratique de l'approche PICD par le collectif du programme Andin était l'un des quatre objectifs spécifiques du projet¹⁸² FOCAL démarré en 1997 sur les financements de la coopération néerlandaise. Dès 1998, le collectif avait publié son *manuel de planification de PICD*¹⁸³ qui est toujours utilisé par ses membres pour mettre en œuvre leurs activités. Ce document de travail est directement inspiré de l'ouvrage *Measures of Success*¹⁸⁴ de *Salafsky et Margoluis* qui a été spécialement rédigé à l'intention des organisations de la sphère du privé non lucratif qui ambitionnent de créer des projets intégrant la dimension de conservation et développement. Certes, l'approche du PICD correspond à la vision institutionnelle de l'Institution Internationale des Sommets puisqu'elle opérationnalise la déclinaison des 3'Cs proposée par *Jane* en 1995. Toutefois, aujourd'hui, elle est également utilisée comme outil de consensus dans la gestion des revendications idéologiques des membres du collectif. *Simon* la juge commode pour gérer les sensibilités des uns et des autres qui ne sont que rarement d'accord sur le statut et le rôle que doit revêtir le volet développement et conservation dans la stratégie globale des interventions.

c.2.a le processus de mise en œuvre du Projet Intégré de Conservation et Développement

- Concrètement, comment est pensé, planifié, réalisé puis évalué ce cadre de travail PICD ?

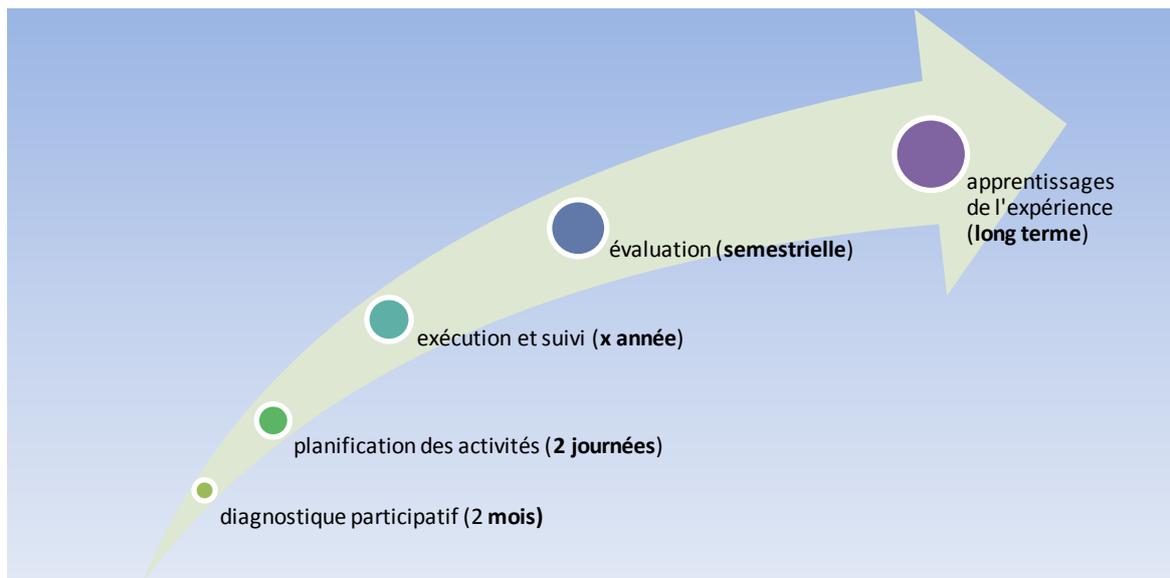
La stratégie du processus de réalisation d'un projet PICD est d'identifier et prioriser les besoins sociaux et les différents risques qui se présentent dans l'utilisation des ressources renouvelables. Une fois que le contexte socio-environnemental a été décrit, le collectif du programme Andin détermine les zones de son intervention et sélectionne les familles des communautés paysannes avec lesquelles il travaillera. Le défi est de concevoir un projet qui sera économiquement viable, écologiquement durable et socialement réalisable. Le collectif a identifié cinq étapes qu'il juge fondamentales pour mener à bien les activités d'un projet PICD et obtenir les résultats et impacts escomptés.

¹⁸² Le Projet *Fortalecimiento de capacidades Locales para la Conservación Integrada de Montañas en la Reserva de Biosfera Huascarán y la Cordillera Huayhuash* –FOCAL- avait pour objectif spécifique de développer des projets PICD dans la Réserve de Biosphère Huascarán et la Cordillère Huayhuash qui devaient favoriser la restauration des écosystèmes et la réduction des pressions sur les ressources renouvelables. Deux thématiques d'intervention furent développées : (a) la gestion des ressources naturelles, (b) le développement de l'écotourisme et la production artisanale. Pour chacune d'entre elles, des activités de développement et de conservation furent mises en œuvre.

¹⁸³ Programa Andino. 1998. Manual de Planificación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos Integrados de Conservación y Desarrollo. Seria Manuales. 71 p.

¹⁸⁴ Salafsky, N. et Margoluis, R. 1998 (eds). *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Island Press edition.

Figure VIII. Processus de mise en œuvre du Projet Intégré de Conservation et Développement



c.2.a.1 le diagnostique participatif

Le diagnostic participatif est structuré d'après la technique qualifiée d'*Évaluation Rurale Participative* –ERP- qui découle des travaux de *Kurt Lewin*¹⁸⁵ publiés dans les années 30 puis développés par *Paulo Freire*¹⁸⁶ et *Orlando Fals Borda*¹⁸⁷ dans les années 60. Lesquels avaient insisté sur l'importance de la prise de responsabilité du sujet dans son développement personnel et dans la concrétisation de la résolution de ses problèmes structurels. Plus connu sous le sigle angliciste de PRA - *Participatory Rural Appraisal*- cette technique de diagnostic rapide du contexte socio-économico-environnemental d'une communauté paysanne a été plébiscitée par les institutions internationales. Elle est, dès à présent, utilisée par une majorité de professionnels de la coopération technique internationale dans la conception et la planification de leurs interventions (*Chambers et Conway*)¹⁸⁸. Concrètement, le processus de mise en œuvre de l'ERP par le collectif du programme Andin consiste à réaliser trois activités

¹⁸⁵ Surtout connu pour avoir inventé la notion de dynamique de groupe, ses recherches ne se sont pas limitées à ce domaine. Il s'intéressait aussi à la motivation, aux styles de commandement, au changement social. Kurt Lewin peut être considéré comme l'un des pères de la psychologie sociale. Lire : Lewin, K. *A dynamic theory of personality*. New York : McGraw-Hill, 1935.

¹⁸⁶ Freire, P. 1972. *Pedagogy of the oppressed*. Harmondsworth, Penguin. Dans cet ouvrage, Freire propose un modèle pédagogique à l'attention d'un public 'opprimé'. Il construit son intervention pédagogique comme une action culturelle et insiste sur le statut de SUJET et non d'objet de l'apprenant.

¹⁸⁷ Sociologue Colombien, il a développé l'approche de recherche participative et/ou recherche-action avec des communautés paysannes Colombienne. Lire Fals Borda, O. et M.A. Rahman. 1991. *Action and Knowledge: Breaking the Monopoly with Participatory Action-Research*, New York: Apex Press.

¹⁸⁸ Chambers, R and Conway, G. et Conway, G., 1992, 'Sustainable rural livelihoods: practical concepts for the 21st century', IDS Discussion Paper 296, Brighton: IDS.

qui sont : (1) la collecte d'information basique sur les caractéristiques socio-environnementales des bénéficiaires qui devrait permettre la conception d'un projet, (2) l'identification et l'analyse des problématiques en utilisant la technique de l'arbre à problème, (3) la formulation de solutions à travers le dessin d'un arbre à objectif. Pour cela, l'animateur de l'atelier formera un *groupe de travail* composé de villageois en essayant de garder une représentativité de l'organisation sociale de la communauté paysanne. Une fois que ces trois activités ont été réalisées, l'animateur doit formuler une proposition avec les autres membres du collectif du programme Andin puis la présenter de manière pédagogique au groupe de travail de la communauté paysanne. C'est le moment de l'ajustement. En effet, tout l'art de cet exercice est de répondre aux attentes formulées par les bénéficiaires tout en respectant la ligne d'intervention de l'organisation. Après validation par le *groupe de travail*, les participants doivent élire les familles qui effectueront les différentes activités du projet. Ce groupe de familles est dénommé *Groupe Focal*. Un conseil communautaire de direction¹⁸⁹ sera élu par les membres du groupe de travail pour évaluer l'avancée des activités mises en œuvre par le *Groupe Focal*.

c.2.a.2 planification du projet

Le collectif du programme Andin présente une convention de travail au *Groupe Focal* qui le renseigne sur le chronogramme des activités. L'organisation insiste sur le caractère limité dans le temps de son intervention et sur l'importance de l'implication des participants dans la réalisation du projet. La terminologie du plan d'intervention est explicitée dans des concepts accessibles à l'ensemble des bénéficiaires. L'objectif recherché par le collectif du programme Andin est de favoriser l'autonomie du *Groupe Focal* dans la formulation de propositions innovantes dans la gestion des ressources, mais aussi de faire émerger des personnalités qui prendront le leadership de leurs collectifs. Suivant le procédé du *cadre logique*¹⁹⁰, il reste à définir la distribution des tâches et le rôle de chacun dans l'évaluation et le suivi des activités. Le cadre logique est un diagramme, prenant généralement la forme d'un tableau, conçu pour aider à la planification des activités d'un projet. Les recherches sur le contexte et les raisons de la création du cadre logique divergent selon les sources. En revanche, ils s'accordent sur le fait que l'Agence Américaine de Développement (USAID) a été, fin des années soixante, son

¹⁸⁹ Le leader qui coordonne le travail de tous, le Secrétaire qui rédige les actes de la réunion, Trésorier qui gère le budget du comité et le Communicateur qui fait le relais entre le comité, le programme Andin et la communauté.

¹⁹⁰ Lire l'article de Molly den Heyer. THE TEMPORAL LOGIC MODEL –a concept paper-. July 2001. Evaluation Unit, IDRC. <http://www.crdi.ca/uploads/user-S/10553603900t/mconceptpaper.pdf>

principal medium de diffusion auprès des autres Agences de Coopération Internationale. Pour répondre aux problèmes rencontrés par le *Groupe Focal* dans la réalisation de son travail, le collectif du programme Andin favorisera la formulation de solutions en développant des activités de recherche qui seront effectuées par les paysans. Cette approche est connue sous le nom de *Comité local de recherche en agronomie –CIAL-*. Un CIAL a pour mission de répondre aux problématiques rencontrées par le groupe focal dans la mise en œuvre du Projet Intégral de Conservation et Développement –PICD-. Il travaille en lien direct avec les membres du collectif du programme Andin et la communauté paysanne. Cette approche de la pratique de recherche effectuée par les paysans a été élaborée par le Centre International d’Agriculture Tropical –CIAT¹⁹¹-. Au début des années 80, le CIAT avait été confronté à la difficulté de transférer des nouvelles techniques agraires ainsi que de favoriser l’appropriation de leurs recommandations par les agriculteurs. Quelques professionnels du CIAT créèrent-*le projet sur la recherche participative en Agriculture (IPRA)-*, qui devait évaluer la nouvelle stratégie d’intégration des agriculteurs dans le processus de réalisation du diagnostic du contexte socio-écologique, de la problématisation de la recherche puis la définition d’une méthodologie d’intervention. Les résultats évalués par l’IPRA ont produit un message très clair à l’ensemble du collectif mais aussi des universitaires et bailleurs de fonds. Une recherche qui n’intégrait pas les agriculteurs comme des partenaires autonomes et actifs dès la phase préliminaire de la recherche risquait de développer des outils dont la probabilité d’adoption serait faible (Ashby et al. 1999)¹⁹². Les résultats démontraient également que la participation de paysans à la formulation de la stratégie d’intervention conduisait à la sélection d’options d’utilités potentielles qui aurait été rejetée par des chercheurs collaborant uniquement avec d’autres professionnels de leur sphère (Ashby 1987)¹⁹³. La méthodologie du *Comité local de recherche en agronomie –CIAL-* fut élaborée en 1987 par des sociologues et des agronomes du CIAT afin d’incorporer les petits exploitants dans l’ensemble du processus

¹⁹¹ Le Centre International d’Agriculture Tropicale implanté en Colombie est l’un des 15 centres de recherche et développement qui compose le Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale (<http://www.cgiar.org>). Il a développé, depuis les années 80, une méthodologie de recherche participative en agriculture –IPRA- qui intègre les bénéficiaires d’une intervention dans les processus scientifiques et la pratique de la recherche durant le processus d’exécution du projet. Cette posture scientifique est née d’un constat des équipes du CIAT qui avaient observé que les agriculteurs n’adoptaient pas les technologies agricoles recommandées. Le CIAT a donc travaillé de nouveau concept pour favoriser le transfert technologique.
Lire: Un vistazo a los CIAL. <http://www.ciat.cgiar.org/ipra/vistazo.htm>

¹⁹² Ashby, J.A, A. Braun, T. Brekelbaum, T. Gracia, M.P. Guerrero, C.A. Quiros et J.I. Roa. 1999. Investing in Farmer Researchers: Experience in Latin America. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Cali, Colombia.

¹⁹³ Ashby, J.A. 1987. The effects of different types of farmer participation in the management of on-farm trials. Agric. Admin. & Extension. 25:235-252.

de mise en œuvre de leurs projets. Cet outil a bénéficié d'une stratégie de diffusion importante et d'un niveau d'acceptation élevé, puisqu'en 2004, le CIAT avait transféré cette modalité d'action à sept pays d'Amérique Latine (comptant plus de 257 CIALs en fonctionnement). *Un Comité local de recherche en agronomie* réunit des petits exploitants, des ingénieurs agronomes et des chercheurs en sciences sociales participant à une expérimentation agricole commune en vue de développer : (1) un processus d'apprentissage commun et collectif, et (2) la définition de solution commune et collective à une problématique socio-écologique. Généralement, le CIAL travaille sur : (a) l'amélioration de variétés végétale et animale endémiques, (b) la possibilité de développer de nouvelles pratiques agricoles pour réduire les impacts sur le milieu, et (c) l'évaluation du niveau de transfert d'innovations technologiques dans les systèmes de production.

Ce sont les membres de la communauté paysanne, le *Groupe Focal* et le technicien du collectif du programme Andin qui identifient le thème de la recherche du CIAL. Puis vient, la phase d'organisation de la recherche où le *Groupe Focal* détermine les objectifs de l'expérimentation, les moyens de contrôle, le matériel utilisé puis définit une grille d'évaluation. Les activités de recherche sont réalisées par l'ensemble des membres du CIAL. Lors de l'étape d'évaluation des activités, les différents participants sont invités à préciser ce qu'ils ont retenu de leurs expériences. Les résultats sont présentés à l'ensemble de la communauté paysanne qui décidera s'il faut poursuivre ou au contraire cesser les recherches pour aborder de nouvelles thématiques. Le CIAL, qualifié par l'expression *d'action-recherche*, ambitionne de concevoir de nouveaux mécanismes de coordination de l'action commune et collective par le biais de l'implication, la plus active possible, du bénéficiaire de l'intervention. Pariant sur l'efficacité de la co-construction des savoirs et des pratiques, l'ingénieur, le chercheur, le technicien, ne sont plus les prescripteurs d'un remède aux 'maux de la collectivité' mais un medium d'accompagnement à la formulation collective de solutions. *Formé à la recherche*, le petit exploitant agricole s'est métamorphosé en technicien de recherche. Il est donc rebaptisé *leader* de développement par les bailleurs de fonds. De fait, *le leader* subodore que l'octroi de ce nouveau titre lui permettra de prendre, légitimement, la tête de son collectif pour lancer un nouveau programme pilote en agroforesterie dans sa collectivité. En effet, les leaders sont, pour le collectif du programme Andin, les vecteurs de changement social et d'innovation collective et commune aux communautés paysannes partenaires. C'est d'ailleurs une idée institutionnellement partagée par les organisations de développement et de conservation de la sphère du privé non lucratif qui travaillent dans et autour du Parc National Huascarán. L'administration de l'aire protégée a adopté depuis les

années 90 cette ligne de travail à travers ses Plans Maestro. Pour contourner les délibérations des conseils communautaires et des assemblées municipales qui sont connues pour leurs inefficiences et inefficacité, il a atomisé les communautés paysannes de langue Quechua en formant des *groupes d'administrateurs* des ressources renouvelables tels que les comités d'usagers de pâturages –CUPs- et les associations auxiliaires de services de montagnes – ASAM-. Le ministère de l'Agriculture et de la Pêche fonctionne sur le même registre. Des comités internes à l'organisation communautaire paysanne viennent s'ajouter à ce large dispositif de gestion des ressources. Ce qui se traduit par une fragmentation des collectifs, une superposition des modalités d'accès et d'usages des milieux, en somme une dérégulation des dynamiques bioculturelles.

Bien que les analystes du changement social aient insisté sur l'importance d'une inscription de l'intervention dans le très long terme, pour espérer l'adoption d'innovation, les donateurs continuent à accorder aux gouvernements et aux ONG des financements qui ne dépassent que très rarement les quatre ans. De fait, le cycle de vie d'un CIAL ou d'une ASAM est court puisque les Etats et les collectifs de la sphère du privé non lucratif ne sont pas en mesure de les accompagner financièrement et humainement sur les périodes de temps nécessaire et indispensable à leur processus d'autonomisation. L'expectative générée lors du lancement du projet se métamorphosera finalement en déception et ressentiment à l'égard de ces organisations.

c.2.a.3 exécution des activités et planification de leurs suivies

Le processus de suivi des activités a obligé le collectif du programme Andin à élaborer une série d'indicateurs d'impacts objectivement vérifiable qui détermine l'efficience des résultats. Les indicateurs d'impacts mesurent majoritairement les effets quantifiables de l'intervention, par exemple, la production agricole de l'année, les revenus dégagés par les activités de la micro-entreprise de tourisme, le nombre de paysans formé à la pratique de la recherche. La création d'indicateurs vise deux objectifs. L'un, institutionnellement affiché, consiste à incorporer les bénéficiaires dans le processus d'évaluation afin qu'ils prennent eux-mêmes conscience du chemin qu'ils ont tracé. Mais aussi de la distance qu'il leur reste à parcourir pour atteindre les aspirations exprimées par leur collectif lors de la phase diagnostique. L'autre raison, implicite cette fois, est que le (ou les) financeur des projets soit en mesure d'estimer l'avancée des activités et les effets obtenus par la stratégie d'intervention. Les indicateurs servent donc d'étalons à l'inspection et la vérification du travail en cours. A ce titre, la grille d'évaluation des actions menées par les bénéficiaires et le collectif du

programme Andin comporte un volet 'budget' qui certifie que les dépenses engendrées par l'organisation d'une activité correspondent effectivement aux coûts de sa programmation. Tout écart devant être justifié, les membres du collectif du programme Andin respectent au centime près le budget préalablement estimé. Ce qui complique la gestion des imprévus... Exemple : Nous rendant dans une communauté paysanne afin d'y fabriquer une maquette de micro-bassin versant visant à la création d'un outil de gestion territoriale pour la communauté paysanne, nous constatons à notre arrivée que les membres du *Groupe Focal* et du CIAL étaient sur la place du village accompagnés de plusieurs membres de la communauté. La raison de ce rassemblement était le décès d'un parent de l'un des paysans considéré comme leader du CIAL. Comme souvent, la famille ne peut supporter les frais des obsèques. Comme toujours, elle sollicite un prêt à son collectif. Après discussion, la communauté suggéra au membre du collectif de l'Institution Internationale des Sommets de « déboursier ». Le montant demandé, relativement modeste pour le budget de l'institution Internationale des Sommets, ne pouvait être financé directement vu le volet budget à respecter. Nous avons été donc contraints de téléphoner en urgence à *Simon* pour obtenir son autorisation d'utiliser les fonds liés aux activités de la construction de la maquette pour payer la cérémonie funèbre. Ce qui prit un certain temps, *Simon* était à l'étranger et la personne qui avait le pouvoir juridique de signer les chèques se trouvait à plusieurs heures de route de l'endroit où nous étions basés. Après une longue discussion avec le bureau de Huaraz et l'ensemble des membres de la communauté paysanne, nous partions en milieu de journée acheter le cercueil. De fait, ce changement d'attribution des fonds avait mis en « péril » la réalisation des activités de la maquette. De retour à Huaraz il fallut contacter le donneur pour lui exposer la situation et tenter de négocier une rallonge budgétaire.

c.2.a.3 les formats des rapports de suivi et l'évaluation

Chaque année, quatre rapports de suivi sont systématisés par tous les membres du collectif du programme Andin : le rapport d'analyse d'impact, le rapport d'analyse des activités, le rapport de suivi des projets, le rapport de comparaison de l'avancée des PICDs.

❖ Le format du rapport annuel d'analyse d'impact :

Ce document doit présenter, synthétiser puis commenter les résultats des fiches de suivi d'activités ainsi que les rapports mensuels rédigés par les responsables thématiques. Le modèle utilisé est conçu sur la base de quatre points : (1) Introduction au contexte socio-écologique ainsi qu'à l'historique de l'intervention, (2) Description de la méthodologie et des indicateurs de suivi, (3) Développer les résultats obtenus, (4) Commenter les résultats.

❖ Le format du rapport annuel d'analyse des activités :

Il est composé d'un résumé des activités qui ont été mises en œuvre dans le cadre des différents projets. Y sont estimés et commentés l'efficacité et l'intérêt qu'ils présentent pour les bénéficiaires et les institutions partenaires. Ce rapport est également à la charge des responsables thématiques du collectif du programme Andin. Le plan de rédaction, prédéterminé, aborde les éléments suivants : (1) Présentation chronologique des activités effectuées, (2) Recommandation pour l'application des tâches à mettre en œuvre l'année suivante.

❖ Le format du rapport annuel d'évaluation du projet :

C'est la première phase de bilan annuel qui consiste à identifier les relations et les liens de cause à effet entre les résultats obtenus et les activités opérées, permettant d'évaluer les hypothèses de travail qui encadrent la stratégie d'intervention. Cet exercice d'autocritique favorise les réajustements nécessaires pour répondre au mieux aux besoins et espérances des bénéficiaires. Le dossier est structuré en trois parties : (I) Évaluation des résultats obtenus et des échecs essuyés ; (II) Analyse de la trajectoire du projet en la comparant aux hypothèses de travail ; (III) Définition du plan de travail de l'année à venir. Toutes modifications apportées à la programmation d'objectifs doivent faire l'objet d'une justification jointe aux cadres logiques.

❖ Le rapport annuel de comparaison de l'avancée des PICDs :

Deuxième phase du bilan, cette synthèse a été dessinée par la direction du collectif du programme Andin comme une comparaison de leurs différents Projets Intégrés de Conservation et Développement. La synthèse des différentes expériences doit aider à la formulation de la stratégie institutionnelle et la valorisation d'outils qui feront la spécificité et l'identité du collectif de l'institution internationale des sommets.

c.3 Acquisition individuelle de connaissances versus apprentissage collectif

Incontestablement, lors des premières années de fonctionnement de l'organisation, la direction du collectif du programme Andin a concentré ses efforts sur les orientations méthodologiques et insisté sur la systématisation d'instruments techniques et administratifs pour encadrer la réalisation de ses projets. *Simon* avait même été plus loin dans la démarche puisqu'il avait planifié un temps de réflexion pour repenser et ré-envisager les orientations institutionnelles. Idéalement, le système de suivi et d'évaluation avait été dessiné

Figure IX. Cycle vertueux du PICD



pour capturer la routine de mise en œuvre des PICDs et servir de vecteur à l'amélioration de la stratégie d'intervention et de la dimension organisationnelle du collectif du programme Andin. Alors que les rapports ont été rédigés et que des réunions ont permis de les discuter, je n'ai pas noté de révolution dans les pratiques, par contre, j'ai constaté une régularité dans les revendications des membres du collectif. Le système de suivi et évaluation n'a jamais joué son rôle de transmission des savoirs, totalement inopérant pour justifier le reformatage et le recadrage des interventions au plan institutionnel. Cet échec est dû à la structuration du processus de suivi et évaluation qui a été échafaudé sur la base d'une caisse enregistreuse de l'expérience, qui, au plan individuel, reste un outil d'acquisition de connaissances mais par contre fait l'impasse sur la transmission et l'apprentissage collectif. L'organisation tayloriste du travail, voulue par la logique de projet, renforce les barrières à l'apprentissage collectif. Comme l'écrit *Naoki Suzuki* dans un article¹⁹⁴ présenté comme base de discussion au collectif constitué par des experts sur les questions de développement –EGDI¹⁹⁵–, ce n'est pas parce qu'une personne développe ses connaissances que pour autant elle sera encline à changer ses pratiques et ses discours. Si une remise en cause des outils et de ses objectifs la fragilise au niveau de son collectif, elle préférera l'immobilisme à la dynamique de changement.

En conclusion, l'apprentissage collectif passe par la définition et la systématisation de procédures de partage des acquis. Ce qui n'existe à aucun niveau des collectifs et du collectif de l'Institution Internationale des Sommets. Aux barrières internes, s'ajoutent les contraintes

¹⁹⁴ Suzuki, N. *What Prevents Development Organizations from Learning? The Difficulties in Learning to Be Learners*. To be discussed at the EGDI seminar "What do Aid Agencies and their Co-operating Partners Learn from their Experiences?" on 24 August 2000.

¹⁹⁵ <http://www.egdi.gov.se>

externes. En effet, les financeurs ne prennent pas ou peu en charge les dimensions administratives et managériales des organisations de la sphère du privé non lucratif (*Ludin et Williams, 2003*)¹⁹⁶. Il n'y a donc ni de temps, ni d'argent pour repenser le positionnement et la politique d'action du programme. Au contraire, face à l'obligation de rassurer les potentiels donateurs sur leurs opérativités, la direction du collectif du programme Andin se doit d'afficher une linéarité de développement sans discontinuité.

¹⁹⁶ Le British Overseas NGOs for Development –BOND- a réalisé une enquête auprès d'ONGs et de donateurs pour estimer l'importance que relevait la dimension de l'apprentissage organisationnel dans la stratégie de développement des ONGs et si cette dimension devait faire l'objet d'un financement spécifique. Lire : Ludin, J and Williams, J. 2003. Learning from Work: An opportunity Missed or Taken? BOND and Exchange. <http://www.bond.org.uk/pubs/briefs/learningfromwork.pdf>

c.4 Le principe de mise en œuvre d'un PICD : la boîte noire

Les concepts et les techniques employés par les membres du collectif du programme Andin sont des produits qui ont été conçus par d'autres ingénieurs, chercheurs et techniciens, dans des contextes d'intervention spécifiques, pour répondre à des problèmes socio-écologiques singuliers. Commercialisés et livrés par quelques figures emblématiques de la coopération technique internationale, ils sont perçus, reçus et adoptés par le collectif Andin comme *la recette* à appliquer pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Autrement dit, les outils sont sacrés et on ne peut pas les analyser, ni les étudier, encore moins les critiquer, puisqu'ils ont été légitimés par des idoles respectables et respectés de la sphère. Qu'importe de ce qu'ils sont faits et pourquoi ils ont été faits, ce qui compte c'est de les utiliser pour afficher son lien d'appartenance à la doctrine d'intervention, au diktat des idéologies contemporaines (Kalaora, 1999)¹⁹⁷. D'ailleurs, la rigidité de la méthode d'application de cette profusion d'instruments se confronte rapidement aux besoins d'adaptabilité des dynamiques bioculturelles des aires d'intervention. Les tournures idiomatiques : 'participations des bénéficiaires, renforcement des capacités locales, rôles de la femme, gestion intégrée des ressources, cadre logique, organisation apprenante' sont les maillons opératoires de la *chaîne logistique* du collectif du programme Andin. En les utilisant, le collectif est certain de rassurer ses financeurs et convaincu de remporter le soutien de ses futurs bénéficiaires de services. Le problème, c'est que l'emploi de ces terminaisons ne s'accompagne ni de définition ni de l'usage d'indicateurs d'efficacité et d'efficience. Il n'y a aucune explication fournie sur la façon d'utiliser ces instruments, encore moins de mise en garde sur l'absence d'estimation sur les impacts produits. En somme, c'est comme-ci vous avaliez une pilule sans en connaître ni les principes actifs ni les conséquences qu'elle aura sur votre organisme. Les outils conceptuels fonctionnent comme des boîtes noires : ce sont des placebo. A ce titre, les documents du collectif du programme Andin regorgent d'exemples où les variables convoquées pour mesurer des effets n'estiment en fait que les moyens mis à disposition pour atteindre l'objectif escompté. On nous informe juste du nombre de placebo absorbé et des effets constatés sur un organisme jugé par beaucoup d'anthropologues comme parfaitement sain avant la prise de la potion médicinale.

Finalement, la seule règle qui vaille c'est d'imbriquer les *maillons* dans l'ordre préalablement prescrit par le donneur pour espérer obtenir les fonds.

¹⁹⁷ Kalaora, B. Global expert : la religion des mots, in *Ethnologie française*, XXI, 1999, 4, p 513-527.

D. Budget du programme Andin

Chaque collectif régional de l'Institution Internationale des Sommets gère son budget. Tous les ans leurs comptes se réactualisent en fonction de l'obtention et de l'épuisement des financements. Le poids du volume financier du collectif du programme Andin, sur la période 2002-2006, représentait 13,5% du budget total de l'organisation, soit une moyenne annuelle de 350.000 dollars US. Jusqu'en 2005, le programme Himalayen représentait 35 % de la totalité du budget de l'organisation. En baisse depuis 2006 (19,4%), le collectif Himalayen a suivi la même trajectoire que les autres collectifs régionaux qui ont tous réduit leur part budgétaire au profit de la trésorerie du collectif Américain. La comptabilité du collectif du programme Andin est élaborée d'après différentes lignes budgétaires qui dépendent toutes du financement d'un ou de plusieurs projets. Comme l'écrit *Rubem César Fernandes*¹⁹⁸, le projet est *l'unité fondamentale* de l'organisation de la sphère du privé non lucratif puisqu'il en conditionne sa création, son développement et, lorsqu'il n'est plus, engendre sa perte. Bien souvent, les critères de formulation d'une intervention sont d'ordre qualitatif puisque le retour sur investissement compense rarement les coûts qui ont conduit à sa mise en œuvre. Une fois exécutée, le collectif de la sphère du privé non lucratif devra de nouveau rédiger une proposition d'action, ce qui crée une dépendance chronique aux sources financières extérieures. Cette modalité de fonctionnement expose durablement le collectif au risque. L'absence de profit plonge le collectif dans l'univers de Sisyphe où tout est toujours à recommencer. Se pose également la problématique du financement des objectifs institutionnels de long terme lorsque l'on sait que les Agences Internationales de la Coopération octroient des aides pour des périodes de temps allant de trois à cinq ans maximum. A la limite de temps s'ajoute la restriction des thématiques subventionnées. En effet, qu'il s'agisse de fondations privées ou d'Agences Internationales de la Coopération, toutes ont circonscrites leurs politiques d'aide à des problématiques et volets ultra spécifiques qui empêchent les organisations de la sphère du privé non lucratif d'engager des politiques de développement institutionnel sur du long terme et sans discontinuité. Pas étonnant, donc, de relever dans la comptabilité du collectif du programme Andin une pluralité de micro-financements, de 3000 à 5000 dollars, qui comble par-ci par-là les « vides » budgétaires provoqués par la non-prise en charge de la totalité des interventions par un même donneur. Si des fonds ont été accordés pour l'achat de matériels et d'équipements, par exemple une

¹⁹⁸ Fernandes. R.C. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG) UNA NUEVA REALIDAD INSTITUCIONAL EN AMERICA LATINA. Seminario preparatorio de la III consulta internacional de la CMCH/AD. Rio de Janeiro, Julio 1985. FAO.

voiture, le donneur ne prend pas forcément en compte les coûts liés à son utilisation. Plaçant l'organisation de la sphère du privé non lucratif dans un contexte absurde puisqu'il lui faudra présenter un autre dossier de demande de subvention pour payer le chauffeur, de nouveaux pneus ou bien l'essence. Tous les ans, des problèmes se posent. S'il y a de l'argent pour rémunérer les hommes, il n'y a plus forcément de financement pour utiliser le matériel. Et inversement. Le budget traduit donc souvent la nature et la raison de l'intervention.

d.1 Format du budget

Le budget se présente sous la forme de quatre volets : (1) détail, (2) salaire, (3) résumé, (4) explication narrative. Commençons par le volet détail. Il met en relation l'ensemble des entrées (dons par institution) et des sorties (dépenses par secteur) des activités financières du collectif du programme Andin. Ce qui permet de connaître l'origine des fonds, leur volume et comprendre comment ils ont été utilisés. La grille de salaire croise le niveau de rémunération des membres du collectif avec le ou les donneurs. Suivant la logique précédemment expliquée, c'est la source de financement d'un projet qui permet de payer une personne. Une lecture rapide de ce volet permet donc de déterminer dans quel type d'activités est intégré l'individu. Le résumé reprend, dans les grandes lignes, les revenus et les dépenses de l'organisation ainsi que sa masse salariale qui justifie les coûts de fonctionnement de la structure pour la mise en œuvre d'une intervention. Le volet 'explication narrative' précise l'organisation et la structuration des différentes lignes budgétaires. J'ai sélectionné l'exercice comptable de l'année 2006 pour favoriser la représentation mentale de la structuration budgétaire du collectif du programme Andin. Le budget de l'année 2006 était de 354,575.00 dollars US. Le financement le plus important provenait de l'USAID et s'élevait à 204,977.00 dollars US. Suivi d'une contribution de la compagnie minière Antamina de 101,194.00 dollars US. Le reste des fonds provenait de fondations privées internationales. La masse salariale du collectif du programme Andin constituait 39,32% des fonds obtenus. Le salaire de *Simon* représentait 40% de cette somme. La somme de la totalité des frais administratifs et de la masse salariale atteignait 51,5% des fonds reçus. De plus, le collectif du siège central de l'Institution Internationale des Sommets, à Washington D.C, prélève 17% de frais de gestion sur tous les financements obtenus par ses collectifs régionaux. Cette modalité de gestion est difficilement acceptée par les instances de financements nationales et non américaines qui, la plupart du temps, n'accordent pas le financement. *Simon* et *Dalva* tentent de renégocier ce taux qui complique leurs stratégies de collecte de fonds vis-à-vis des bailleurs de fonds.

E. CRISE COLLECTIVE DU COLLECTIF

La première semaine d'août 2005, les membres du collectif du programme Andin se réunissaient, à la demande de l'évaluatrice de l'USAID, pour réaliser leur plan de développement institutionnel. Le collectif du programme Andin ayant été officiellement créé depuis dix ans, la consultante s'était inquiétée de l'absence d'un outil de prospective pour simuler les scénarios de développement institutionnel. Le but était de tout remettre à plat, permettre aux différents membres d'exprimer leurs perceptions puis baliser le chemin à suivre pour les trois prochaines années. Comme à l'accoutumé, la méthodologie de l'audit utilisée par le collectif avait été dessinée par un collectif extérieur. Cette fois, les membres du collectif du programme Andin appliquèrent la procédure d'évaluation des capacités collectives définie par le manuel de *Mark Renzi*¹⁹⁹. Cet instrument de management à l'attention des entreprises fut adapté pour les ONG par The Nature Conservancy puis diffusé par l'USAID²⁰⁰ sous la terminaison de Cadre de Développement Institutionnel (IDF). Le postulat défendu par *Renzi* est identique à celui de *l'organisation apprenante*. En effet, les membres d'un collectif sont convoqués pour identifier les points forts et les points faibles de leur collectif, en expliquer les raisons et tenter de proposer des solutions afin d'en améliorer l'administration et le fonctionnement. La participation du sujet dans le diagnostic est perçue par la direction comme le moyen d'impliquer davantage la personne dans sa mission et lui permettre de progresser dans l'exécution de ses tâches. La personne a le sentiment d'être écoutée, comprise et se sent valoriser lorsque son collectif abonde dans le sens de ses remarques. Le guide de *Renzi* a été conçu pour : (a) dresser un bilan des performances organisationnelles d'une institution, (b) suivre et évaluer la progression institutionnelle par rapport aux objectifs préalablement fixés, (c) créer des synergies de groupe pour faciliter l'innovation, (d) éclairer le potentiel et la viabilité de développement de l'organisation.

Les membres du collectif du programme Andin se divisèrent en *petits groupes de travail* qui comportaient un représentant de chaque corps de métier (un administratif, un responsable thématique et un technicien de terrain). Un cadre logique fut soumis aux différents *groupes* qui furent invités à le remplir afin de repérer, lister puis prioriser les différents points qui portaient préjudices ou au contraire qui aidaient au développement du collectif. J'ai repris la

¹⁹⁹ Renzi, M. *An integrated toolkit for institutional development*, Public Administration and Development, Vol. 16 pp.469-83. 1996.

²⁰⁰ Center for Development Information and Evaluation. *Recent Practices In Monitoring and Evaluation, measuring institutional capacity. PROGRAM/PROJECT EVALUATION GUIDE. 2000, Number 15. PN-ACG-612.*

matrice qui traite du développement institutionnel où sont synthétisés les commentaires des *groupes de travail* formés par le collectif lors de ses journées de travail sur le développement institutionnel. Elle se présentait de la façon suivante :

Tableau V. Caractérisation de l'état du développement institutionnel défini par le collectif

État d'origine	Développement organisationnel	Consolidation institutionnelle	Soutenabilité organisationnelle et institutionnelle
Nous manquons de méthodes, d'outils et de temps pour développer des modèles d'évaluation collective et individuelle qui nous permettraient de transformer l'expérience en apprentissage.	Nous commençons à institutionnaliser le système de suivi et évaluation.	Nous utilisons une méthodologie d'intervention structurée mais qui n'est pas documentée.	Nous avons défini des programmes qui ont trouvé un écho favorable de la part des financeurs et des bénéficiaires. Leurs lignes d'intervention sont claires et balisées : (1) tourisme soutenable, (2) gestion participative des écosystèmes de montagne, (3) éducation par la formation de leaders.
	Nous possédons un système d'information géographique (SIG).	La diversité des approches entre les membres de l'équipe requiert un travail de clarification des concepts.	La diversité des approches entre les membres de l'équipe requiert un travail de clarification des concepts.
	Nous n'avons pas de directeur d'équipe basé à Huaraz.	La formation des membres de l'équipe est adéquate mais la tâche de chacun est trop importante. Manque de personnel.	La diversité des approches entre les membres de l'équipe requiert un travail de clarification des concepts.
	Le manque de financements freine le développement institutionnel.	Il n'y a pas de cohérence entre les thématiques d'intervention.	Nous sommes compétitifs dans nos domaines d'intervention.
	Nous n'avons pas de modèle de travail.		Nous sommes référents pour nos associés. Reconnus régionalement et internationalement.
			Nous avons formulés des instruments d'analyses et développés des aptitudes à l'apprentissage collectif.

De cette matrice, le collectif avait dégagé quatre thématiques qui avaient été jugées problématiques et qui devaient faire l'objet d'un examen approfondi :

- ✚ Définir une politique salariale
- ✚ Contenir la vulnérabilité financière
- ✚ Accéder à la solvabilité financière

Ces trois défis collectifs sont abordés à travers les notions de force et faiblesse organisationnelles ordonnées dans trois cadres logiques où une liste d'arguments justifie de la fragilité structurelle du collectif du programme Andin. Ce document, de 35 pages, a été intitulé *Plan d'action pour le développement institutionnel du programme Andin*. Il est autocentré. Le monde extérieur est uniquement abordé pour exprimer une forme de consternation à l'égard des Agences Internationales de Coopération ainsi que sur l'absence évidente de communication à l'attention du gouvernement régional. Cette semaine d'août 2005, les membres du collectif ont réalisé une géographie de leurs contentieux. Localisant,

listant et priorisant leurs points de désaccord et les lieux de discordes. A la suite d'une longue énumération –au registre plaintif- des incohérences du programme, on croise en ordre dispersé des *recommandations* qui s'apparentent à l'aveu d'une impuissance collective. En effet, on y lit que le collectif du programme Andin doit tenter d'éduquer les donateurs en leur décrivant sa situation de travail, sa réalité quotidienne, pouvant prendre la forme de séminaire ou de réunions de travail avec des organisations de la coopération technique internationale. Ce qui est surprenant c'est l'absence de propositions individuelles ou collectives de solutions. Mais surtout le vide total d'évaluation des interventions est frappant. Comme-ci, pour le collectif, la thématique des impacts des projets et de leur légitimité n'étaient même plus une question qu'ils devaient débattre dans le cadre de leur développement institutionnel. Finalement ce document n'a strictement rien changé à la situation de travail du collectif, pire encore, il a forcé les êtres à reconnaître qu'au fond ils n'avaient pas beaucoup de marge de manœuvre pour modifier le processus vicieux dans lequel leur collectif était plongé.

E. 1 Institutionnalisation de l'insoutenabilité du collectif du programme Andin

Bien que son dessein soit non lucratif, le collectif du programme Andin ne peut se soustraire à la logique de production. La mise en concurrence entre les organisations de la sphère du privé non lucratif, orchestrée puis développée par les donateurs, visait à créer les conditions de professionnalisation de la sphère du privé non lucratif. En effet, les Agences Internationales de Coopération ont conditionné l'octroi de leurs fonds à l'évaluation (ratio coût/bénéfice) des propositions d'interventions qui, selon eux, devaient accroître la productivité des organisations de la sphère du privé non lucratif. Soumis à la contrainte du ratio, la direction du collectif du programme Andin a finalement développé un comportement opportuniste qui vise à faire financer une diversité de projets sans se soucier de la cohérence institutionnelle des interventions. Un fossé s'est donc creusé entre ce qui est prôné au plan communicationnel par la direction du collectif de l'Institution Internationale des Sommets et la réalité des situations de travail de leurs collectifs régionaux. Sur la base de considérations marchandes – productivité, coût d'exploitation et flexibilité- les bailleurs de fonds ont peu à peu institutionnalisé des mécanismes d'insoutenabilité et d'inefficience au sein des collectifs de la sphère du privé non lucratif.

La perversion de la logique organisationnelle et la dégradation des pratiques managériales ont instauré une dynamique malsaine à toutes les échelles de l'organisation. L'usage de recettes managériales, perçues et appliquées comme des remèdes magiques, n'a toujours pas permis d'inverser la tendance.

E.2 Le point de vue de l'évaluatrice de l'USAID sur les capacités de gestion du programme

L'évaluatrice, recrutée par l'USAID, a pris connaissance de la situation institutionnelle du collectif du programme Andin en analysant les résultats et les impacts obtenus par le projet que son organisation avait financé. Il est évident qu'en l'espace de quelques jours il lui était difficile d'avoir une idée claire de l'état du collectif du programme Andin. De plus, les problèmes de structure ne sont donc discutés que lorsqu'ils ont un lien direct avec les objectifs de l'intervention. La consultante s'est concentrée sur le cadre de mise en œuvre des

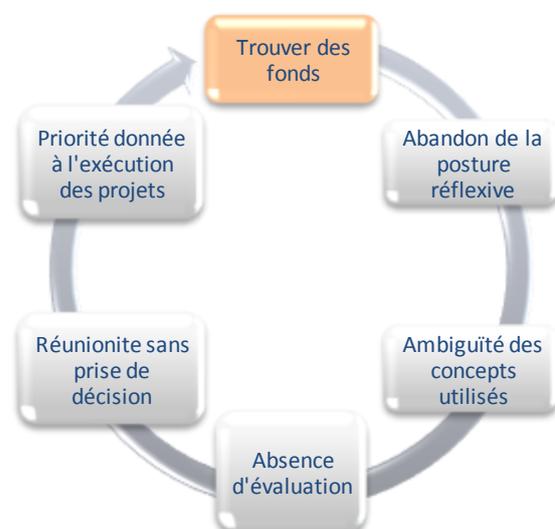


Figure X. Dynamique institutionnelle

activités du projet '*Dans cette période d'incertitude, créer des conditions soutenables pour la subsistance des populations montagnardes*'. La finalité est de vérifier si ce qui a été planifié fut exécuté. Lorsqu'un objectif a été atteint, la consultante peut passer à l'examen du point suivant. Si différentes programmations n'ont pas pu être effectuées ou si des tâches n'ont pas permis d'obtenir le résultat escompté, alors elle approfondira son investigation pour en déterminer les raisons. Globalement, le collectif du programme Andin avait réalisé ce qu'il avait projeté. De toute l'organisation, c'était le collectif du programme Andin qui avait le mieux respecté son cahier des charges. L'appréciation de l'exécution des activités du collectif du programme Himalayen et du collectif du siège social de Washington D.C avaient mis en évidence des soucis organisationnels. De fait, le rapport d'évaluation cite le collectif du programme Andin en exemple dans le domaine du suivi du projet ainsi que dans sa volonté de quantifier les impacts de son intervention.

La seule exigence que la consultante pour l'USAID eut à l'égard de *Simon* fut la rédaction d'un plan de développement institutionnel qui permettrait, selon elle, de dessiner les grands axes d'orientations du collectif du programme Andin pour les trois prochaines années. Elle avait relevé la fragilité du système financier mais ne formulait pas de pistes de réflexions. Elle repartait satisfaite de Huaraz, considérant que leurs soucis organisationnels n'étaient pas insurmontables. Comme elle me le disait, '*il faut juste qu'il trouve un nouveau financement et reprendre de l'élan*'.

CONCLUSION

Les membres du collectif du programme Andin ont tenté de définir la direction organisationnelle vers laquelle ils voulaient se diriger. Rongés par les dilemmes et les paradoxes organisationnels, ils n'ont pu que prendre la mesure du mur qu'ils avaient face à eux. En aparté de cette réunion de travail, je leur demandais à quoi ils aspiraient pour leur collectif. Tous m'ont répondu vouloir se désolidariser du collectif du siège social américain qui ne les appuyait pas et qui les empêchait d'accéder à des financements nationaux. '*On ne les connaît pas. Ils ne sont jamais venus nous voir. Puis, ils nous prennent 17% sur notre argent*'. Ils souhaitaient se transformer en organisation nationale. Ils aspiraient également à se libérer des tâches de terrain pour se recentrer sur des aspects de formation et de pilotage institutionnel. Pour certains membres du collectif, l'idée de monter leur propre cabinet d'audit faisait son chemin, faire de l'argent grâce à l'expérience acquise au sein du collectif du programme Andin. Mais, à plus court terme, ils espéraient que *Simon* trouverait un financement, *beaucoup de fric*, pour qu'enfin, ils puissent avancer plus sereinement. *Simon*, optimiste par nature, considérait qu'il arriverait bien à valoriser toute cette expérience auprès d'un donneur. Il reconnaissait que c'était de plus en plus difficile et que les projets de deux ou trois ans n'apportaient rien sur le plan de l'organisation. Il y avait probablement une piste, une amorce de solution, comme celle de monter une activité lucrative qui permettrait au collectif du programme Andin de s'autonomiser vis-à-vis des Agences Internationale de Coopération et consolider les capacités collectives de son organisation. Cette éventualité a été testée puis systématisée par l'organisation Américaine *Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team*²⁰¹ qui propose de résoudre la question des capacités de gestion des organisations de la sphère du privé non lucratif en les aidant à développer des activités lucratives qui les autofinanceraient.

Simon percevait également que son collectif s'était fractionné depuis qu'il résidait à Lima. Appartenir au collectif du programme Andin avait perdu de sa signification pour les personnes. D'ailleurs, en décembre 2007, j'apprenais par personne interposée que *Dalva*, décidée de se lancer dans une autre aventure professionnelle, avait quitté le collectif. Son départ fragilisait un peu plus le collectif sur le plan organisationnel, mais le soulageait financièrement du coût salarial de *Dalva*. Comme l'explique *René Passet*²⁰², utiliser le marché

²⁰¹ <http://www.nesst.org/>

²⁰² Passet, R. Contre les privatisations, une économie plurielle. In, Le Monde Diplomatique. Mai 2000. Page 14 et 15.

au sein des organisations de la sphère du privé non lucratif peut conduire à en libéraliser toute son activité de telle manière que la logique marchande soit l'étalon d'évaluation de son efficacité et ses performances. Or, la description des situations de travail du collectif du programme Andin montre que la logique marchande régit les activités des organisations de la sphère du privé non lucratif. Ce processus de mutation s'est édifié en deux phases. D'abord, les bailleurs de fonds ont placé les organisations de la sphère du privé non lucratif dans une situation de concurrence pour l'obtention de leurs fonds les obligeant à s'adapter afin de répondre à cette exigence de la loi de l'offre et la demande. Pour résister, ils ont dû s'aligner sur les critères de rentabilité de l'entreprise. Produisant des biens non marchands qui ne comportent que des coûts, ils ont dû s'employer à réduire leurs frais à la plus simple expression jusqu'à en devenir des organismes insoutenables voir putréfiables.

L'ethnographie institutionnelle éclaire le mécanisme de précarisation dans lequel les collectifs de la sphère du privé non lucratif sont aujourd'hui plongés. Les Agences Internationales de la Coopération et les donateurs ont abandonné la dimension coopérative au profit du registre bancaire. Cette modalité de fonctionnement invite les organisations de la sphère du privé non lucratif à la mise en œuvre d'intervention dont le profit et la rentabilité sont immédiats, d'où l'exigence de tout quantifier pour mesurer la performance. Laissant de côté l'intervention sur le très long terme qui, bien que dilué dans la collectivité et au rendement plus lent, s'est avéré être, pourtant, le meilleur canal pour conduire l'innovation sociale.

COMMENTAIRE PREALABLE :

Comme l'a très justement expliqué *Jean Pierre Boutinet* dans son *anthropologie du projet*²⁰³; le projet est devenu le schème organisateur d'une majorité d'organisations qui modélise leurs structures administratives et qui conditionne les orientations de leur logique d'intervention. Dans les pages précédentes, j'ai insisté sur le caractère restrictif et limitatif de la logique de projet pour le développement des capacités de gestion et de fonctionnement du collectif de l'Institution Internationale des Sommets. Dans ce chapitre, j'aborderai le projet comme un levier destiné à stimuler le processus de métamorphose institutionnelle. Si, jusqu'à présent, j'ai traité de questions internes au collectif, puisqu'intégré en son sein, je profiterai des pages suivantes pour dessiner les formes, les modalités et les raisons de l'intervention du collectif du programme Andin dans le champ de la conservation des ressources renouvelables et de l'amélioration des conditions de vie des populations locales. Cependant, je ne quitterai pas le paysage organisationnel puisque je montrerai que la raison de l'intervention s'explique surtout par les nécessités et les besoins des individus et du collectif du programme Andin et non par la demande et les attentes des autres secteurs.

²⁰³ Boutinet, J.P. *Anthropologie du projet*. 5^{ème} édition. 1999.

A. LA PRINCIPALE LOGIQUE D'INTERVENTION : LE PROJET

Introduction : le projet est un instrument au service du développement institutionnel

Jean Pierre Boutinet caractérise le concept de projet '*comme une réponse inédite qu'un acteur singulier apporte à une situation inédite*'²⁰⁴. A l'instar de *Boutinet, Jacques Ardoino*²⁰⁵ nous invite à distinguer l'intention d'un projet qui consiste à définir son objectif –technique, philosophique, politique, socioéconomique, environnementale et pédagogique- et à sa programmation –activité, opération, tâche-. Si la programmation des projets du collectif du programme Andin diffère, leur intention, par contre, est similaire dans l'espace-temps puisqu'elle vise à stabiliser l'organisation et développer l'institution. Je m'explique, le projet est la source majeure de financement des coûts administratifs du collectif du Programme Andin. Si le collectif exécute des projets, autrement dit qu'il agit, c'est avant tout pour lui-même. Le bénéficiaire, est un moyen et non une fin puisque canal de collecte et d'obtention de fonds pour financer le fonctionnement du collectif et son organisation. Dans la sphère du privé non lucratif, le dessein de l'intervention est donc reproductible à l'infini puisqu'il vise à maintenir l'existant institutionnel à flot.

Il est important de le souligner, mais faut-il une fois de plus le rédiger : une organisation, qu'elle soit du secteur lucratif ou non lucratif, défend ses propres intérêts avant de se soucier des aspirations et des nécessités des collectifs des sphères où elle est amenée à interagir. Pour l'Institution Internationale des Sommets, le projet sert à se faire connaître, acquérir de l'expérience et gagner des parts de marché de la coopération technique internationale. Il agit comme un levier pour obtenir plus d'argent afin de financer les coûts de gestion qui ne cessent de croître à mesure que l'organisation se développe. La direction du collectif du programme Andin est contrainte de présenter des interventions de plus en plus ambitieuses et d'élargir sa communication autour des actions menées. Colonne vertébrale de l'organisation, le projet sera pour moi le médium pour étudier l'évolution structurelle du collectif du Programme Andin. Dans le cadre de mon enquête, il ressort que l'écriture du premier projet intitulé FOCAL avait pour finalité d'implanter le collectif du Programme Andin en Cordillère Blanche et formaliser une convention de travail avec l'administration du Parc National Huascarán. L'exécution du second projet financé par l'USAID (2001-2006) a visé à renforcer le positionnement du collectif du Programme Andin comme acteur de développement de la

²⁰⁴ Boutinet, J.P. *Anthropologie du projet*. 5^{ième} édition. 1999.

²⁰⁵ Ardoino, J. *Enfin, il n'est jamais de pédagogie sans projet*, *Education permanente*, n°87, 1986, pp. 153-158.

coopération technique internationale. Quant à l'intervention, démarrée en 2007 dans le Nord du Pérou, elle a permis au collectif du Programme Andin d'étendre sa zone d'intervention et de coordonner un projet avec d'autres ONG comme Conservation International -C.I-. Ce qui sort le collectif de son localisme et de sa solitude institutionnelle.

a.1 Le projet FOCAL : bâtir une organisation

Officiellement implantés à Huaraz, *Simon* et *Dalva* s'attelaient à une double tâche. En interne, ils devaient se doter d'une administration puis clarifier leur champ d'intervention. En externe, ils ambitionnaient de devenir un acteur incontournable de la coopération technique internationale sur les problématiques de conservation/développement des écosystèmes de montagne et la valorisation des modes de vie de leurs habitants.

Le projet '*Renforcement des capacités locales pour le développement et la conservation intégrée des montagnes dans la réserve de biosphère Huascarán –FOCAL-*' avait été dessiné comme l'instrument qui devait leur permettre de relever ces deux défis. *Le projet FOCAL* a fonctionné comme un laboratoire d'expérimentation. En effet, *Simon* et *Dalva* savaient qu'ils voulaient utiliser des approches participatives et travailler dans le Parc National Huascarán. Cependant, le diagnostic du contexte socio-écologique de la région d'Ancash, la constitution du collectif du programme Andin, la définition de la méthodologie et la localisation du terrain des opérations, ont été systématisés lors de la réalisation du projet et non *a priori*. Sans projet, rien n'est envisageable puisque l'organisation n'a pas de ressources propres. Par conséquent, le projet est la principale opportunité pour fouiller et expérimenter de nouvelles hypothèses, essayer de nouveaux concepts et valider de nouveaux instruments de travail. Un espace-temps qui se caractérise par son incertitude dans l'obtention d'un quelconque résultat efficient.

Dans le développement qui suit, je décrirai le processus de mise en œuvre du projet FOCAL que j'ai reconstitué à travers une série d'interviews des membres du collectif de l'équipe du programme Andin, du directeur de l'administration du Parc National Huascarán qui était en poste à l'époque et des familles des communautés paysannes qui ont participé et bénéficié de l'intervention. Les documents administratifs et comptables auxquels j'ai eu accès sont venus confirmer voire infirmer les données récoltées lors de mes entretiens. Ce qui m'invitait à interroger de nouveau mes interlocuteurs pour ré-expliciter les zones d'incohérences.

a.1.a Description du projet

❖ Le contexte socio-environnemental

A travers son diagnostic socio-environnemental du Parc National Huascarán, le collectif du programme Andin avait identifié quatre ‘*menaces majeures*’ auxquelles était confrontée l’administration de l’aire protégée : (1) l’absence de cadre juridique concernant l’exploitation artisanale de mine au sein de l’aire protégée, (2) la surexploitation des pâturages de la *puna* – supérieur à 3400 mètres- par les populations paysannes, (3) l’utilisation insoutenable des ressources hydriques par les secteurs énergétiques et agricoles, (4) le développement anarchique de l’activité touristique. Jusqu’ici *Dalva* s’était attelée à la régulation des activités de tourisme puisqu’elle avait très largement contribué à la rédaction du plan de gestion touristique de l’aire protégée. Il restait à proposer des actions pour les trois points restés pendants.

❖ Justification de l’intervention FOCAL

L’Agence de Coopération Technique des Pays Bas avait accordé au collectif du Programme Andin un financement de 418.416,00 dollars US pour une période de trois ans et 9 mois. En octobre de l’année 1997, *Simon* avait pu lancer le projet FOCAL. A cette date, les documents de présentation du projet insistaient sur le fait que l’administration du Parc National Huascarán n’entretenait aucune relation de coopération avec une organisation de la sphère du privé non lucratif pour l’appuyer dans sa mission de gestion de l’aire protégée. Le collectif du programme Andin légitimait donc sa présence en avançant la nécessité d’établir une capacité locale de gestion des ressources renouvelables pour restaurer les écosystèmes de la cordillère blanche et réduire les pressions anthropiques dans la zone centrale du parc. Malgré la reformulation du projet FOCAL, voulue par l’Ambassade Hollandaise, qui avait sérieusement entamé la stratégie de coopération entre le collectif du programme Andin et la direction du parc ; le collectif du programme Andin s’appuya -dans ses brochures de présentation institutionnelle- sur le concept de Réserve de Biosphère Huascarán²⁰⁶ pour tenter de justifier une nouvelle forme de collaboration avec l’administration. L’idée étant que la meilleure façon d’aider l’administration du Parc National Huascarán était de travailler dans la zone périphérique où la densité de population et les ‘impacts’ anthropiques étaient les plus importants. En pesant sur les modalités d’accès et d’usages des ressources renouvelables et

²⁰⁶ L’Unesco a reconnu le Parc National Huascarán comme Réserve de Biosphère en 1977.

non renouvelables de la périphérie de l'aire protégée, le collectif du programme Andin considérait qu'il prenait part à la politique de conservation de la Cordillère Blanche. Ce qui convenait parfaitement à *Simon* puisque de fait il n'avait plus à se soumettre à la logique restrictive du cadrage conservacionniste prônée par la législation des aires protégées. Quant à l'administration du parc, elle n'avait jamais souhaité opérationnaliser le concept de la Réserve de Biosphère Huascarán. Comme l'aimait à me le rappeler *René*, directeur dans les années 90, '*administrer une aire protégée, c'est gérer des conflits*'. Les querelles étant déjà nombreuses à l'échelle de l'aire protégée, il était inenvisageable pour lui de les étendre et les aggraver en augmentant la superficie du parc par le montage administratif de la Réserve de Biosphère Huascarán.

❖ Les intentions de l'intervention

Simon et Dalva ont toujours qualifié de verticale la forme de gestion pratiquée par l'administration du Parc National Huascarán. Leur projet FOCAL fut donc édifié sur le socle de *l'approche participative* pour la formulation d'une utilisation soutenable et durable des ressources. L'objectif était de démontrer aux fonctionnaires qu'il était possible d'associer les familles paysannes dans les objectifs de conservation fixés par la législation, tout en abandonnant les pratiques autoritaire et procédurière usitées jusqu'alors. Autrement dit, *Simon et Dalva* se voyaient comme les mentors de *René* lui faisant abandonner sa logique de confrontation pour l'adoption d'une dynamique d'intégration des usagers des ressources dans la définition d'une utilisation durable et soutenable de l'espace protégé. Trois sous-intention, intitulées *objectif spécifique* avaient été programmées dans les attentes du projet FOCAL. Le premier objectif spécifique était d'éprouver l'hypothèse du concept de Projet Intégré de Conservation et Développement (PICD) qui voulait que les politiques de conservation et de restauration des écosystèmes devaient être accompagnées d'une création d'activités économiques rentables pour les familles paysannes. Le second objectif spécifique ambitionnait de développer des modèles d'aménagement du territoire dessinés puis gérés par les usagers locaux. Approche qu'ils ont reformulée par la suite comme un mécanisme de concertation et de prise de décision multi-échelles²⁰⁷ dans la gestion des ressources de la Réserve de Biosphère Huascarán. Le troisième et dernier objectif visait à implanter une

²⁰⁷ L'analyse multi-échelles et multi-acteurs invite les intervenants à élargir le plus possible leurs échelles d'analyses afin d'embrasser la complexité de leur objet et la diversité des acteurs impliqués dans leurs problématiques. En sciences humaines et en modélisation, le concept est utilisé par les chercheurs qui travaillent sur les problématiques de la coordination de l'action collective dans l'allocation des ressources.

plateforme organisationnelle de concertation sur la politique de conservation de la région d'Ancash.

❖ Le cadre conceptuel

L'axiome du projet FOCAL était la gestion intégrale de l'aire protégée où les dynamiques socio-écologiques extérieures aux frontières du parc conditionnaient directement les modalités d'utilisation de l'aire protégée. En effet, comme nous l'avons vu, les deux concepts techniques de l'intervention étaient la Réserve de Biosphère de l'UNESCO et le Projet Intégré de Conservation et Développement du World Wide Fund. Bien que le collectif du programme Andin ait cru bon de structurer une capacité locale de gestion soutenable des ressources, il n'a pourtant pas souhaité matérialiser ni institutionnaliser le concept de Réserve de Biosphère Huascarán. Le collectif du programme Andin aurait pu fomenté la réactivation d'un Comité de Gestion de l'Homme et la Biosphère –MAB-²⁰⁸ qui aurait élargi la représentation des usagers de l'aire protégée à la communauté scientifique et aux entreprises. L'objectif général du projet se réduisait à insuffler une énergie à l'attention des usagers et des institutions pour qu'ils se créent *a posteriori* leur propre espace de dialogue et de négociation.

Donner envie. C'est la notion de prédilection du collectif du siège de l'Institution Internationale des Sommets que le collectif du programme Andin a appliqué lors de ce premier grand projet. Ne pas faire, mais par contre créer les conditions pour que cela se fasse, c'est la marque de fabrique de l'organisation. Ce postulat, intéressant, n'est cependant « pas du goût » des donateurs puisqu'il conduit à ce que l'action des membres du collectif du programme Andin se concentre sur des processus et non sur des tâches. Mesurer la rentabilité d'un processus s'avère être plus difficile que d'estimer le coût de mise en œuvre d'une activité. En discutant avec *Simon* de l'expérience acquise à travers le projet FOCAL, il me confiait que pour lui '*ce qui a été le plus efficace jusqu'ici, c'était d'avoir contribué à la prise de conscience collective -à l'échelle régionale d'Ancash- de l'urgence de réguler les usages des ressources renouvelables*'. Cet apport qualitatif n'a pas fait l'objet d'une traduction monétaire, incapable de quantifier la valeur ajoutée créée par son projet, *Simon* avait laissé de côté cet argument le considérant comme anodin. Il préféra mentionner, dans son rapport final, le nombre de PICDs en fonctionnement ainsi que le nombre d'ateliers sur l'écotourisme

²⁰⁸ Lorsque l'UNESCO catégorise une aire protégée de Réserve de Biosphère, son administration doit faciliter la création d'un Comité de Gestion MAB qui l'assistera dans sa mission. Le Comité MAB est composé de représentants des populations locales, d'acteurs du secteur public et privé, lucratif et non lucratif et de scientifiques.

animés à l'attention des familles paysannes en l'espace de trois années et 9 mois. Les rapports d'étapes étaient remis à l'Ambassade Hollandaise à chaque fin d'année et ce dès la deuxième année d'exécution. Si le format permettait de se forger une représentation réaliste de l'avancée des activités techniques – faisant une place de choix aux objectifs atteints ainsi qu'aux impacts obtenus sur le terrain par les membres du collectif-, on peut regretter l'impasse faite sur le 'comment'. En effet n'y figurent pas, la description des approches méthodologiques, ni celle des médiums pour atteindre l'objectif espéré. Elles sont cependant du même degré d'importance que la publication des résultats produits. Trop souvent, les rapports d'activités ne permettent pas aux membres du collectif du programme Andin d'explicitier les difficultés et les problématiques qu'ils ont rencontrées sur le terrain. Comprendre comment ces professionnels ont réussi à contourner et résoudre les obstacles participe également, de mon point de vue, à l'exercice de la coopération technique internationale.

❖ La méthodologie

Pour définir les sites d'implantation des projets PICDs, le collectif du programme Andin avait animé un atelier intitulé '*MENACE*' en coordination avec l'administration du Parc National Huascarán. L'intention de cet atelier était d'intégrer René et les cadres de son administration dans le processus de mise en œuvre du projet en les invitant à co-définir les zones d'intervention. La dimension programmatique de ce séminaire permit de recueillir des informations pour affiner la sélection des zones d'intervention du projet FOCAL. Les participants déclinèrent cinq critères pour déterminer l'identification et qualifier les aires de travail : (a) priorisation effectuée par le PNH, (b) connexion géographique avec le siège de Huaraz, (c) caractérisation des problèmes sociaux, (d) présence ou absence de projets de développement et/ou de gestion des ressources renouvelables, (e) potentiel de développement d'activités touristiques dans la zone de transition du Parc.

Une fois déterminé, les membres du collectif ont structuré une grille d'évaluation des critères à prendre en compte pour sélectionner les zones d'expérimentation. J'ai repris cette grille (ci-après) qui, d'après moi, énonce les constituants et fondamentaux de l'*ontologie naturaliste* – terminologie empruntée à *Philippe Descola*²⁰⁹ - de ces deux organisations.

²⁰⁹ Descola, P. 2005. Par-delà nature et culture. Editions Gallimard.

Tableau VI. Critères d'évaluation pour déterminer les sites d'intervention

Systeme	Critères généraux	Description	
Géopolitique	1. Zone qui pose problème à l'administration du PNH	a. Surpâturage	
		b. Déforestation et culture sur brulis	
		c. Revendication de propriété foncière	
		d. Activité minière	
		e. Activité touristique	
	2. Communautés priorisées par l'administration du PNH	a. Communautés territorialisées dans l'aire protégée	
		b. Communautés utilisant les ressources renouvelables de l'aire protégée	
		c. Les fonctionnaires du parc ont développé des projets avec les usagers des ressources du parc	
	3. Communautés menacées par l'activité minière dans le parc et sa périphérie	a. Présence permanente d'activité minière	
		b. Modification de la nature (paysage)	
		c. Flore et faune en voie d'extension	
		d. Changement des modes de vie paysan	
Socioéconomique et culturel	4. Formes de l'organisation du collectif	a. Schéma d'organisation stable	
		b. Capacité de prise de décision collective	
		c. Relation avec d'autres institutions	
		d. Présence d'activités touristiques	
		e. Communautés localisées dans la zone d'amortissement du parc, où l'activité touristique a été identifiée comme potentiel économique.	
		f. Existence d'une régulation des accès et usages des ressources renouvelables.	
	5. Echanges inter-communautés	a. Echange de produits et transactions économiques entre les communautés	
		b. Production artisanale	
	6. Echange avec des institutions	a. Projets ayant été conduits à leur terme ou non	
		b. Présence d'autres ONG	
	7. Démographie	c. Minimum de 300 habitants	
	Ressources renouvelables	8. Activités productives basées sur l'écosystème de prairie	a. Etat des pâturages
		9. Usages des forêts au sein de l'aire protégée	a. A protéger pour sa valeur paysagère
b. A valoriser pour son potentiel touristique			
10. Collecte de plantes médicinales		a. Usage local et potentiel économique	
11. Pratique de conservation des sols		a. définir la technique	
		a. Traditionnelle	
12. Agro-biodiversité		b. Introduite	
		a. Changement sévère	
13. La faune	b. Changement modéré		
	c. Changement non perceptible		

Sur la base de ces critères d'évaluation, le collectif du programme Andin et l'administration du Parc National Huascarán ont identifié 17 localités propices à la mise en œuvre des 20

PICDs prévus dans *l'objectif spécifique n°1* du projet FOCAL. Le collectif s'était organisé en binôme pour se rendre dans les différents villages afin de récolter des données plus spécifiques sur leurs caractéristiques socio-écologiques listées lors du séminaire 'MENACE'. De retour dans la ville de Huaraz, les différents binômes avaient organisé un atelier collectif en interne où chacun exposait les résultats de son *analyse LCAG*. En 1965, quatre professeurs de l'Université d'Harvard aux Etats-Unis ont rédigé un ouvrage²¹⁰ dans lequel ils conçoivent le *modèle LCAG* -reprenant les initiales des noms des professeurs *Learned, Christen, Andrew et Guth*-, pensé comme un outil d'aide à la décision stratégique pour les directions des entreprises, popularisé sous l'acronyme *SWOT* –*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*²¹¹- la matrice des quatre chercheurs propose dans un premier temps d'effectuer une évaluation externe de l'entreprise pour identifier les menaces et les opportunités qui sont présentes dans son environnement institutionnel, cela débouche sur la caractérisation des éléments fragilisant l'organisation mais aussi sur l'identification des facteurs qui peuvent conduire à sa rentabilité. Puis dans un deuxième temps, il est recommandé de procéder à une évaluation interne des forces et faiblesses du collectif pour déterminer les compétences intrinsèques de l'organisation par rapport à la concurrence.

Tableau VII. Modèle de matrice MOFF

MENACES	OPPORTUNITES
FAIBLESSES	FORCES

Les modalités d'action émergent de la mise en perspective de la potentialité que représente l'environnement avec la capacité organisationnelle de l'institution. Le principe méthodologique revient à catégoriser l'institution à travers des facteurs interne/externe et l'organisation par des éléments positifs/négatifs. Chaque orientation sera analysée d'après des relations binaires et simplificatrices telles que 'avantages/inconvénients', 'risques/possibilités', 'incompatibilité/compatibilité', afin d'atteindre les intentions visées. L'utilisation de la matrice *SWOT* par une direction d'entreprise ou une ONG permet rapidement, en synergie avec le personnel présent à la réunion, d'extraire, de repérer et d'explicitier ses capacités organisationnelles. La méthode de travail consiste à lister des éléments qui font passer en arrière plan les processus et les dynamiques qui en sont à l'origine. Ce qui introduit une analyse fixiste et immuable de la sociologie institutionnelle.

²¹⁰ Learned, E. P. Christensen, C. R. Andrews, K. R. et Guth W. D. *Business Policy, text and cases*. R. Irwin ed., Homewood, IL, 1965.

²¹¹ Matrice MOFF en français pour : Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses.

Trois communautés furent finalement retenues Olleros-secteur Chichucancha, Huasho et Vicos ainsi que deux zones pour la réalisation de travaux exploratoires Hualcayan et Huaripampa. Une fois les lieux²¹² de l'intervention sélectionnés, l'équipe pouvait déployer la batterie d'instruments édifée par le siège social de l'Institution Internationale des Sommets.

❖ Caractérisation des lieux de l'intervention par le collectif du programme Andin

Les sorties de terrain en binôme pour choisir les aires d'intervention ont fait l'objet d'une description synthétisée dans le rapport *information du processus exploratoire des sites identifiés pour le développement du projet FOCAL –juin 1999-*. Mon intention, ici, est de retranscrire le plus fidèlement possible la façon dont les membres du collectif du programme Andin se représentaient les contextes socio-écologiques des zones qu'ils avaient sélectionnés pour travailler. Le format et les expressions ont été repris du rapport du collectif du programme Andin puis traduits par mes soins. Il n'y aucune donnée concernant la Communauté de Vicos²¹³ car le choix de ce site fut entériné à la suite de conversations avec l'association Urpichallay²¹⁴.

▪ La communauté de Hualcayan, district de Santa Cruz dans la province de Huaylas

- Utilisation des ressources naturelles en relation avec l'aire protégée

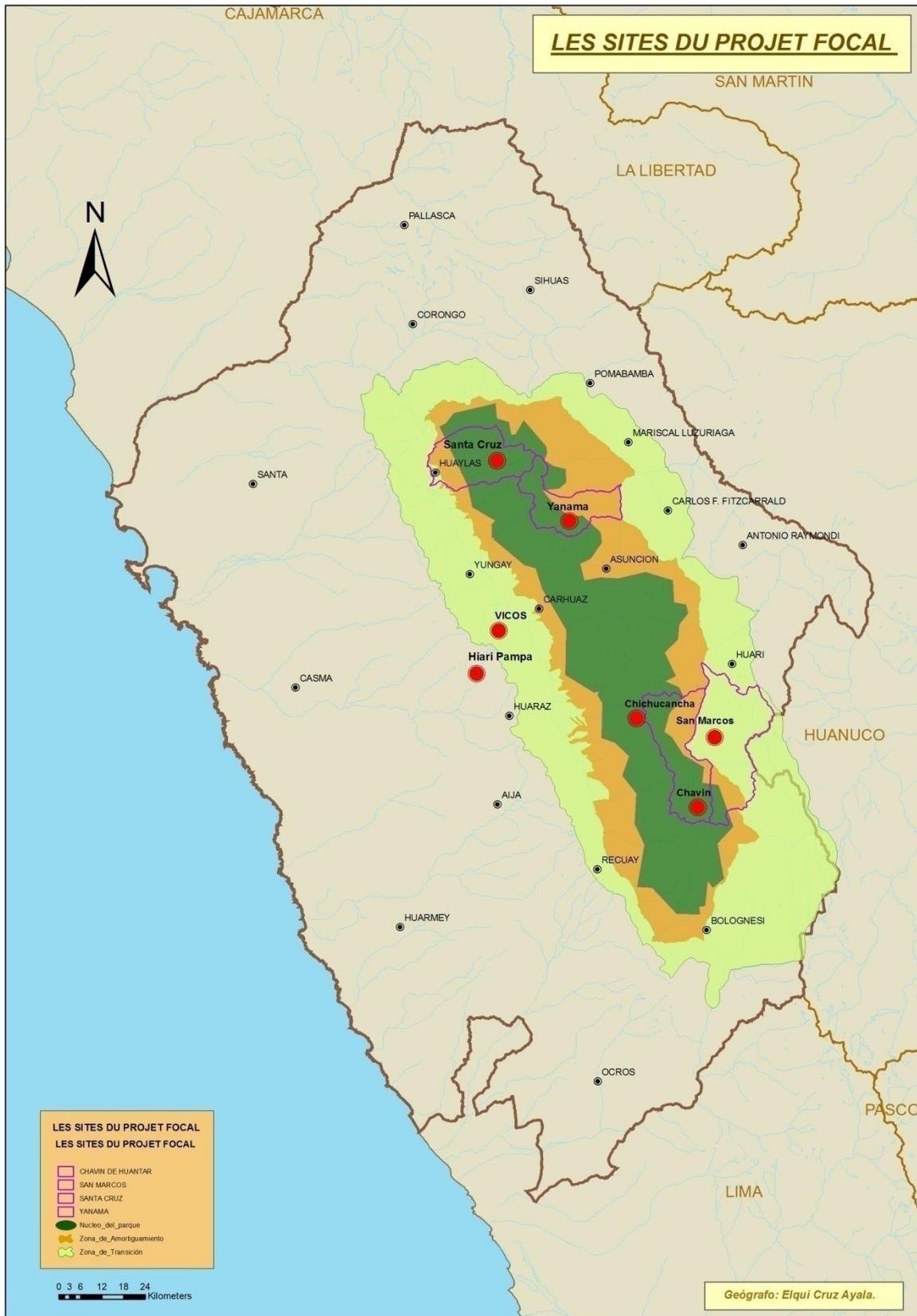
La communauté de Hualcayan est implantée à 3500 mètres d'altitude dans la zone d'amortissement du Parc National Huascarán. Les troupeaux de bovidés et ovidés de la communauté paissent dans l'écosystème de prairie de l'aire protégée. Chaque famille possède entre 5 et 10 animaux distribués entre bovidés et ovidés et 1 ha de terre agricole. La population, non informée du système de zonification de l'aire protégée, se considère

²¹² Pour faciliter la localisation des sites j'ai réalisé une carte que vous pouvez consulter à la page suivante.

²¹³ Pour obtenir des informations sur la communauté de Vicos, localisée dans *la quebrada Honda*, je vous invite à lire l'article de *Florencia Zapata* qui a travaillé sur la reconstruction de la mémoire collective de cette communauté. Zapata, F. *Memorias de Vicos. Historia Antropología y Fuentes Orales*. 2006, Vol. 3, N° 35. Universidad de Barcelona.

²¹⁴ L'association Urpichallay est une organisation Péruvienne de développement à l'intention des communautés paysannes d'Ancash qui intervient principalement dans la périphérie du Parc National Huascarán.

Figure XI. Sites présélectionnés pour le Projet Focal



propriétaire de ces terres d'une superficie totale de 700 hectares. L'activité principale est la culture de la pomme de terre, mais celle-ci subit des attaques de parasites et différentes maladies. La déforestation des terres communales motive les paysans à utiliser les ressources en bois de l'aire protégée. Le conseil municipal a donné son accord pour prêter des terres communales au programme Andin afin qu'il puisse réaliser des expérimentations en restauration de prairies. Les randonneurs empruntent les chemins de la communauté ce qui pourrait faire l'objet de création d'activités commerciales à l'attention des touristes.

-Formes d'organisation et relations avec d'autres institutions

La communauté paysanne de Hualcayan, officiellement créée en 1990, est composée de 58 membres adultes, la majorité de la population est âgée de moins de 30 ans. Les familles sont généralement constituées de cinq à six enfants en âge d'être scolarisés. Quelques personnes savent lire et écrire. La langue parlée est le quechua mais les habitants peuvent s'exprimer en espagnol. Les deux seules organisations communautaires sont le groupe de porteurs qui participe occasionnellement à l'accompagnement de randonnée dans la cordillère blanche et l'association des parents d'élèves. L'ensemble des familles est de confession évangéliste, la population ne boit donc pas d'alcool. Les décisions prises par le conseil municipal sont scrupuleusement respectées par les familles paysannes.

- Aspect économique

Les revenus familiaux proviennent de la vente de la production agricole : pomme de terre, haricot, maïs, pois ainsi que la vente d'animaux d'élevage. Ces produits sont vendus sur les marchés des villes de Caraz, Huaraz et parfois Trujillo –ville côtière-. Quelques paysans possèdent des véhicules de charges (camionnette) et de transport (mini-bus de 15 personnes). Les coûts auxquels doivent faire face les familles sont l'éducation des enfants lorsqu'ils ont décidé de poursuivre le cursus secondaire, les produits chimiques employés pour les activités agricoles, ainsi que la location d'appareils agricoles.

- Infrastructure

Le village est raccordé au réseau électrique. Une route praticable relie le village aux zones urbanisées. La communauté se trouve à 45 minutes de Caraz. Les habitants ont établi un canal d'irrigation qui prélève l'eau depuis la lagune Kullicocha du Parc National Huascarán et qui leur permet d'être alimentés en eau toute l'année.

- Les éléments clefs et actions présentés en guise de conclusion par le collectif du programme Andin

- ✓ La population de la communauté de Hualcayan aspire à développer son village et améliorer ses conditions de vie.
- ✓ Les habitants qui utilisent les prairies de l'aire protégée sont inconnus de l'administration du parc. Occupation qui accentue *la menace* pour l'écosystème et justifie l'intervention du collectif du programme Andin afin de circonscrire l'impact de cette activité.
- ✓ Les parcelles cultivées n'ont pas de protection forestière (sol nu). Le collectif du programme Andin s'est proposé de créer un programme agroforestier pour développer l'agriculture de conservation.
- ✓ L'école possède un petit lac contaminé par les rejets des habitants. Le collectif du programme Andin envisageait de travailler avec les professeurs et les enfants à la restauration du site.
- ✓ La production de semences est gérée au plan communal. Le collectif du programme Andin pensait développer un PICD de semences de pommes de terre.
- ✓ Le village se trouve à 3 heures de voiture de la ville de Huaraz qui est la capitale régionale.

- La localité de Huaripampa, district de Yanama dans la province de Yungay

- Utilisation des ressources naturelles en relation avec l'aire protégée

La localité de Huaripampa se situe dans la zone d'amortissement du parc sur le flan oriental de la cordillère, dans ce qui est communément appelé le secteur Potaca. Les paysans de Huaripampa utilisent les prairies de l'aire protégée pour nourrir leurs animaux, pour construire le toit de leur maison et cuisiner. Ils différencient trois étages écologiques²¹⁵: La Jalca ou Puna, la Puna media et Quechua. Les familles connaissent très bien la zonification de l'aire protégée mais ne respectent pas la législation concernant les modalités d'accès et d'usages des ressources du Parc National Huascarán. Ils prélèvent du bois, notamment des arbres d'espèces autochtones comme le *Polylepis*²¹⁶ qu'ils utilisent dans la construction de leurs maisons mais aussi pour la commercialisation sur les marchés des villes du Callejón de Huaylas. La quebrada de Huaripampa est un lieu de passage des activités de tourisme d'aventure. Les paysans proposent leurs services comme porteur.

- Formes d'organisation et relations avec d'autres institutions

La localité de Huaripampa compte 70 familles composées en moyenne de cinq enfants. L'habitat est très dispersé et il est courant de marcher près d'une heure pour joindre deux foyers. Les familles sont toutes propriétaires²¹⁷ de leurs terres qu'elles ont achetées lors du démantèlement de *l'hacienda*. La population a été approchée par de nombreuses églises qui ont développé des projets d'assistance médicale, d'échanges de semences, de reforestation. Les femmes ont mentionné, lors de l'interview menée par le binôme du programme Andin,

²¹⁵ La géomorphologie des montagnes se caractérise par des dénivelés qui limitent considérablement l'extension des cultures agricoles. Les amplitudes thermiques journalières dues à la haute altitude ainsi que la pauvreté des sols arables réduisent la productivité agricole. De fait, le système productif intègre l'ensemble des étages écologiques et des ressources disponibles aux différents moments de l'année. Il s'agit d'utiliser toutes les possibilités de diversification et de complémentarité des ressources qui s'étagent sur des gradients bioclimatiques divers, et de trouver les aménagements les plus efficaces, techniquement comme socialement, pour mettre en valeur l'ensemble des espaces. On est là dans une logique de la verticalité propre aux groupes montagnards, mise en évidence par les auteurs qui ont analysé les échanges et les relations entre plaine et montagne, hautes et basses terres. Dans les Andes, les étages écologiques sont classés de la façon suivante : *Chala ou Costa*: 0 – 500 mètres, *Yunga*: 500 – 2300 mètres, *Quechua*: 2300 – 3500 mètres, *Suni*: 3500 – 4000 mètres, *Puna*: 4000 – 4800 mètres, *Janca ou Cordillera*: 4800 – 6768 mètres. D'une région à une autre des différences de terminaison se rencontrent mais le concept de verticalité développé par *John Murra* reste le même.

²¹⁶ Le genre *Polylepis* regroupe 20 espèces d'arbre, pouvant s'élever jusqu'à 6 mètres de hauteur, qui peuplent la chaîne de la cordillère des Andes. On les trouve sous forme de petites forêts clairsemées où les précipitations sont abondantes.

²¹⁷ A ce titre les habitants de *Huaripampa* se réfèrent à la communauté lorsqu'ils réalisent les travaux d'intérêts généraux tels que l'entretien des chemins ou du système d'irrigation. Au quotidien ils utilisent le terme de localité pour désigner *Huaripampa*.

que les églises s'opposaient vivement à l'utilisation de contraceptifs et que les familles ayant plus de dix enfants percevaient une aide alimentaire non négligeable. En 1996, le Programme National d'Assistance Alimentaire –PRONAA- du Ministère de la femme et du développement social, a créé le club des Mères (composé de quarante membres) pour essayer de développer, via l'achat de matériels, l'activité de tissage. La communauté compte également un comité de verre de lait à l'attention des enfants. Les pères de famille migrent de plus en plus vers la ville de Yungay pour offrir leurs services comme main d'œuvre disponible. Le niveau d'éducation avait été qualifié de bas. En effet la majorité de la population ne sait ni lire ni écrire. Les membres du conseil de la municipalité ont des rudiments de grammaire et d'orthographe. Seuls les hommes parlent l'espagnol.

- Aspects économique et touristique

Les femmes tissent la laine des moutons et tricotent des ponchos pour la famille sans pour autant chercher à vendre leur production. Parfois des commerçants passent pour leur acheter quelques vêtements afin de les vendre sur le marché de la ville de Huaraz. Les touristes qui campent non loin de la localité de Huaripampa viennent parfois acheter les chapeaux en laine portés par les paysannes. L'environnement de la communauté de Huaripampa abrite des constructions, appelées Chullpas, datées de la période pré-incas et probablement d'architecture funéraire. Malheureusement, elles ont été détériorées par les habitants qui y prélèvent du matériel pour construire leurs habitations. Le programme Andin suggère d'effectuer quelques excavations pour tenter de récupérer des données sur l'historique du district.

- Les éléments clés et actions présentés en guise de conclusion par le collectif du programme Andin

- ✓ L'activité de tissage de la laine de mouton peut-être valorisée à travers l'emploi de teintures naturelles (large palette à disposition dans leur environnement).
- ✓ La population est globalement dénutrie du fait de la pauvreté des rendements et de la diversité agricole.
- ✓ Potentiel pour développer une réserve d'arbustes évitant la complète déforestation de la zone.
- ✓ L'église peut être un relais des actions à réaliser.

- Centre de population Huasho, district de Yungay dans la province de Yungay

Huasho est un centre de population qui fut officiellement créé en 1999. Il regroupe la quasi-totalité des habitants de la communauté unie de Venceremos. Cette communauté regroupe six secteurs : (1) Copta, (2) Humacchuco, (3) Incapacolcan, (4) Huarca A, (5) Huarca B et (6) Huaypish. Des représentants des différents secteurs se réunissent trimestriellement pour définir et accomplir les travaux collectifs. La seule organisation existante est le comité d'électrification. L'activité du tourisme est devenue conflictuelle entre les différents secteurs de Huasho. Les uns considérant que les autres s'accaparent l'ensemble du flux des touristes et qu'ils ne participent plus aux tâches communautaires. Les tensions interfamiliales sont nombreuses. Les différents secteurs composant le centre de population de Huasho n'ont jamais travaillé avec des institutions. Les paysans ne sont jamais en contact avec l'administration de l'aire protégée. Etant donné l'éparpillement de l'habitat sur les différents secteurs de Huasho, le binôme du programme Andin a décidé de se concentrer sur le secteur Incapacolcan situé dans la zone d'amortissement du parc.

- Organisation sociale

Le secteur Incapacolcan est constitué de 37 responsables de familles dont chacune d'entre elle compte en moyenne 5 enfants. Le groupe possède une assemblée municipale qui se réunit pour planifier les tâches collectives et transiger sur les litiges interfamiliaux. Le principal conflit provient de la gestion des ressources hydriques entre les familles vivant dans la partie des hautes terres et ceux des basses terres du micro-bassin versant. Ils n'ont créé ni *club des mères* ni association sportive. A une époque, les habitants ont bénéficié de l'implantation, par l'organisation à finalité non lucrative Caritas de Suisse, d'une entreprise de production de lait. Dès sa mise en service, les paysans obtenaient en moyenne 15 litres de lait par vache et par jour. L'entreprise fut, malheureusement, victime d'un braquage qualifié de violent entraînant sa fermeture. Les familles préférant cultiver les terres utilisées pour le pâturage des animaux, la production de lait a chuté à 1 litre jour par vache. Le niveau d'éducation des familles est le niveau primaire.

- Utilisation des ressources naturelles en relation avec l'aire protégée

La principale production est la pomme de terre. Certaines familles cultivent également le maïs et la quinoa. Les paysans n'ont pratiquement pas d'animaux car cette zone se caractérise par une absence de prairies, les terres ayant toutes été transformées en culture. Les agriculteurs ne connaissent pas les techniques d'agriculture de conservation. On ne trouve pas de forêt, seuls quelques eucalyptus peuplent par-ci par là les parcelles de terre des familles (2 hectares par

famille). Certains paysans proposent leurs services de porteur aux touristes qui empruntent les chemins communautaires pour se rendre au pied des glaciers.

- Aspect économique

Les familles consomment ce qu'elles produisent. Parfois, si la production vient à croître, les mères de familles se rendent sur le marché de Yungay pour y vendre des pommes de terre. Les pères de famille les plus pauvres vendent leurs services en ville pour des travaux en agriculture et foresterie, considérés à l'échelle du secteur comme un travail saisonnier. Mais, depuis quelques années, les hommes sont surtout recrutés par le ministère des transports et de l'équipement pour participer au maintien du réseau de communication de la région.

- Les éléments clefs et actions présentés en guise de conclusion par le collectif du programme Andin

- ✓ Le secteur Incapacolcan pourrait faire l'objet d'une action de reforestation.
- ✓ Approvisionner les foyers en eau et résoudre les conflits d'accès et d'usages.

- Le secteur Chichucancha, district de Chavin dans la province de Huari

La communauté paysanne de Huancapampa est située dans le district de Chavin –province de Huari-, au sein de la zone d’amortissement du Parc National Huascarán. Elle est composée de deux secteurs : (1) le secteur de Chichucancha avec l’annexe de Shongo, (2) le secteur de Hato y Chacpar.

Données concernant le secteur de Chichucancha :

- La santé

Construit en 1995, le centre de santé se voit doté à partir de 1998 d’un médecin présent à temps complet pour pratiquer des consultations de médecine générale. Sa tâche consiste à l’évaluation périodique du poids et de la taille des enfants qui souffrent pour 90 % d’entre eux de malnutrition. Les enfants naissent généralement à un poids moyen de 2 kg. Les familles s’alimentent de leurs propres productions agricoles – orge, pomme de terre, olluco- et n’achètent pas d’autres denrées pour compléter leur alimentation. Les repas, au nombre de deux par jours, sont pris le matin et le soir. Nombreux sont les adultes qui s’adonnent à la boisson alcoolisée accentuant de fait les violences conjugales. Les entretiens réalisés avec le médecin révèlent que la population du secteur Chichucancha souffre de maladies respiratoires (bronchites) et d’infections intestinales. Le commerce de médicaments est réalisé sur la base du troc, médicaments obtenus contre don d’animaux. L’absence d’hygiène est considérée comme un grave problème, la majorité de la population est porteuse de poux, de puces et différentes maladies de peau.

- Education

L’école, construite par les parents d’élèves, accueille 148 enfants qui souffrent de problèmes de concentration. Les parents majoritairement analphabètes ne sont pas en mesure d’accompagner leurs enfants dans leurs devoirs. Depuis qu’un petit déjeuner leur est servi, les enfants participent de manière plus assidue à la classe. Le cours est donné oralement en langue Quechua mais le professeur l’écrit en espagnol au tableau. Les enfants sont scolarisés jusqu’à la fin du cycle primaire. Sur l’initiative des professeurs, l’école a obtenu un terrain communal pour réaliser un potager. Les habitants considèrent les professeurs comme des conseillers qui les aident pour la rédaction de documents à l’attention des administrations et pour faciliter la résolution de conflits.

- Tourisme

La population est opposée à la visite de touristes si elle ne bénéficie pas d'une contre partie financière. En provenance de Huaraz, la majeure partie des touristes emprunte les chemins du secteur Chichucancha pour se rendre à Chavin dans le Callejon de Conchucos. Les habitants souhaiteraient vendre de l'artisanat aux personnes de passage.

- Organisation sociale

La population est structurée en communautés paysannes. La communauté de Huacapampa compte 200 responsables de famille divisée en deux secteurs 130 à Chichucancha et 70 à Chacpar. Chaque secteur possède son assemblée municipale. Les deux conseils se réunissent deux fois par an. Les membres de la communauté sont reconnus par l'administration du Parc National Huascarán comme des usagers des prairies de l'aire protégée. Le président de la communauté de Huacapampa est élu pour deux ans. La population a conservé des coutumes traditionnelles comme la tenue vestimentaire confectionnée par les mères de famille à partir de la laine de mouton. Les fiançailles débutent par le rite traditionnel du « rapt » de la jeune fille suivi de la demande de la main au père de famille. La famille du prétendant se rend à la maison de la jeune fille apportant de l'alcool et des cadeaux pour convaincre la famille de la fille d'autoriser l'union. Si le mariage est accepté la femme se rendra dans la famille de son époux pour y passer le reste de sa vie. Le coût des noces est supporté par les deux familles. La coutume veut que la fête se termine dans une discussion où les familles comparent ce qu'elles ont apporté pour les festivités. Les conflits interfamiliaux se gèrent dans l'alcool. Les bagarres y sont monnaie courante. L'église catholique, seule confession présente dans la communauté de Huacapampa, jouit d'une forte notoriété et bénit les mariages des familles paysannes du secteur de Chichucancha qui n'ont pas recours à la noce civile.

- Activités agricole et forestière

Les paysans fertilisent la terre avec le fumier de leurs ovidés. Toutefois, lorsqu'ils ont dégagé quelques revenus, ils achètent des fertilisants chimiques. Les terres appartiennent toutes à la communauté, les familles y cultivent la pomme de terre, l'orge l'olluco et le haricot. Ils pratiquent la mise en jachère de deux à trois ans pour les parcelles de la partie basse et de cinq ans pour les hautes terres. Les familles possèdent des ovidés et bovidés, des poules et des cuys. Elles possèdent également un potager et y cultivent des carottes, des tomates et des plantes médicinales. L'eucalyptus, qui se trouve en grande quantité sur les terres communales, sert à la construction et au bois de chauffe.

- Les éléments clefs et actions présentés en guise de conclusion par le collectif du programme Andin

- ✓ Explorer la possibilité d'élaborer des produits dérivés de la laine de mouton.
 - ✓ L'école est un acteur central dans l'élaboration de toute intervention. Notamment pour créer des cours d'éducation environnementale et d'hygiène.
 - ✓ Lancer des activités en lien avec le secteur touristique pour que la population prenne conscience du potentiel touristique de sa région.
- ❖ Conclusion formulée par le collectif du programme Andin pour la sélection des sites et définition des interventions

Les trois aires d'intervention du projet FOCAL qui furent sélectionnées étaient :

- la communauté Olleros et le secteur de Chichucancha pour y développer un projet d'écotourisme et de restauration de prairies avec les professeurs de Chichucancha et une association de porteurs de la communauté de Canrey Chico.
- Le centre de population de Huasho pour créer un centre de formation à l'artisanat et à sa commercialisation.
- La communauté de Vicos pour accompagner la réalisation d'un projet d'éco-tourisme et de restauration de prairies.

Deux aires exploratoires furent également choisies : (1) la communauté de Hualcayan pour tester une expérimentation de Projet Intégré de Conservation et Développement en agroforesterie et l'amélioration de la productivité de la culture de la pomme de terre, et (2) la localité de Huaripampa où le PICD fut orienté sur des thématiques de tourisme et de reforestation. Si le choix de ces différentes localités fut présenté comme des sites stratégiques pour l'administration de l'aire protégée, il correspondait avant tout aux objectifs institutionnels du programme Andin. Au final chaque communauté se trouvant dans la zone d'amortissement du parc est vécue comme une menace réelle ou potentielle par les fonctionnaires du PNH. Les différents portraits brossés de ces communautés paysannes auraient pu s'appliquer à toutes les populations paysannes qui bordent le parc. Ce qui caractérise l'aire géographique d'intervention du projet FOCAL, est que l'ensemble des sites des activités est à moins de trois heures de route du bureau de l'organisation à finalité lucrative, que la population parle l'espagnol et fait face à des problématiques socio-environnementales qui requièrent l'offre de service du programme Andin : développer des services à l'attention des touristes, restaurer l'écosystème de prairies qui a énormément

souffert du surpâturage et tenter de lancer un programme de reforestation pour aider à la conservation des sols via l'approche participative et l'éducation environnementale.

❖ La programmation

Le projet FOCAL a incité *Simon* et *Dalva* à compléter et augmenter les effectifs du collectif en recrutant de nouveaux profils. Dans le Plan Opératif Annuel –PAO- de 1999, le collectif du programme Andin comptait quatorze personnes qui se répartissaient les missions institutionnelles (voir tableau page suivante) financées par les fonds de la coopération Hollandaise. Comme on le constate les postes ne sont pas attribués pour les activités du projet mais pour la structure de la nouvelle organisation du collectif du Programme Andin. En effet, l'intention du projet FOCAL était de constituer un collectif solide et soudé. Pour s'en convaincre, il suffit de reprendre la structuration des postes du collectif et la mission de chacun des membres.

Tableau VIII. Structure du collectif du programme Andin

Poste	Profession
1. Direction	
Directeur	Simon, anthropologue
2. Encadrement	
Coordination de l'équipe	Dalva, ingénieur forestier
Comptabilité et administration	Guadalupe, comptable
Suivi et évaluation	Jack, économiste
Relation avec la problématique minière	Fernando, avocat
Processus participatif	Eloy, sociologue
La dimension du genre dans les interventions	Rosa, spécialiste en communication
3. Planification	
Bureau de planification, suivi et évaluation	Bandini, zootechnicien
4. Opérationnel	
Responsable de l'aire conservation et ressources naturelles	Roberto, ingénieur forestier
Responsable de l'aire renforcement des capacités locales	Carmen, sociologue
Animateur pour la gestion soutenable des ressources	Vidal, professeur
Animateur pour la gestion soutenable des ressources	Adriana, anthropologue
Animateur pour la gestion soutenable des ressources	Fabio, Ingénieur forestier
Chauffeur	Marino

Chaque mission fut spécifiée lors du Plan Opératif Annuel de 1999, les membres du collectif avaient clarifié les termes de références de leur poste de travail. L'organisation comptait, à cette époque, plus d'administrateurs pour l'encadrement (8) que d'agents techniques de

terrain (6). Ce qui témoigne implicitement de l'intention du collectif du programme Andin concernant la mise en œuvre du projet FOCAL. C'est-à-dire, qu'il importait plus de créer une organisation et lui donner de la visibilité que d'essayer d'influer sur les conditions de vie des familles paysannes. Les tâches des uns et des autres se répartissaient de la façon suivante :

Tableau IX. Termes de référence des postes du collectif du programme Andin

Poste	Mission
Directeur	Joue le rôle de conseiller technique pour les thématiques opérationnelles et de direction des projets. Il contribue à positionner les activités du collectif du programme Andin dans la coopération technique internationale. Il rédige les rapports d'avancement des activités et les documents finaux des projets. Œuvre à la récolte de fonds.
L'encadrement	Dessine la stratégie politique d'intervention des projets en respectant la mission et vision institutionnelle. Il établit la coordination du collectif puis crée les espaces de réflexions intra et inter organisationnels. Fonctionne comme une cellule de conseils techniques pour les agents opérationnels du collectif. Supervise la mise en œuvre du Plan Opératif Annuel et contrôle les lignes de dépenses.
Planification	C'est le pôle de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des activités des projets. Centralise et analyse l'information récoltée par les membres de l'équipe. Dessine de nouvelles techniques de gestion des projets sur la base des évaluations qu'il aura effectuées. Réalise des études de marché et de commercialisation des PICDs. Mesure les effets et les impacts des activités pour les bénéficiaires des interventions. Rapporte l'avancée des activités à la direction.
Comptabilité et administration	Accomplit la gestion administrative des biens et personnes. Structure les opérations comptables des projets. Vérifie les frais. Analyse le budget. Coordonne avec la Planification pour suivre les opérations comptables menées par les membres de l'équipe. Prépare les rapports financiers et forme le personnel aux logiciels de comptabilité pour le report des frais engagés.
Aire conservation et ressources naturelles	Dirige la mise en œuvre des projets sur le terrain au niveau de ses objectifs généraux et spécifiques. Source d'informations techniques pour les paysans sur la gestion holistique des ressources naturelles et de conservation pour les PICDs et les Comités de paysans chercheurs (CIAL). Dresse des ponts avec le secteur académique pour coopérer sur les PICDs. Dessine un protocole d'enquête pour récolter des données qui seront incorporées à une base de données SIG –système d'information géographique-. Appuie les animateurs et les bénéficiaires des interventions à structurer leurs rapports de suivi et évaluation pour les aspects de conservation et ressources naturelles. Rend compte à la Planification des avancées des activités. Participe aux réunions de coordination du projet animées par la direction et l'encadrement.
Aire renforcement des capacités locales pour la gestion des ressources	Appui technique pour les animateurs de terrain sur l'application de la méthodologie participative et de genre durant toute la phase d'implantation des projets. A ce titre, il doit piloter le processus de l'évaluation rurale participative –ERP- et programmer les activités d'éducation écologique et concevoir le matériel pédagogique des formations. Appuyer la direction à atteindre les objectifs préalablement définis. Concevoir une stratégie de communication interne. Participer aux réunions de direction et à la mission de la Planification pour les thématiques sociales. Informer la Planification des avancées des activités des projets.
Animateur pour la gestion soutenable des ressources	Etablit un lien au quotidien entre les PICDs, les CIALS et les autorités publiques. Met en œuvre les activités planifiées dans le cadre des PICDs. Accompagne les leaders des CIALS et des PICDs dans leurs initiatives. Rédige les rapports d'avancées des activités.

Les forces vives recrutées avaient eu pour mission de concentrer principalement leurs efforts sur l'objectif spécifique n°1 du projet FOCAL. Ce qui avait eu pour conséquence de laisser de

côté de nombreuses thématiques qui avaient été pourtant planifiées dans les deux autres objectifs spécifiques.

Objectif spécifique n°1 : 'Développer des projets intégrés de conservation et de développement dans la réserve de Biosphère'.

Lors de sa prise de fonctions de directeur du collectif du programme Andin, *Simon* avait commencé par réaliser un audit institutionnel des autres organisations de la sphère du privé non lucratif qui travaillaient sur la Cordillère des Andes Péruviennes. Il avait recensé plus de 1200 collectifs. Sa première question fut *'quelle est notre domaine d'expertise et qu'allons-nous faire de différent ?'*. De par son expérience professionnelle sur la problématique des écosystèmes de la cordillère des Andes, il savait que les écosystèmes de prairies avaient été totalement délaissés par la communauté scientifique et technique de la coopération internationale. Si le collectif du programme Andin de l'Institution Internationale des Sommets voulait proposer des actions novatrices, il fallait qu'il s'oriente sur les enjeux de la valorisation de l'écosystème de la *puna*. Dans la zone d'amortissement de la Réserve de Biosphère Huascarán, l'on distingue trois étages bioclimatiques : (1) l'étage meso andin supérieur se situe entre 3200 et 3850 mètres sous des températures de 7° à 12°C, (2) l'étage haut Andin inférieur ou *puna* inférieure positionné à des altitudes allant de 3850 à 4500 mètres avec des températures qui oscillent entre 3° et 7°C degrés, (3) l'étage haut andin supérieur localisé au dessus de 4500 mètres dont les températures ne dépassent jamais les 3°C. La *puna* se caractérise par un climat sec et des sols contenant peu d'humidité. Dans ces trois étages bioclimatiques, les écosystèmes de prairies sont principalement constitués par des graminées dont les plus représentatives sont *la fétuque, la calamagrostis, stipa* et *poa*. Une petite proportion de pâturages est également composée par d'autres espèces comme les *légumineuses, astéracées, cypéracées, joncacées, malvacées*. La diversité de ces milieux pastoraux fait de ces lieux une mosaïque de végétations de qualité très diverse pour le bétail. Il faut alors connaître le moment propice pour déplacer les bêtes vers un endroit précis, mais aussi établir des diagnostics pastoraux afin de vérifier l'équilibre entre le nombre d'animaux et la surface pâturée. *L'objectif spécifique n°1* du projet FOCAL était donc double puisqu'il ambitionnait d'améliorer la productivité de l'activité pastorale tout en préservant l'écosystème de prairie. L'hypothèse de travail du collectif était d'utiliser le mécanisme du PICD pour favoriser la restauration de ces trois étages bioclimatiques. Au total, 12 PICDs furent conçus et implantés dans les cinq localités, présentées précédemment, adossant des activités productives (tourisme, artisanat, amélioration de la productivité des systèmes agricoles) à des

programmes de conservation (plantation d'essences autochtones pour protéger les sols, repopulation de camélidés domestiques considérés comme moins prédateurs pour les pâtures). Le nombre de familles paysannes impliquées fut estimé à 1050. Précisons que ce chiffre comptabilise les bénéficiaires impliqués dans la réalisation des Projets Intégrés de Conservation et Développement. Si douze PICDs ont, il est vrai, été conçus et ordonnés dans les communautés paysannes, peu d'entre eux ont connu un réel succès et ont fonctionné à la suite du projet FOCAL. Quinze *comité local de recherche en agronomie* –CIAL- furent créés pour étudier des problématiques concernant la restauration des écosystèmes de prairies, la création de plantations pour reconstituer les stocks de bois et lancer un plan de reforestation, l'amélioration des systèmes agricoles via la transmission et l'adoption des techniques de l'agriculture de conservation. 50 paysans sont dès à présent qualifiés de leaders par le collectif du programme Andin. Sur la période de trois ans et 9 mois, six ateliers sur la gestion communautaire des ressources furent animés par les techniciens du collectif. Ils auraient regroupés 120 participants. Dans la logique du collectif du programme Andin, ces 120 personnes étaient missionnées pour être les vecteurs de propagation des initiatives proposées par le projet FOCAL. L'institution comptait sur eux pour jouer un effet de levier sur la diffusion des innovations et du changement social. A ce titre, elle espérait atteindre une clientèle paysanne estimée alors à 1000 familles. Le produit d'appel du projet FOCAL fut la constitution d'un fond de camélidés domestiques regroupant 224 alpacas et 55 lamas pour l'association des producteurs de camélidés de la région d'Ancash –APROCA-. Une association qui était composée de trente communautés paysannes (700 familles). Dans la même gamme de prestations, une activité fut établie à Hualcayan où 17 familles participèrent à la plantation de 5.500 arbustes d'espèces natives et aux ateliers de techniques d'agriculture de conservation qui reposaient sur trois axes thématiques: (1) réduction du travail du sol, (2) élaboration de rotations de cultures plus longues et diversifiées, (3) couverture végétale permanente.

Dans la communauté de Vicos et le secteur Humacchuco, 16 familles avaient initié le PICD d'écotourisme et de préservation de la diversité agrobiologique des productions agricoles. 34 familles de Huaripampa, Olleros, Chachaspucro et Piscobamba ont été formées aux teintures végétales de la laine de mouton en utilisant des plantes locales. Dans le même temps, le collectif les avait formés à installer leur propre réserve -20 au total- de plantes et d'arbustes.

Objectif spécifique n°2 : 'Développer des modèles participatifs de gestion territoriale pour favoriser l'installation et la matérialisation du concept de Réserve de Biosphère Huascarán'.

La logique, présente dans l'intitulé même du projet FOCAL, était de renforcer les capacités locales de gestion territoriale. Or, comme l'ont expliqués *Doris Water* et *Thierry Lefebvre*, en dehors de l'administration du Parc National Huascarán il n'y avait strictement aucune capacité locale de gestion durable et soutenable des ressources. Le collectif l'avait constaté après avoir effectué divers diagnostics socio-écologiques et lancé la phase de récolte de données de la zone périphérique de l'aire protégée. De fait, il n'était plus question de renforcer mais de créer une capacité de gestion locale. Ce qui, bien évidemment, obligeait à repenser les modalités d'action. Pas étonnant, donc, de lire en avertissement du rapport final remis à l'ambassade Hollandaise en 2001 que *l'objectif spécifique n°2 n'avait pas été atteint : 'lors de l'exécution de FOCAL, les avancées espérées concernant la création d'un cadre légal et politique qui devaient permettre une plus grande participation citoyenne dans les prises de décisions de l'aménagement de la Réserve de Biosphère Huascarán n'a pas été concrétisée'*²¹⁸.

Objectif spécifique n°3 : 'implanter une plateforme organisationnelle de concertation sur la politique de conservation de la région d'Ancash'.

Le collectif du programme Andin, dès la mise en œuvre du projet FOCAL, a cherché à se positionner institutionnellement comme médiateur des problématiques minières. La relation avec l'administration du Parc National Huascarán ayant été mise à mal, la direction du collectif du programme Andin avait souhaité légitimer son action en l'encrant sur une problématique accrocheuse, d'intérêt public et médiatique : *la conservation des ressources renouvelables et le secteur minier*. En 1990, la production minière s'étendait sur environ 3,7 millions d'hectares. En 1998, les sites miniers exploités et répertoriés étaient estimés à 32.000, représentant une surface de 19 millions d'hectares. Cette progression spectaculaire du secteur minier a été de pair avec une augmentation des conflits sociaux. Les communautés paysannes sont préoccupées par le fait que les opérations d'extraction menacent leur environnement, la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance sans pour autant fournir de nouvelles possibilités d'emploi. La Réserve de Biosphère Huascarán compte deux grands projets

²¹⁸ Extrait tiré de la page 4 du rapport final du projet FOCAL: Programa Andino. PROYECTO: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES LOCALES PARA LA CONVERSACION Y DESARROLLO INTEGRADOS EN LA RESERVA DE BIOSFERA HUASCARAN. Informe final. Setiembre 2001.

d'extraction minière. La compagnie Barrick²¹⁹ exploite la mine Pierina depuis 1998 et le consortium d'entreprises Antamina²²⁰ du nom de la *quebrada Antamina* qui produit du cuivre, du zinc, du plomb et du molybdène depuis 2001. Selon la Constitution Nationale Péruvienne (1993), les gouvernements régionaux doivent percevoir un pourcentage du montant total des impôts prélevés par l'administration centrale sur les activités industrielles qui exploitent les ressources naturelles de leur juridiction. Le fond est connu sous l'intitulé de *Canon Minier*. La compagnie minière devait reverser mensuellement à l'état Péruvien une taxe qui avait été définie sur la base d'un pourcentage -20%- du loyer qu'elle versait à l'état pour obtenir le droit d'exploitation. De la somme obtenue par cet impôt, l'état péruvien reversait 20% répartis entre les administrations du département, de la province et du district où opérait la compagnie minière. Ces critères d'imposition et de répartition avaient été jugés scandaleux au vu des versements insignifiants versés aux municipalités en comparaison des dommages occasionnés aux populations et à leur environnement. Par exemple, la municipalité de Jangas, où la compagnie Barrick exploite la mine Pierina -qualifiée comme la deuxième plus grande mine d'or du Pérou-, recevait moins de 80 dollars US par mois du *Canon Minier*. Et bien souvent le gouvernement central ne versait pas l'argent dans les délais escomptés. A l'époque la municipalité de Jangas n'avait rien perçu du gouvernement central depuis plus d'une année. Les activités du collectif du programme Andin avaient, dans un premier temps, dressé un panorama de l'exploitation minière dans le Parc National Huascarán où l'activité artisanale était et reste importante. L'intention était de tenter de réguler et d'encadrer le fonctionnement souvent anarchique de ces petites entreprises d'extraction qui génèrent des impacts néfastes pour le milieu, notamment sur la qualité et la quantité des ressources hydriques, la productivité des sols et la contamination de l'air. La deuxième étape consistait à monter une série de six ateliers à l'attention des maires afin de les sensibiliser aux problématiques environnementales et aux incidences des rejets miniers. Puis, le collectif avait pensé créer un réseau qui allierait les communautés paysannes, les représentants de la société civile, les pouvoirs publics et les entreprises privées pour élaborer une politique de développement soutenable.

Fin de l'année 1999, 28 municipalités du Callejón de Huaylas, qui partageaient des caractéristiques socio-écologiques et qui s'inquiétaient des répercussions des activités minières dans leur environnement, avaient créé un réseau dénommé Association des Municipalités du Callejón de Huaylas –AMUNI-. En février 2000, AMUNI organisait un

²¹⁹ http://www.barrick.cl/operaciones/pierina_informacion.php

²²⁰ http://www.antamina.com/01_antamina/antamina.html

atelier '*gestion environnementale et développement concerté*' afin de clarifier ses orientations. Les participants, peu nombreux ce jour là, décidèrent d'orienter leur ligne d'intervention sur l'amélioration de la gestion des gouvernements locaux et faciliter l'accès de l'information aux citoyens par : (1) la promotion de la participation des citoyens dans les processus d'évaluation des impacts environnementaux, (2) la conception d'un programme d'éducation environnemental ouvert à tout public, (3) obtenir des pouvoirs publics –ministère de l'énergie et des mines et du bureau de la santé- une information transparente sur les impacts socio-écologiques de l'exploitation minière, (4) l'incitation à la création d'une Commission Régionale de l'Environnement -CAR- pour la région Ancash, et finalement (5) planifier une réunion nationale des municipalités victimes de la contamination des résidus miniers pour discuter des normes administratives et juridiques qui encadrent ce secteur d'activité.

Mais très vite des tensions politiques étaient apparues au sein de l'organisation sur les modalités d'action à entreprendre pour développer ces cinq points, mettant à mal la cohésion d'intervention de l'association. Malgré les dissensions, AMUNI était considérée -de tous- comme la seule initiative des pouvoirs publics régionaux qui pouvait influencer sur le processus de développement de la région d'Ancash. Le collectif du programme Andin l'avait compris et voulait se saisir de l'opportunité qui s'était présentée pour proposer son offre de services dans le cadre de son projet des renforcements des capacités de gestion locale. En effet, face à ce contexte institutionnel qu'il considérait comme porteur, *Simon* avait motivé les membres de son collectif pour réfléchir sur les mécanismes à mettre en place afin de connecter les préoccupations sociales provenant de l'activité minière avec la question de la valorisation des écosystèmes de la cordillère blanche et les administrations locales implantés dans la Réserve de Biosphère Huascarán. En partenariat avec CARE-Pérou²²¹, le collectif du programme Andin présentait le projet '*Renforcer les capacités municipales pour suivre et gérer les impacts sociaux et environnementaux de l'industrie minière dans les Andes*' à la *Fondation MacArthur* pour solliciter un don²²². Le principal résultat espéré du projet était de définir le plan institutionnel de la stratégie d'action et de développement d'AMUNI. Pour cela, trois ateliers dits 'participatif' se sont tenus en juillet, octobre puis novembre 2000. Ce processus d'organisation fut dirigé et financé par AMUNI mais accompagné techniquement par le collectif du programme Andin et CARE-Pérou. Le 8 décembre 2000, la mission

²²¹ Dans la conclusion de la thèse j'explique pourquoi j'ai incorporé ce volumineux collectif dans la sphère du privé lucratif.

²²² L'exercice comptable de l'institution internationale des sommets publié le 31 décembre 2000 mentionnait le versement d'une subvention de 16.521,00 dollars US par la fondation John D. et Catherine T. MacArthur.

institutionnelle était unanimement acceptée par les 150 participants. Elle consisterait à promouvoir, soutenir et orienter le développement de la région d'Ancash de telle manière qu'il devienne durable et soutenable. En mars 2001, un projet de révision du calcul de la taxe du *canon minier* fut présenté par AMUNI aux différents leaders politiques de la région d'Ancash. Un meeting national organisé avec les autres gouvernements régionaux du Pays fut organisé sur la thématique du développement durable et du *Canon Minier*. Cette initiative avait débouché sur la création de l'Association Nationale des Municipalités affectées par les Mines - AMIM- qui promut la modification du texte de loi du *Canon Minier*. La proposition de révision était de : (1) reverser aux collectivités régionales affectées par l'exploitation minière 30% du revenu total perçu par le gouvernement central, (2) 80% de la somme versée au gouvernement régional devaient être reversés au district où se trouvait le site d'extraction, et (3) créer des comités de pilotage au sein des gouvernements régionaux pour suivre et évaluer la soutenabilité des investissements réalisés dans les infrastructures régionales.

A l'échelle de la Réserve de Biosphère Huascarán, le collectif du programme Andin et CARE-Pérou avaient conseillé AMUNI de se doter d'une capacité de suivi et d'évaluation de la qualité des ressources hydriques dans la zone d'impact des sites d'exploitation minière. Soutenus par AMUNI, le collectif du programme Andin et l'association Urpichallay lançaient, en décembre 1999, le projet²²³ : *'De l'eau pour toujours : systèmes paysans de suivi de la qualité de l'eau et procédures de négociation pour le développement de meilleures pratiques de gestion des entreprises minières'*²²⁴. L'intervention avait été conçue comme une contribution à la conservation de la qualité des ressources hydriques des écosystèmes des hautes Andes. L'originalité du projet venait du fait que le système de suivi et évaluation des ressources renouvelables était réalisé par les familles paysannes et qu'il était adossé à un programme d'éducation environnementale en collaboration avec l'Université Santiago Antunez de Mayolo de Huaraz. Le site des opérations était le micro-bassin versant de la Quebrada Honda, étage bioclimatique de la Puna supérieure où vit la communauté de Vicos, alimenté par les eaux de pluie qui ont créé un vaste réseau de lagunes dont les principales sont Winoyo, Pirhuacsho, Rocotuyoc et Cancao situé à plus de 4200 mètres à la base des glaciers de la Cordillère Blanche. La zone est représentative des hauts bassins versants humides -270

²²³ Programa APGEP-SENREM y Convenio USAID-CONAM. 2002. Agua para Siempre: Sistemas Campesinos de Monitoreo de Agua y Procedimiento de Negociación para el Desarrollo de Mejores Prácticas de Manejo en Empresas Mineras. Urpichallay, SPDA, TMI, USAID, CONAM.

²²⁴ Le projet avait été co-financé par l'USAID et le Consejo Nacional del Medio Ambiente -CONAM-. Urpichallay et le programme Andin s'étaient vu octroyer un financement de 10.984 dollars US.

km²- l'eau de pluie y est captée et stockée dans ses sols, ce qui joue un rôle majeur dans la régulation du cycle hydrique. La communauté paysanne de Vicos -7.700 habitants-, où les deux organisations de la sphère du privé non lucratif intervenaient, est reconnue par l'administration du Parc National Huascarán comme propriétaire du bassin versant dont elle dépend pour sa survie –eau, production agricole et élevage-. A la base des glaciers de la Quebrada Honda opèrent depuis plusieurs décennies des mines qualifiées d'artisanales qui appartiennent à des familles de la région ou à des sociétés anonymes de capital national et international. La perception de la population paysanne vis à vis des mines est qu'elles participent à la détérioration des conditions de vie de leur troupeau, de la qualité des prairies et provoquent de nouvelles maladies de peau et respiratoire (Tamblyn, 1999)²²⁵. L'activité minière de la Quebrada Honda remonte à la période coloniale. Trois sites sont actuellement exploités sur les onze répertoriés par Montes²²⁶. Ils ont été mis en activité avant la création du Parc National Huascarán et sont tous les trois reconnus comme légaux. Ils produisent du zinc, du plomb, du cuivre, de l'argent et de l'or et emploient en moyenne 10 mineurs chacun pour une extraction évaluée entre 60 et 40 tonnes par jour et par site. En juin 1999, des familles de la communauté paysanne de Vicos se plaignirent auprès de l'association Urpichallay que '*l'eau était mal*'. Vingt personnes furent sélectionnées et formées à l'analyse de la qualité de l'eau. Les paramètres physico-chimiques retenus par le collectif du programme Andin et l'association d'Urpichallay furent :

²²⁵ Tamblyn, D. 1999. Informe sobre la calidad de agua en la Quebrada Honda. Huaraz, Facultad de Ciencias del Medio Ambiente (FCAM). Universidad Nacional de Ancash Santiago Antunez de Mayolo.

²²⁶ Montes, I. Estudio Ambiental de la Quebrada Honda. Facultad de Ciencias del Medio Ambiente (FCAM). Universidad Nacional de Ancash Santiago Antunez de Mayolo.

Tableau X. Paramètres mesurés pour l'évaluation de la qualité de l'eau

Paramètres	Description
La turbidité	Elle est générée par la présence de particules en suspension qui empêche la lumière de passer au travers. C'est une forme de détermination du degré de contamination des eaux.
La conductivité électrique	Pour qu'il y ait transmission de courant électrique, l'eau doit contenir des ions minéraux. La conductivité permet donc d'en justifier la présence ou l'absence.
La température	La température de l'eau influe directement sur les autres paramètres de l'évaluation.
Le pH	Définit le degré d'acidité ou d'alcalinité de l'eau à travers une échelle de valeurs fluctuant de 0 à 6.9 (acide), 7 (neutre), et de 7 à 14 (Basique).
La dureté	Identifie la concentration de cations métalliques.
L'alcalinité	Détermine la présence d'éléments qui permettent à l'eau de neutraliser les acides.
L'acidité	Détermine la présence d'éléments qui permettent à l'eau de neutraliser les alcalinités.
Oxygène dissous	Quantité d'oxygène diluée dans l'eau qui conditionne le développement de la vie.

L'entretien des kits des produits chimiques était à la charge de la communauté paysanne de Vicos dont le coût fut évalué à 200 dollars US par an. Les premières évaluations révélèrent la présence de métaux lourds due à l'activité minière mais aussi d'origine naturelle en raison des caractéristiques géologiques de la région, démontrant que le secteur minier n'était pas l'unique responsable de la contamination du milieu. Huit sites stratégiques furent choisis pour y effectuer mensuellement un échantillonnage de l'eau qui détermina trois niveaux critiques de contamination des eaux. Pour tenter de modérer ce processus de pollution des sols et de l'eau, l'équipe du projet avait développé des techniques artisanales de décontamination en :

- ouvrant des fossés qui dérivent les courants d'eau principaux dans le but de disperser l'eau sur les parcelles. Le principe est d'utiliser le sol comme un filtre naturel. Ce procédé avait permis de diminuer l'acidité des sols de 4.0 à 4.5 pH.
- construisant de petits barrages avec des pierres afin de ralentir le débit de l'eau dans les zones jugées polluées. Cette technique crée des zones inondées, l'eau stagne et l'équipe pose des pierres calcaires pour sédimenter les éléments en suspension.

Ces différentes actions, élaborées pour être facilement reproduites dans les différentes communautés du Callejon de Huaylas, ont favorisé le dialogue entre les familles des communautés paysannes, mais aussi la relation entre les petites exploitations minières et les familles victimes de la contamination. Les uns et les autres cherchant à trouver de nouveaux terrains d'entente via l'amélioration du traitement des résidus miniers.

❖ Bénéfice de l'intervention

Les résultats importants obtenus dans le cadre de l'objectif spécifique n°1 : Développer des projets intégrés de conservation et de développement dans la réserve de Biosphère'.

Le collectif avait validé son hypothèse méthodologique selon laquelle toute intervention qui prône la conservation des ressources renouvelables et de restauration des milieux doit être accompagnée par la création d'activités rapidement rentables pour les populations bénéficiaires des projets. Sans cela, le désintérêt des populations « cibles » est rapide et le projet condamné à un échec certain. Dans le cadre du collectif du programme Andin, la méthodologie permettant de métisser les approches conservation/développement fut le PICD. A ce titre, le projet FOCAL avait obtenu des résultats convaincants sur ses activités de restauration des pâturages, favorisant l'augmentation de la productivité des activités d'élevage –production de lait- et la diminution du surpâturage dans l'aire protégée. 10 hectares de pâtures communales d'Olleros étaient qualifiés d'excellente qualité et 8 autres dans de bonnes conditions d'évolution. Le développement de l'artisanat et de l'écotourisme avaient emmené diverses familles dans un processus de diversification de leurs revenus. Ni les rapports, ni mes entretiens, ne m'ont permis de déterminer avec exactitude le montant des revenus générés par ces deux secteurs d'activité dans le cadre du projet FOCAL. Concrètement, les membres du collectif ne l'avaient pas évalué. Il aura fallu un travail de systématisation effectué à la fin de l'année 2007 pour dégager une idée plus précise des impacts générés par les projets écotouristiques de l'un des membres du collectif du programme Andin. J'y reviendrai.

Objectif spécifique n°2 : 'Développer des modèles participatifs de gestion territoriale pour favoriser l'installation et la matérialisation du concept de Réserve de Biosphère Huascarán'.

Aucun résultat probant n'avait été atteint. On peut considérer que cet objectif fut abandonné durant le processus de mise en œuvre du projet FOCAL, ce qui démontrait une absence de connaissance du contexte sociologique et institutionnel de la Région d'Ancash puisque cet objectif répondait directement à l'objectif général planté dans le titre de l'intervention.

Objectif spécifique n°3: 'implanter une plateforme organisationnelle de concertation sur la politique de conservation de la région d'Ancash'.

A la mi-juin 2001, le congrès péruvien a approuvé la modification du texte de loi proposée par l'ensemble des gouvernements régionaux. Depuis, 50% des revenus perçus par le gouvernement central, grâce à la taxation de l'exploitation minière, sont reversés aux

gouvernements régionaux qui ‘accueillent’ les activités d’extraction. La redistribution au niveau de la collectivité régionale fut révisée pour diviser les fonds de la manière qui suit : 20% pour le gouvernement régional, 20% pour les provinces et 60% pour les districts municipaux du département. Il est estimé que le gouvernement central reverse plus de 120 millions de dollars par an aux différents gouvernements régionaux victimes de la contamination minière. AMUNI avait également obtenu le droit d’accéder aux études d’impacts environnementales réalisées par la Direction Générale de la Santé Environnementale –DIGESA²²⁷- Le Conseil National de l’Environnement –CONAM- avait mis en place une commission régionale intégrant AMUNI afin d’encadrer les activités d’exploitation minière dans la région Ancash. *Le projet de l’eau pour toujours* a incontestablement modifié le contexte des discussions entre les communautés paysannes, les collectivités locales et les compagnies minières leur fournissant des arguments techniques lorsqu’elles sont conviées à la table des négociations régionales sur le développement et l’exploitation de leur territoire.

❖ Analyse de l’expérience du projet FOCAL et leçons apprises

En juillet 2001, le collectif du programme Andin avait convié à son atelier d’évaluation finale l’ensemble des bénéficiaires de son projet. Les participants aux Projets Intégrés de Conservation et Développement, les représentants d’AMUNI et la direction de l’administration du Parc National Huascarán.

Résumé des commentaires lors du tour de table :

Les données scientifiques et techniques pour choisir les zones de travail furent insuffisantes. Les diagnostics réalisés en binôme n’avaient pas conduit à une meilleure compréhension des dynamiques sociologiques des aires visitées. Pour les prochains projets, les participants avaient recommandé de dresser une carte des conflits intra et inter communautaires de la Réserve de Biosphère Huascarán afin d’adapter la méthodologie de travail. Les bénéficiaires des PICDs se sont plaints des écarts apparus entre l’espoir créé par la présentation du projet FOCAL et l’absence de résultats concrets à la fin du projet. L’administration de l’aire protégée s’était étonnée de la disparition de l’objectif spécifique n°2 sur la création d’une capacité locale de gestion des ressources. Pour elle, le projet FOCAL n’avait rien apporté. AMUNI avait témoigné sa gratitude au collectif du programme Andin pour son accompagnement technique sur la problématique de la contamination minière dans le Callejon

²²⁷ <http://www.digesa.sld.pe/>

de Huaylas. La direction du collectif du programme Andin s'était félicitée d'avoir constitué un collectif de jeunes professionnels capables de gérer en parfaite autonomie des activités de développement et de conservation.

Sur le volet de la soutenabilité économique, les bénéficiaires des PICDs avaient clairement formulé un intérêt à poursuivre les actions, sur la thématique d'amélioration des pâturages d'Olleros, qui avaient contribué à l'augmentation des revenus familiaux. Ils considéraient également que l'activité d'écotourisme serait à moyen et long terme une source de diversification de leurs revenus et voulaient continuer à travailler les propositions du collectif du programme Andin. Le développement de l'activité artisanale avait raté son intégration sur les marchés locaux démotivant les familles paysannes à poursuivre le projet.

Systematisation des leçons apprises par les membres de l'équipe :

Le diagnostic d'Évaluation Rurale Participative –ERP- doit être réalisé en intégrant les sphères d'intérêts et les possibilités communes entre le collectif du programme Andin, la communauté paysanne et les *groupes d'intérêts*. Une fois les espaces thématiques communs identifiés, il faut lister une série d'options d'interventions qui facilitera le développement d'une proposition de travail, par le collectif du programme Andin, qui répondra à la demande de la population et surtout collera aux attentes des bénéficiaires plutôt que de créer de faux espoirs. Les activités en zone rurale s'avèrent être plus viables lorsque le collectif des bénéficiaires est composé de personnes motivées. Mais il est vital de maintenir le dialogue entre les personnes directement intégrées dans le projet et leur conseil municipal afin d'éviter de créer de nouveaux noyaux de pouvoirs au sein de la collectivité.

Le développement du secteur minier est lourd de conséquences pour les familles paysannes, notamment dans la gestion des conflits, la prise de décision, la relation de pouvoir au sein du collectif. Pour cela, le collectif du programme Andin devrait développer un manuel de gestion de conflits afin de maintenir le dialogue avec les compagnies du secteur minier et les communautés paysannes. De plus, la thématique minière obligera le collectif du programme Andin à clarifier sa mission et vision institutionnelle. En effet les tensions, générées par l'exploitation minière, entre la population et les autorités publiques pourraient pousser l'organisation à développer des actions pour représenter certains acteurs ou tomber dans l'écueil de donneur de leçon. Dans les deux cas, le collectif pourrait subir des effets négatifs qui seraient contre productifs au regard de ce qu'il ambitionne d'instaurer au plan de la gestion des conflits miniers.

L'intérêt pour la conservation des ressources renouvelables est toujours occulté par les considérations productives et l'augmentation rapide des revenus familiaux. En ce sens, les activités de conservation doivent s'intégrer à des propositions d'activités de production qui créeront de nouvelles rentrées d'argent. Les paramètres, pour sélectionner les prochains sites d'intervention, devront clairement différencier l'urgence des besoins de la population et les conditions pour développer des actions de conservation afin que les activités répondent d'abord aux attentes des bénéficiaires et qu'ensuite le collectif du programme Andin puisse planter ses objectifs de conservation sur le moyen terme.

a.1.b Changement de paradigme dans la politique d'intervention

Si les résultats obtenus dans le cadre des objectifs spécifiques n°1 et n°2 sont décevants en termes d'effets et d'impacts –à peine une dizaine d'hectares de prairies restaurées, plantation d'arbres et participation de quelques familles paysannes motivées pour développer des activités d'écotourisme-, on peut se réjouir du travail qui fut réalisé dans le cadre de l'objectif spécifique n°3 notamment l'appui aux municipalités de la région d'Ancash et aux populations paysannes pour défendre leurs intérêts face aux contaminations issues de l'activité minière. En quatre ans d'existence, le collectif du programme Andin avait participé à la modification d'un texte de loi. Ce qui est considérable et admirable.

A ce titre, il faut souligner qu'un changement s'était opéré au cours du processus de mise en œuvre du projet FOCAL. Il n'avait pas été prémédité, encore moins anticipé. Pourtant, il conditionna fortement la stratégie d'intervention de l'après projet FOCAL. En effet, le 2 décembre 1997, lorsque *Simon* signait la convention de coopération avec l'Ambassade Hollandaise, il lui avait été signifié que l'on attendait de son organisation qu'elle participa à la redéfinition des rapports qu'entretenait l'administration du Parc National Huascarán avec l'ensemble des usagers des ressources de la Réserve de Biosphère Huascarán. C'est à dire de motiver les fonctionnaires à intégrer les familles paysannes dans leur politique de gestion du parc et à créer le comité de gestion de la Réserve de Biosphère Huascarán. Or, entre la présentation du profil du projet, son acceptation et le versement des fonds, la compagnie Barrick démarrait l'exploitation de la mine Pierina et la compagnie Antamina signait son contrat d'exploitation du sous-sol de quebrada Antamina. Événements qui s'imposaient de fait à l'ensemble des organisations de la région Ancash. Sollicité par les populations riveraines des sites d'exploitations, le collectif du programme Andin avait étudié la manière de canaliser les revendications et les inquiétudes de la société civile, de limiter les nuisances causées par l'activité minière et de créer des espaces de dialogue afin d'éviter l'affrontement. Le collectif

du programme Andin avait donc mis de côté son plan d'action pour démocratiser la définition des modalités de régulation des accès et des usages des ressources, préférant se concentrer sur la posture à adopter pour se positionner comme le médiateur des logiques antagonistes qui se présentaient à lui. Dans le même temps, l'administration du Parc National Huascarán se préoccupait de l'impact du projet de construction de route de la compagnie Antamina qui devait traverser l'aire protégée pour rejoindre le Callejon de Huaylas à la Quebrada Antamina. L'enjeu était donc moins de développer des activités économiques dans la zone d'amortissement du Parc National Huascarán, pour diminuer la pression sur les écosystèmes qu'abritait l'aire protégée, que de convaincre les acteurs économiques à s'engager dans une politique de protection des milieux.

a.1.c Modalités et conditions d'utilisation des financements

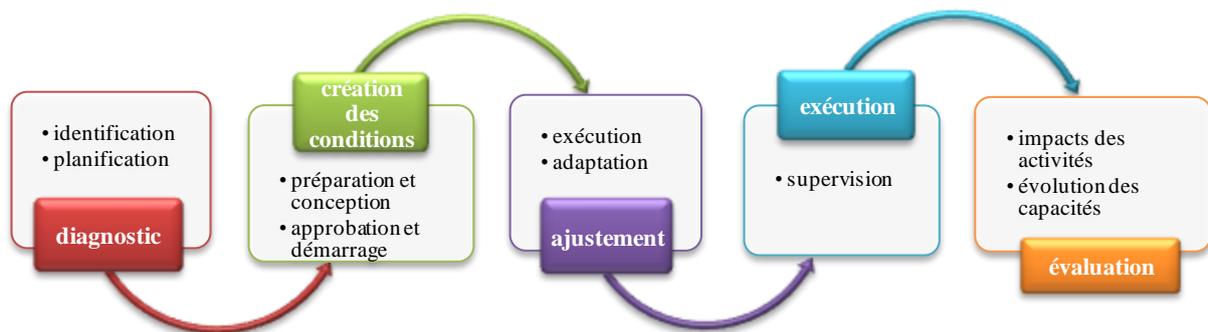
La reformulation de la programmation du projet FOCAL fut possible du fait de la nature du financement accordé par l'Ambassade de Hollande. Bien qu'il n'ait pas été considéré comme un *unrestricted grant* -où le donneur ne fixe pas de conditions d'utilisation du financement qu'il a accordé à une organisation de la sphère du privé non lucratif- le projet FOCAL avait été conçu par objectif spécifique et non par activité, ce qui laissait une certaine marge de manœuvre au collectif pour s'adapter aux évolutions de son environnement. *Simon* m'avait expliqué que : *`nous avons eu beaucoup de chance d'avoir pu bénéficier d'autant de liberté d'action au moment d'exécuter ce premier projet. Refaire la même chose en 2006, je veux dire, se permettre de tirer un trait sur tout un pan de la planification d'un projet pour se lancer dans une problématique totalement nouvelle comme l'exploitation minière, je ne crois pas que ce serait envisageable aujourd'hui. Les donateurs n'accepteraient plus'.*

Les organisations de la coopération technique internationale distinguent deux grands types de financements. Le don sans restriction qui, comme nous l'avons vu, offre une grande marge de liberté aux organisations de la sphère du privé non lucratif qui en bénéficie puisqu'il n'est pas conditionné à des critères d'utilisation, et le don avec restriction qui à l'inverse sert à financer un volet d'activités prédéterminées tel que l'achat de matériel ou la rémunération du personnel, mais qui dans tous les cas oblige le fournisseur à exécuter la tâche pour laquelle la ligne budgétaire fut préalablement octroyée par le donneur. Depuis sa création, le collectif du programme Andin n'a jamais obtenu de fonds sans restriction.

Si les Agences Internationales de Financement étaient, jusqu'au milieu des années 90, plus souples sur les modalités de ventilation de leurs fonds, il y eut dès le début des années 2000 la volonté politique de renforcer l'encadrement des dépenses des organisations de la sphère du privé non lucratif. Certes, il y eut des abus et l'obligation de justifier par son exercice comptable du bon usage des fonds a diminué les pratiques qualifiées de corruption ou de détournement de fonds. Cependant, ce système de contrainte instauré dans la gestion des dons a paralysé voire supprimée la démarche d'ajustement et d'adaptation des organisations de la sphère du privé non lucratif vis-à-vis des dynamiques de transformations de leur environnement. Le processus de mise en œuvre du projet FOCAL (représenté par le modèle ci-dessous) avait joui d'une grande plasticité, offrant des conditions favorables à la direction du collectif du programme Andin pour se doter d'une organisation efficace et se positionner sur un volet d'interventions porteur.

« Deux bémols », pourtant, venaient contraster le bilan de ces quatre premières années de vie

Figure XII. Processus de mise en œuvre du projet FOCAL



institutionnelle. Au niveau de l'organisation, *Dalva* sortait « lessivée » de sa mission de coordination du collectif du programme Andin. Elle avait exprimé le besoin de se retrouver et souhaitait renoncer à son poste de sous-directrice pour se consacrer uniquement au développement de la thématique touristique. *Simon* devait donc repenser son rôle puisque de directeur du collectif du programme Andin il devait également jouer le rôle d'animateur du collectif. Une surcharge de travail dont il se serait bien passé m'avait-il confié. Au plan institutionnel, l'administration du Parc National Huascarán ressort comme la grande perdante des quatre années d'intervention du collectif de la sphère du privé non lucratif. Concrètement, le collectif du programme Andin n'avait rien construit pour faciliter le quotidien des fonctionnaires de l'administration de l'aire protégée.

L'absence d'une démarche économique et de perspective productive avait contrarié l'efficacité des différents Projets Intégrés de Conservation et Développement puisque l'intégration aux marchés locaux et régionaux n'avait jamais été pensée. Les familles

paysannes savaient tisser mais elles ne rencontraient personne à qui vendre leurs vêtements. Elles étaient persuadées de l'intérêt de développer des activités touristiques mais aucun « client » ne pointait à l'horizon. La méthode de restauration des prairies d'altitude avait démontré des résultats intéressants mais les familles rechignaient à prêter leurs parcelles de terre pour développer les expérimentations.

Les membres du collectif du programme Andin avaient obtenu des résultats tangibles quant aux actions engagées sur le terrain mais les bénéficiaires des différentes activités ne voulaient pas en rester là. Ils espéraient mieux, ils attendaient plus. Initialement, l'Ambassade Hollandaise avait implicitement accepté de financer le collectif du programme Andin pour huit ans. Le financement du projet FOCAL était la première phase d'une enveloppe globale. Cependant, les prérogatives de l'aide Hollandaise ont évolué au fur et à mesure des années, la deuxième partie du don ne fut jamais accordée. Or, à la fin du mois d'Août 2001, l'équipe du collectif du programme Andin avait dépensé l'ensemble de son budget, obligeant *Simon* à se séparer d'une partie de son personnel et de laisser en suspend les activités de l'organisation. Ce fut une année difficile pour tous les membres du collectif car d'Août 2001 à Août 2002, l'organisation ne perçut aucun financement. Inquiète du devenir des acquis construits dans le cadre de l'intervention FOCAL, l'Ambassade de Hollande avait alloué une rallonge financière de 12 mois à *Simon* afin de maintenir une présence administrative dans la ville de Huaraz. En 2000 puis 2001, *Simon* avait rédigé et présenté deux profils de projets à l'USAID conçus sur la même base que le projet FOCAL. Aucune des deux propositions ne fut retenue. Plutôt que de présenter de nouveau une demande de subvention au nom du collectif du programme Andin, c'est l'organisation de l'Institution Internationale des Sommets qui soumit une proposition de projet à l'Agence Américaine faisant prévaloir son expérience dans la gestion des conflits liés à l'accès et aux usages des ressources renouvelables et non renouvelables. Ayant retenu cette problématique comme l'un de ses axes prioritaires de coopération, l'USAID avait décidé d'octroyer un financement de 2 millions 986 mille et 466 dollars US au collectif de l'Institution Internationale des Sommets. En effet, l'ensemble des collectifs régionaux et le collectif du siège social de Washington développeraient différentes activités à partir d'un même projet intitulé : *'Dans cette période d'incertitude, créer des conditions soutenables pour la subsistance des populations montagnardes'*. Ce fond fut accordé dans le cadre du *programme de financement jumelé* pour une durée de cinq ans (1^{er} octobre 2002 au 30 septembre 2007).

Le *programme de financement jumelé –matching grant-* de l'USAID apporte son soutien aux organisations de la sphère du privé non lucratif les aidant à développer leur système de

planification, leur système de gestion et leurs compétences techniques. Ce programme exige que le projet soit subventionné à parts égales par le gouvernement Américain et d'autres sources indépendantes. Dans ce cadre, l'Institution Internationale des Sommets avait obtenu d'autres dons permettant d'atteindre les 2 millions 990 mille et 206 dollars US. L'intention de ce projet était de réorganiser le collectif du siège social de Washington D.C pour le doter des moyens de ses ambitions. Installée à Washington D.C depuis sept ans, la direction du collectif de l'Institution Internationale des Sommets ne s'était toujours pas structurée comme une direction d'une organisation internationale de la sphère du privé non lucratif. Manquement qui révélait une absence de professionnalisme à l'égard de ses sous-directions des collectifs régionaux. L'USAID avait donc insisté pour que le projet soit piloté par le collectif du siège social de Washington D.C et que sa mise en œuvre participe à l'homogénéisation de l'institution. Défragmenter l'organisation et lui redonner de la cohérence, c'était l'objectif principal de ce financement.

Une note de débriefing²²⁸ émanant de l'Agence Américaine invitait le collectif de l'Institution Internationale des Sommets à justifier de résultats concrets qui démontreraient que l'hypothèse de construire des capacités communautaires participaient effectivement à la conservation des milieux. Ce message fut directement adressé au collectif du programme Andin qui n'en avait pas encore fait la démonstration. Plus précisément, l'USAID leur recommandait de publier un manuel de type '*nos recommandations*' dans lequel apparaîtrait une méthodologie permettant d'établir de nouvelles aires protégées en montagne, des instruments pour restaurer les écosystèmes d'altitude, des techniques pour faciliter la coordination d'actions collectives, un programme d'éducation sur les enjeux du développement durable de la montagne. L'agence avait insisté sur la nécessité de publier ce manuel à l'intention des fonctionnaires, des bailleurs de fonds et des universitaires.

²²⁸ USAID. Debriefing Notes for TMI's FY 2001. Application to the Matching Grant Program. Document interne.

a.2 Le projet USAID : cimenter et déployer le rayonnement institutionnel

J'ai réalisé l'historique du processus de mise œuvre du projet FOCAL à partir d'entretiens, de visites de terrain et de la lecture de la documentation administrative existante. D'ailleurs, je recommande la lecture des rapports comptables qui dans le cadre de mon travail de terrain se sont avérés être des outils indispensables à la compréhension des interventions d'une organisation de la sphère du privé non lucrative. En effet, lors de mon enquête, j'ai pu constater lors de la lecture des enregistrements comptables, du collectif du programme Andin, que ceux-ci retraçaient fidèlement les faits et activités accomplis durant une intervention. Ils m'ont servi de balise puisqu'ils décrivaient minutieusement ce qui avait été réellement effectué. Parfois, je devais même pondérer ce que je lisais dans les rapports d'avancement ou ce que me disaient les membres du collectif. Par exemple, dans les résultats atteints de *l'objectif spécifique n°1*, il avait été mentionné que 5.500 arbustes avaient été plantés durant les activités de reforestation à Hualcayan. Or, les documents comptables du projet stipulaient qu'au total 4000 plants avaient été achetés et plantés à l'aide de 20 bèches. L'intérêt de cet exemple n'est ici que d'évoquer les écarts entre les données récoltées, non seulement entre les matériaux oraux et écrits mais au sein même du bouquet de la documentation technique. La diversification des sources d'information contraint au retraitement permanent des faits et des dires. La condition première pour l'éviter est d'analyser minutieusement toute la production écrite par l'administration et les institutions partenaires, de décortiquer la mémoire collective et d'éplucher les histoires de vie des membres du collectif. Cela s'applique aussi bien pour les indicateurs quantitatifs que qualitatifs. Lorsque je demandais à Vidal ce qu'avait apporté le projet FOCAL aux bénéficiaires, il me disait : *'au plan humain je pense que nous avons réussi une belle chose. Faire que les gens prennent confiance en eux-mêmes. Par exemple, il y avait une femme qui travaillait avec nous dans le PICD de tissage. Elle n'osait pas s'exprimer en public. Très timide et surtout complexée, elle avait honte de parler. J'ai eu de ses nouvelles par des gardes parc qui m'expliquaient qu'elle était devenue une vraie rebelle. Qu'elle les avait apostrophés et s'était permise de les contredire lors des réunions communautaires. Tu vois pour moi, ça c'est un indicateur que l'on a fait du bon travail. Si elle fait entendre sa voix et ses idées, alors c'est un super résultat.'*

Évidemment, ce type de considération n'apparaît pas dans la documentation comptable et technique de l'organisation. Pourtant, l'argument est important puisqu'il témoigne autant de la philosophie d'action des membres du collectif que des effets induits par leur travail. C'est pourquoi je considère que les grilles d'évaluation de fin de projet des agences de

financements sapent l'implicite et le non-dit de la mise en œuvre d'une activité (*Huey-Tsyh et Rossi ; 1980*)²²⁹ et qu'elles ne permettent pratiquement jamais à la personne d'exposer son point de vue sur le travail qu'elle a réalisé en coopération avec les bénéficiaires du projet. Débarquant à la fin du mois de février 2003 dans la ville de Huaraz, j'intégrais, mi avril, le collectif du programme Andin dont les membres étaient totalement absorbés par la planification des activités du projet '*Dans cette période d'incertitude, créer des conditions soutenables pour la subsistance des populations montagnardes*'. Je faisais donc connaissance et démarrais mon étude du collectif du programme Andin dans le contexte organisationnel du second financement, ignorant tout de l'histoire collective de l'Institution Internationale des Sommets. De fait, la perspective de retranscription de la dynamique d'exécution du projet financé par l'USAID diffèrera de l'intervention FOCAL puisque j'ai accompagné, vécu, voire même implanté différentes activités et tâches du second projet.

Bien que le financement du projet de l'USAID concerne l'ensemble du collectif de l'Institution Internationale des Sommets, je me cantonnerai pour ma part à la description de la logique d'intervention du collectif du programme Andin dans le contexte d'utilisation du second financement. Le collectif du programme Andin bénéficiait d'1 million de dollars US pour la période 2002-2007. Ce qui avait permis de pratiquement doubler²³⁰ la dotation mensuelle de l'organisation entre la donation Hollandaise et le financement Américain. Le format du dossier à remplir pour solliciter un financement de l'USAID, que je détaillerai dans les prochaines pages, ne se résume pas à la soumission d'un succinct profil d'intervention. Il oblige l'organisation qui candidate à renseigner une pluralité de champs qui au final s'apparente à l'exercice d'une analyse MOFF (Menace, Opportunité, Faiblesse, Force). L'énumération des opportunités pour mettre en œuvre le projet est contrebalancée par le listage des menaces et des faiblesses auxquelles sont confrontés les membres du collectif. Concrètement, un dossier ne peut être monté que si l'organisation s'est préalablement pliée aux exercices d'audits internes, évaluation des capacités collectives et à la rédaction d'un plan de développement institutionnel. Obtenir un financement de près de trois millions de dollars US du *programme de financement jumelé* de l'Agence Américaine de coopération témoigne

²²⁹ Pour approfondir la question de la pertinence des outils utilisés pour mesurer la plus value apportée par une intervention, je vous recommande la lecture de l'article suivant : Huey-Tsyh Chen et Peter H. Rossi. *The Multi-Goal, Theory-Driven Approach to Evaluation: A Model Linking Basic and Applied Social Science*. *Social Forces*, Vol. 59, No. 1 (Sep., 1980), pp. 106-122. University of North Carolina Press.

²³⁰ Le financement Hollandais représentait 418.416,00 dollars us pour 45 mois alors que l'USAID avait accordé 1.000.000,00 dollars Us pour 60 mois.

du professionnalisme, du potentiel, bref du niveau des capacités organisationnelles d'une institution de la sphère du privé non lucratif.

a.2.a le profil du projet

Alors que le profil du projet FOCAL accordait une grande importance à la description du contexte de l'intervention et à sa méthode, proche quelquefois du verbiage du roman fleuve, le projet de l'USAID surprend par la brièveté de ses développements. Cependant, l'usage économe du texte est contrebalancé par l'incrustation excessive de matrices qui finissent par desservir la compréhension générale de l'intervention. A la lecture du document, il en ressort que tout a été calculé et quantifié. Nous sommes dans le règne de la mesure²³¹ et de la démesure où l'objectif général est décomposé en six *sous objectifs spécifiques* qui sont encadrés, devrais-je dire cerner, par un « bataillon » d'indicateurs. Cela paraît solide, mais c'est surtout rigide. La programmation est ambitieuse et tout ce qui a été planifié devra être exécuté. Toutefois, il est inenvisageable d'imaginer pouvoir créer ou effectuer une activité qui n'a pas été *a priori* actée. En cela la dynamique de mise en œuvre est différente de celle que j'ai présentée pour le projet FOCAL.

Cette programmation, qui pour ce second projet avait été guidée par des considérations libérales, contredisait donc le désir de *Simon* qui souhaitait laisser s'exprimer les talents. Le collectif se limitait aux six personnes qu'il avait jugées comme les plus à même à développer les différentes thématiques de l'organisation. En l'espace d'une année il s'était séparé de 6 personnes qui, d'après lui, n'avaient pas démontré les compétences attendues durant la mise en œuvre du projet FOCAL. Par conséquent, sa première intention était d'inciter ses collaborateurs à accroître leur leadership –autorité, innovation, force de proposition- pour qu'ils créent leurs sous-programmes et s'autonomisent dans leur travail. Cette volonté d'indépendantiser les membres de son collectif s'était également imposée du fait de la disparition du poste de sous-direction du collectif du programme Andin. Dans l'impossibilité financière de recruter une autre personne, *Simon* avait du improviser. Ce qui avait eu pour effet de paralyser la dynamique collective. Contrariant le projet d'organisation apprenante qu'il avait pourtant défendu au milieu des années 90.

La seconde intention visée par *Simon* était d'implanter les activités des membres du collectif du programme Andin dans le Callejon de Conchucos. Après avoir travaillé quatre années avec des familles paysannes et associations locales du Callejon de Huaylas, *Simon* voulait établir

²³¹ Fowler, A. Demonstrating NGO Performance: Problems and Possibilities . In, Development in Practice, Vol. 6, No. 1, (Feb., 1996), pp. 58-65. Taylor & Francis, Ltd. on behalf of Oxfam GB.

son collectif dans l'autre espace culturel du département d'Ancash qui borde le flanc occidental du Parc National Huascarán : le Callejón de Conchucos.

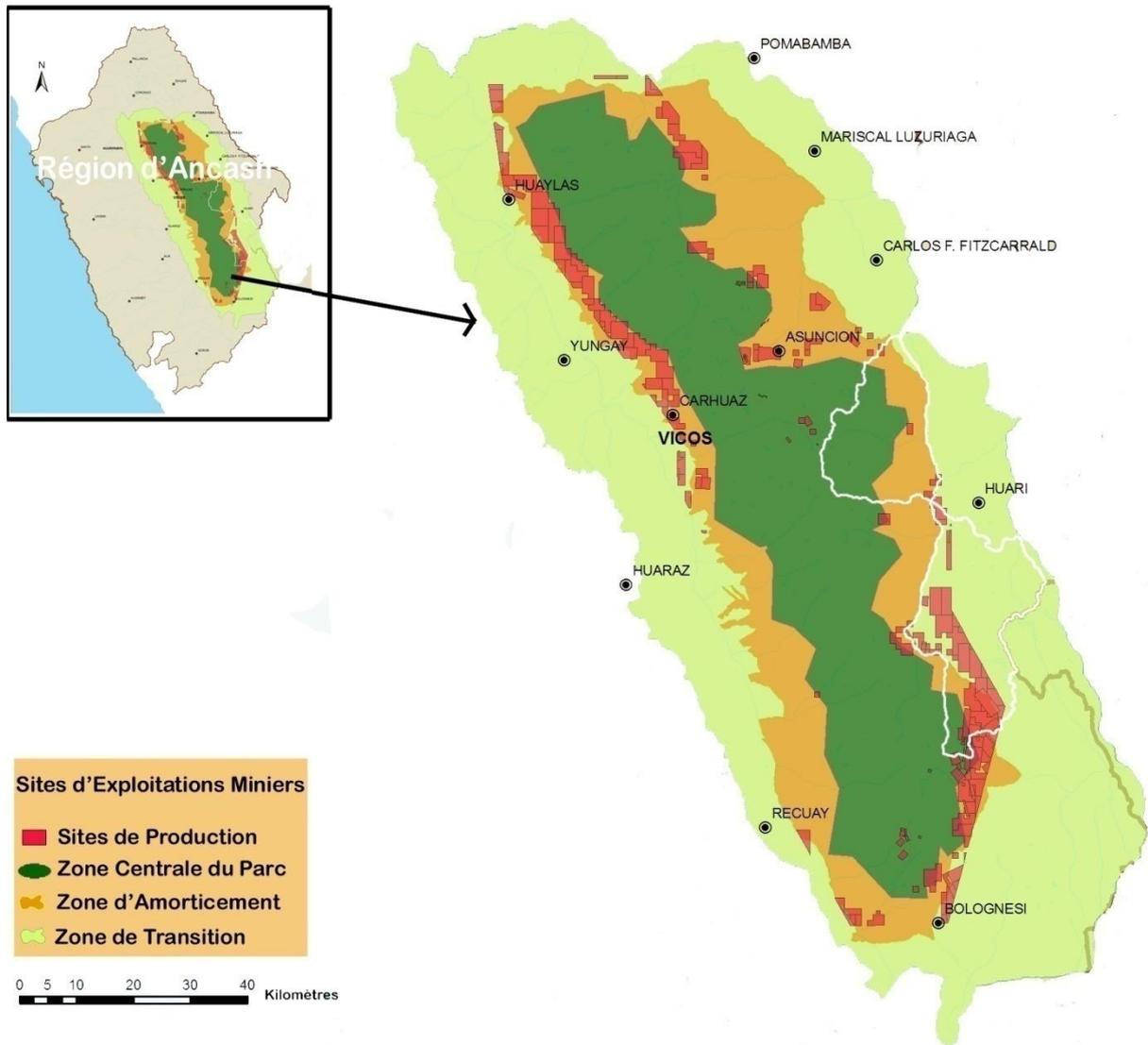
Cet espace est généralement qualifié de plus 'traditionnel' mais également plus pauvre sur le plan économique. L'infrastructure routière se résumait à une route principale goudronnée et des pistes dont la maintenance était effectuée par les familles paysannes. Hormis le transport de stupéfiants de la région Amazonienne, via la cordillère Occidentale, les échanges économiques et culturels avec les autres régions du pays étaient plus limités que pour les populations du Callejón de Huaylas. Toutefois, le contexte socio-écologique allait être amené à changer. La compagnie Antamina avait signé en 1998 son droit d'exploitation avec le gouvernement central. Depuis 2001, elle avait démarré sa production. Provoquant une levée de boucliers lorsqu'elle voulut construire une voie rapide à travers le Parc National Huascarán. L'argent redistribué aux municipalités locales victimes des impacts du secteur minier, par le biais du *canon minier*, modifierait le paysage régional. L'Etat péruvien, en construisant une route goudronnée reliant les bourgades du Callejón de Huaylas à Lima, pariait sur ce nouvel essor économique et emboîtait le pas des investissements capitalistiques. Ce nouvel axe éviterait de passer par Huaraz pour se rendre à Chavin de Huantar. Haut lieu archéologique, les ruines du temple de Chavin, du nom de la culture pré-inca Chavin, ne seraient plus qu'à sept heures de route de la capitale péruvienne, créant de nouvelles perspectives économiques pour l'industrie du tourisme.

Tout cela se passerait. '*Inévitablement*'.

'*Inévitablement*' du point de vue des membres du collectif du programme Andin qui voyaient dans cette reconfiguration des modalités des accès et usages de l'espace, non pas une chance ou une possibilité, mais la destruction inexorable d'un 'îlot pré-moderne' par le capitalisme. Il fallait donc tenter d'organiser les populations et réguler le processus de développement afin d'éviter ce qui s'était passé dans le Callejón de Huaylas. Ce dernier était fréquemment présenté comme le revers de la médaille d'une croissance non contrôlée, un exemple d'anti-progrès : destruction des milieux, individualisme, déstructuration des modes de vie paysans, marginalisation des catégories populaires, exploitation des femmes par des investisseurs peu scrupuleux, explosion de l'industrie du jeu pour laver l'argent sale. Autrement dit, '*c'était foutu, trop tard, y'avait plus rien à espérer*'²³².

²³² Dixit une spécialiste en écotourisme d'une agence Américaine de passage à Huaraz.

Figure XIII. Site d'exploitation minière dans la Réserve de Biosphère Huascarán



a.2.b Attendus de l'intervention

La programmation du *projet USAID* avait été pensée, articulée et détaillée par le collectif de l'Institution Internationale des Sommets dans le document interne intitulé Plan Détaillé de Mise en Œuvre du Projet USAID²³³. Sa présentation, qui respectait la structuration prédéfinie par l'Agence Américaine, est concise, précise et condensée :

Le but du collectif du programme Andin était précisé²³⁴ de la façon suivante: *'Le but du programme Andin est d'améliorer les conditions d'existence et la conservation des ressources naturelles à travers le renforcement des capacités d'une ONG et des organisations de base dans le Callejon de Conchucos. Le programme Andin et ses partenaires institutionnels porteront une attention particulière à l'approche du genre qui améliorera l'efficacité et la durabilité de l'ensemble de nos travaux'*.

Objectif 1: Renforcer les capacités locales de conservation et d'usages soutenables des ressources notamment des prairies et des forêts dans le *Callejon de Conchucos*.

- a. Indicateurs du renforcement de capacité : les organisations de base ont mis en œuvre des initiatives de gestion de prairies et de forêts. En début d'intervention : Existence de 5 organisations de base sur les initiatives de forêts et 0 sur les prairies. En milieu d'intervention : 10 sur les forêts et 4 sur les prairies. L'objectif final : avoir créé 15 groupes de gestion soutenable des forêts et 6 sur les prairies.
- b. Indicateurs de conservation : Surfaces de prairies et de forêts gérées par les organisations de base.
- c. Activités clés : Dresser une typologie des menaces à travers une approche participative, créer ou renforcer des groupes d'usagers des prairies et des forêts, développer les échanges de paysans à paysans.

Objectif 2 : Augmenter les capacités locales de gestion pour le développement de projets touristiques respectueux de l'environnement.

- a. Indicateur du renforcement des capacités : Nombre d'activités touristiques ou en lien avec le tourisme qui ont été implantées par chaque ONG partenaire.

²³³ Plan détaillé de mise en œuvre du projet USAID. Mars 2003. 93 pages. Document interne.

²³⁴ J'ai repris les expressions et termes qui ont été utilisés dans le document du collectif de l'Institution Internationale des Sommets.

- b. Indicateur de conservation : Nombre d'activités touristiques qui ont une relation avec la gestion environnementale.
- c. Niveau de subsistance : Nombre de familles qui ont démarré une activité dans le tourisme.
- d. Activités clés : Concevoir une problématique pour et avec les partenaires et bénéficiaires du projet afin de développer les activités de tourisme. Conduire une étude de marché et accompagner les partenaires dans la formulation et la mise en œuvre de leurs projets touristiques.

Objectif 3: Signer des accords de principe pour que le développement minier devienne compatible avec le développement soutenable des communautés locales.

- a. Indicateur de création de coalition : Une coalition a produit, sur une base consensuelle, une série de recommandations à l'intention du secteur minier pour que soit respecté les conditions de développement durable des populations locales.
- b. Indicateur du renforcement des capacités locales : Nombre de recommandation(s) adoptée(s) et appliquée(s) par les compagnies minières.
- c. Activités clés : Faciliter le développement de coalition concernant la régulation de l'exploitation minière.

Objectif 4: Améliorer les relations entre les sexes en favorisant l'intégration des femmes dans la génération de revenus et dans la prise de décision.

- a. Indicateur du renforcement des capacités locales : Niveau de satisfaction exprimé par les femmes (en %) intégrées dans les activités du programme Andin. Nombre d'activités du programme Andin et de ses partenaires accordant une place privilégiée aux femmes.
- b. Activités clés : Rédiger un plan stratégique sur l'incorporation du genre dans le fonctionnement institutionnel.

Objectif 5: Renforcer les capacités de gestion et de fonctionnement du programme Andin, des ONG et organisations de base partenaires pour délivrer une offre de services plus efficaces.

- a. Indicateur du renforcement des capacités : Nombre d'activités du Plan Stratégique Institutionnel mis en œuvre par le programme Andin et ses ONG partenaires. Au début

de l'intervention : 20%, au Milieu : 30%, au Final : 60%. Niveau de satisfaction (en %) exprimé par les ONG partenaires et des organisations de base qui ont bénéficié des services du programme Andin.

- b. Activités clés : Concevoir un programme de formation à l'audit. Développer un plan financier.

Objectif 6: Renforcer les capacités du programme Andin, les ONG partenaires et organisation de base dans la gestion des conflits et la création de coalition.

- a. Indicateur du renforcement des capacités : Nombre de personnes formées à la gestion de conflits au sein du programme Andin et dans les ONG et organisations de base partenaires. Début de l'intervention : 0, Milieu : 12 personnes dans les ONG et 12 personnes pour les organisations de base, Objectif final : 24 personnes pour les organisations de base et 12 personnes pour les ONG.
- b. Processus de gestion des conflits : Niveau de satisfaction (en %) des 'stakeholders' dans le processus de résolution des conflits.
- c. Activités clés : Dresser des cartes et typologies de conflits qui serviront de base à la rédaction d'un manuel de gestion et prévention des conflits et de création de coalition.

a.2.c Logique de l'intervention

La logique d'intervention était construite sur la formation et l'accompagnement d'organisation de la sphère du privé non lucratif et d'organisation de base –association de familles paysannes- dans la mise en œuvre de leurs projets qui devait favoriser l'émergence de leaders qui interviendraient dans la coordination de l'action collective. Le renforcement des capacités collectives de différentes entités de la sphère du privé non lucratif était basé sur la conception de projets participatifs, depuis leur phase de conception jusqu'à l'évaluation finale des impacts produits. La conception d'ateliers de formation animés par des paysans à l'intention d'un public paysan avait été pensée comme un levier pour aider à la transmission et l'adoption de nouvelles techniques de conservation des ressources. L'axe fort de la proposition était de former une capacité de gestion au niveau micro –une organisation de la sphère du privé non lucratif, une communauté paysanne- qui serait à même de transmettre ses acquis, par la suite, à d'autres organisations. De telle manière que les impacts et les effets s'étendent à une échelle méso –bassin versant, district-. Le médium pour relier ces deux

échelles était la création de coalitions qui devaient réguler les tensions et permettre de dégager de nouvelles initiatives collectives.

a.2.d Contraintes extérieures et facteurs susceptibles de limiter les impacts espérés

Depuis que le collectif du programme Andin existait (1995) et fonctionnait (1998), *Simon* avait relevé une série de contraintes qui pouvait avoir des impacts sur la conduite du projet. Tout d'abord, les contraintes géophysiques du terrain des opérations, l'éloignement des communautés paysannes du Conchucos -8 heures de voiture plus 1 à 2 jours de marche- requièrent une gestion stricte des financements qui oblige la création d'un partenariat local efficace et effectif. La zone géographique de travail du projet est encline aux éboulements et aux glissements de terrain durant la saison des pluies, réduisant l'accessibilité aux zones de travail du projet. La compétition politique liée (a) aux partis politiques, (b) aux municipalités, (c) aux groupes d'intérêt économiques, est également un défi important pour la stratégie de développement institutionnel de l'organisation. Le contexte politique évolue au gré des relations qu'entretiennent ces organisations avec la compagnie Antamina créant autant d'opportunités de travail que de menaces pour le collectif du programme Andin. Ainsi début 2002 il était fait état que des leaders de communautés paysannes avaient totalement perdu leur légitimité après accepté d'ouvrir le dialogue, dans la plus totale transparence, avec la compagnie Antamina. Dans le Callejon de Huaylas, les membres du collectif avaient constaté, bien souvent, que la présence des compagnies minières affecte et divise l'organisation des collectivités paysannes. De fait, le niveau d'expectative créé par le collectif du programme Andin concernant le renforcement des capacités locales de gestion était commensurable, le danger était de ne pas pouvoir répondre au niveau d'attentes formulées par les familles paysannes qui participeraient au projet. De plus, les compagnies minières attirent dans leur sillage les institutions de la sphère du privé non lucratif qui sont perçues localement comme des entités de sous-traitances. La situation est compliquée par le fait qu'il est impossible de définir globalement le degré de responsabilité sociale du secteur minier étant donné que chaque compagnie défend sa propre ligne d'action de participation au développement local. De plus, la logique d'intervention d'une compagnie aura des incidences sur l'espérance et les revendications d'une population voisine à l'annonce de l'implantation d'un nouveau site d'extraction. La construction d'une coalition dans le Conchucos devrait justement relever le défi de démontrer aux différentes organisations des différents secteurs qu'il est possible de négocier avec le secteur minier et effacer les expériences négatives qui avaient été développées dans le passé. Les 115 millions de dollars US qui seraient investis par la

compagnie Antamina dans les infrastructures des Callejons de Huaylas et Conchucos déclenchaient un boom sociologique et économique qui obligerait le collectif du programme Andin à repenser sa politique d'intervention afin d'accompagner au mieux ces dynamiques de changement. Pendant deux ans, les membres du collectif du programme Andin avaient travaillé avec l'association Urpichallay testant de nouveaux modèles de négociation entre les communautés paysannes, les compagnies minières et l'administration du Parc National Huascarán. Fort de cette expérience, *Simon* se sentait en mesure de produire des résultats novateurs basés sur des approches pionnières dans la coordination de l'action collective pour l'usage soutenable des ressources non renouvelables et renouvelables.

a.2.e le collectif

Tableau XI. Composition du collectif du programme Andin pour la mise en œuvre du projet USAID

Nom	Poste	Tâche
Simon	Directeur	Responsable de tous les aspects du projet. Il créera le système de suivi et évaluation et dédiera une grande partie de son temps au développement de la problématique minière.
Dalva	Spécialiste en écotourisme	Superviser les projets liés à l'écotourisme, à la gestion de conflits et à la création de coalitions
Bandini	Spécialiste en alimentation animale	Superviser les activités à composante agricole. Coordonner les différentes tâches du projet au jour le jour.
Vidal	Spécialiste en formation continue pour adultes	Superviser l'objectif de genre, les activités participatives, la mise en œuvre du projet au niveau communautaire, le développement de mécanismes de régulation des conflits.
Manuel	Administrateur et responsable financier	Superviser la comptabilité de l'organisation.
<i>Recruter</i>	<i>Spécialiste en suivi et évaluation</i>	<i>A mi parcours recruter un consultant pour développer un système d'évaluation du projet. Finalement ce fut un étudiant en fin de licence en géographie qui fut recruté.</i>
Juan	Spécialiste en agriculture	Apporter son soutien à l'ensemble des activités de terrain (logistique, technique, organisation)
Marino	Chauffeur	Coordonner et effectuer le transport de matériel et du personnel de l'organisation.
Nadia	Secrétaire	Superviser les tâches administratives et de secrétariat de l'organisation.

La composition du collectif et les rôles de chacun des membres avaient été repensés par *Simon* afin de répondre aux objectifs du projet USAID qui privilégiait le renforcement des capacités locales de gestion en collaborant avec des associations locales. Pour éviter les doublons sur les activités de terrain, il s'était séparé de son personnel technique, il contracterait désormais celui des autres organisations du département d'Ancash. *Vidal*, recruté comme animateur de terrain dans le projet FOCAL, avait obtenu dans le projet USAID un

poste transversal qui l'amènerait à travailler avec l'ensemble des membres du collectif du programme Andin mais aussi avec les personnes venant d'autres institutions de la sphère du privé non lucratif. Ce nouveau statut et rôle de *Vidal* était symptomatique de ce qui s'était joué au sein du collectif du programme Andin à la période de l'entre projet. En effet, *Simon* voulait édifier une organisation et l'avait imaginé comme une institution de '*pilotage*'. Son hypothèse était qu'il ne participerait à la création d'une capacité de gestion locale qu'en positionnant son organisation comme le référent théorique et méthodologique des Callejon de Huaylas et Conchucos. Les cadres et le personnel technique des institutions implantés dans le département d'Ancash viendraient se former à la conservation des écosystèmes de montagne et à l'amélioration des conditions de vie des populations montagnardes au sein de son organisation. Les membres du collectif du programme Andin étaient donc présentés comme des leaders dans leur champ d'intervention, des experts. D'ailleurs, *Simon* ambitionnait de créer un organisme de formation 'l'école des études de montagnes' destiné aux professionnels de la coopération technique internationale.

Une autre problématique, que j'avais abordée avec la direction de l'Agence de Coopération Technique Internationale du Pérou –APCI-, était la difficulté pour le gouvernement central de fixer en province des professionnels formés en troisième cycle universitaire. Les associations locales peinaient à se financer alors que la majorité de ses membres est composée de bénévoles. L'administration du Parc National Huascarán est constituée de profils de techniciens et ne reçoit pas les financements escomptés pour rémunérer des ingénieurs ou des personnes hautement qualifiées. En dehors des ONG qui travaillent dans la zone périphérique de l'aire protégée telles que *CARE*, *Soluciones Practicas ITDG* et *Aide au Développement Gembloux (ADG)*, seul le collectif du siège de l'Institution Internationale des Sommets est en mesure de payer des salaires de plusieurs milliers de dollars par mois. Le collectif du programme Andin comptait donc peu de membres mais ils étaient qualifiés et bien rémunérés en comparaison du panorama de la sphère du privé non lucratif dans le département d'Ancash. Toutefois, cette rupture avec la réalité du terrain allait engendrer un phénomène pernicieux dans la mise en œuvre du projet USAID. En se séparant de ses animateurs de terrain le collectif du programme Andin perdait son encrage direct avec son environnement local. Se reposant sur des personnes de confiance, mais extérieures à l'organisation, pour réaliser les activités du projet, le collectif constatait que le processus d'élaboration -*le comment*- lui avait échappé. Malgré la qualité du contenu de la formation dispensée au personnel des organisations partenaires, les manquements présentés dans les pré-requis et les savoirs n'avaient pu être remédiés. Phosphorant dans leurs officines de Huaraz, les cadres du collectif

du programme Andin découvraient la réalité de l'avancement de leurs programmiques que lorsqu'ils planifiaient une visite sur les lieux des opérations. Alors ils constataient que les consignes, méthodes et résultats attendus avaient été retraduits par la personne en charge des travaux. J'explicitai deux situations du projet USAID par lesquelles j'ai assisté au broyage de l'intention de *Simon* et *Dalva* par des techniciens d'une association locale qui vraisemblablement n'avaient pas intégré les modalités d'intervention de leur nouvel employeur.

Tous ces faits et conséquences de dérive entraînent une pléthore de publications scientifiques relatant l'inquiétude résultant de la manipulation des instruments conceptuels, par les bailleurs de fonds et sur les effets qu'ils induisent. Pour survivre dans un environnement fortement concurrentiel, les cadres du collectif du programme Andin doivent être à l'affût de concepts innovants créés par les experts et universitaires. L'optique étant de proposer de nouvelles interventions qui appliqueraient les derniers paradigmes *en vogue* dans la sphère intellectuelle voire 'cultureuse' de la coopération technique internationale. Si, en 2008, vous n'utilisez pas un Système d'Information Géographique –SIG– pour perfectionner votre processus de suivi et évaluation de vos projets, ou si vous ne collaborez pas avec des membres d'un laboratoire universitaire qui modélisent les interactions *homme-milieu*, vous n'êtes pas crédible auprès des Agences de Coopérations Internationales qui auraient pu dans le cas contraire vous accorder un financement de plusieurs millions de dollars US. La façon dont l'organisation utilisera le SIG et les conclusions du modèle fabriqué importeront moins que d'en mentionner son usage dans un profil de projet. Le temps accordé aux bilans, à la reconsidération des outils et des impacts souhaités est minime en comparaison du temps à passer à chercher des fonds, écrire des projets, obtenir le financement, planifier les activités, les mettre en œuvre. C'est le règne de la consommation intellectuelle où une idée est aussi vite adoptée qu'elle n'est jugée obsolète, non pas au gré des résultats qu'elle a permis d'obtenir mais au rythme de sa décrédibilisation sur le marché des idées des industries de la pensée de l'hémisphère nord. C'est pourquoi le collectif de l'Institution Internationale des Sommets se lançait dans de grandes réflexions sur le statut du *genre* dans le cadre de son fonctionnement interne et dans ses interventions. Ce qui ne peut que laisser perplexe un observateur extérieur qui participe à l'un de leurs ateliers sur *l'amélioration des conditions d'hygiène dans la préparation de la cuisine* qui n'était suivi que par des hommes alors que dans cette communauté paysanne seules les femmes s'attèlent à la préparation des mets quotidiens. Un 'bénéficiaire' qui y participait m'en expliquait la raison : *'y z'ont dit qu'ils donnaient un repas à la fin de l'atelier, on est donc venu manger'*. Cet exemple illustre un fait. Le collectif du siège central de

l'Institution Internationale des Sommets est connecté aux attentes du monde 'moderne', dépendant de ses logiques de fonctionnement pour résister, exister et développer son *portefeuille de projets*. Les membres du collectif ne rencontrent que rarement les familles paysannes montagnardes. Il leur est même difficile, lorsqu'ils les croisent, de se remémorer le prénom d'une des personnes dont la photo du visage est incrustée dans le texte de la plaquette de communication. Entité générique, le paysan est partout mais au fond personne du collectif du siège central de l'Institution Internationale des Sommets ne le connaît démontrant, une fois de plus, la déréliction de l'homme Andin.

a.2.f Le nombre de bénéficiaires : un concept extensible à souhait

Dans l'ensemble des documents rédigés à l'intention de l'USAID, le collectif de l'Institution Internationale des Sommets estimait le nombre total des 'bénéficiaires' de son intervention à 63 611 personnes. Le collectif du programme Andin considérait que 33 250 personnes profiteraient de sa prestation de service sur les cinq années qui s'écouleraient. Ces chiffres m'apparaissaient disproportionnés. Les documents de programmation du projet n'explicitaient pas le concept de bénéficiaire. Tout au plus, on le trouvait juste adossé à la terminaison de client.

- *Qu'est-ce qu'un bénéficiaire/client pour l'USAID ?*

- *Comment le collectif de l'Institution Internationale des Sommets pouvait prétendre déployer une offre de services à l'intention de 63 611 clients ?*

En discutant avec la consultante de l'Agence de Coopération Américaine qui était venue à Huaraz évaluer, à mi-parcours, les activités du collectif du programme Andin, j'apprenais 'qu'un bénéficiaire est une personne qui a bénéficié directement ou indirectement d'une prestation de service du programme Andin'²³⁵. C'est à dire qu'une personne qui a participé à un atelier d'un des membres du collectif du programme Andin était considérée comme bénéficiaire directe du projet dès que son nom apparaissait sur les fiches de présence de l'atelier. J'avais donc moi-même été comptabilisé comme bénéficiaire des activités des membres du collectif du programme Andin par l'USAID. Cependant le compte n'y était toujours pas. En effet, l'estimation du recensement de population par district de 1993 réalisé par l'Institut National de Statistique et Informatique Péruvien (INEI) permet d'affirmer avec certitude que le nombre de personnes vivant dans la zone d'amortissement du Parc National

²³⁵ Dans le guide de mise en œuvre d'un plan détaillé de l'USAID la définition du concept de bénéficiaire est : 'un individu qui a bénéficié directement ou indirectement de l'effort de la programmation'. Page 34. In, USAID, GH et HIDN. GUIDANCE FOR DETAILED IMPLEMENTATION PLANS (DIPS) FOR CHILD SURVIVAL AND HEALTH GRANTS FY 2007 -CHILD SURVIVAL AND HEALTH GRANTS PROGRAM-. Revised October 2006.

Huascarán était de 67 543 habitants. Ce qui signifie que le collectif du programme Andin avait estimé que le nombre de bénéficiaires de ses activités représenterait la moitié de la population totale de la zone d'amortissement de l'aire protégée. Objectif irréaliste puisque l'organisation n'avait ni les ressources matérielles ni le capital humain pour réunir autant de personnes.

- Pourquoi gonfler artificiellement le fichier clientèle sachant que les bénéficiaires du projet n'auront été quelques milliers de personnes, tout au plus ?

La réponse me fut fournie par la documentation technique du commanditaire. En effet, le modèle de *grille de suivi* proposé par l'USAID montre que l'évaluation d'une programmation ne renvoie pas simplement à la seule mesure des effets produits à l'intention de la clientèle cible mais plus largement à toute la population locale potentiellement²³⁶ bénéficiaire de l'intervention engagée. Dans la pratique, la notion de bénéfice se complexifie, le cercle des 'clients' s'élargit au point de se déplacer des bénéficiaires théoriques vers les divers acteurs de la mise en œuvre d'un projet. Cela est justifié par le fait que les moyens accordés par le donneur bénéficient à une pluralité d'acteurs et d'institutions de différentes sphères. Conclusion, l'USAID semblait moins s'intéresser aux effets provoqués sur la situation locale proprement dite que sur la création et le fonctionnement d'un partenariat institutionnel national. Créer un maillage organisationnel pour fédérer les forces collectives sur des enjeux majeurs, était le résultat attendu. Suivant cette logique du calcul du nombre des bénéficiaires, le collectif du programme Andin pouvait ambitionner de toucher par ses services 33 250 personnes. Cependant, si l'on se soustrait un instant du raisonnement comptable et de la nécessité de justifier financièrement le bénéfice d'une intervention par un mode de calcul basé sur le rapport coût/bénéfice d'une programmation, on constate que, sur le terrain, les membres du collectif du programme Andin n'ont aucune idée *a priori* du nombre de personnes qui participeront à leurs activités. Dans un rapport d'un audit interne de l'organisation daté du 18 avril 2005, on lisait que : *'la première chose qu'il faut signaler est que la personne en charge d'implanter le système de suivi et évaluation du programme Andin fut recrutée un an et demi après le démarrage du projet USAID. Ce qui compliqua son intégration au sein des différentes activités auxquelles normalement elle aurait du prendre part. De plus, le géographe recruté n'avait pas de connaissance pratique du travail de suivi et évaluation, juste une idée abstraite de ce qu'il en était. Le processus d'autoformation fut très*

²³⁶ Dans le lexique de la coopération technique internationale cela se traduit par le calcul d'un ratio appelé le coût d'efficacité de l'intervention qui revient à tenter d'estimer la valeur du bénéfice engendré par une dépense monétaire.

long du fait de l'inexpérience du géographe (octobre 2004 à mai 2005) alors que le système aurait du être opérationnel pour décembre 2005. La première phase de levée d'informations sera lancée en octobre 2005 afin de démarrer le processus de suivi des activités de terrain'.

Simon était simplement dans l'impossibilité de répondre objectivement à ce qui lui était demandé du fait de la méthodologie employée qui vise à la formation de *petits groupes de leaders* et d'objectifs d'intervention bâtis sur le très long terme. Dans ce cas, je comprenais qui lui importait plus de se plier au formatage du commanditaire, pour obtenir les financements espérés, que de tenter de modifier les représentations collectives de l'USAID sur le bien fondé de sa démarche.

a.2.g Les partenaires du projet : une relation nord-sud

Traduction de l'évolution entre le projet FOCAL et USAID, le collectif du programme Andin ne travaillerait pas directement avec les organisations de base communautaires mais piloterait des associations locales du Conchucos qui effectueraient le travail de terrain. D'une organisation opérationnelle, le collectif du programme Andin s'était muté en organisation de financement de la sphère du privé non lucratif puisqu'il rémunérait les activités des organisations locales qui étaient ses partenaires. Pour les cadres des Agences Internationales de la Coopération Technique, le rôle d'une organisation de la sphère du privé non lucratif est d'offrir un appui à son partenaire du « Sud »²³⁷ dans des domaines variés, déterminés généralement d'un commun accord entre les organisations du Nord et du Sud, mais également d'assurer un suivi régulier du fonctionnement, des méthodes d'intervention et des résultats de l'organisation du Sud. Plutôt rares dans les années 70, on a vu augmenter considérablement le nombre d'organisations de financement de la sphère du privé non lucratif au cours de la période des années 80-90. Au milieu des années 90, cette modalité de collaboration s'est généralisée à toute la coopération technique internationale, non sans créer de vives réactions de la part des directions des institutions du « Sud » qui depuis les années 2000 s'estiment lésées du fait du formatage de ce type de partenariat²³⁸. Durant le premier trimestre de l'année 2003, les membres du collectif du programme Andin avaient visité l'ensemble des organisations locales du *Conchucos* qui travaillaient sur des thématiques de conservation et

²³⁷ Le terme de « Nord » est utilisé pour définir les pays qui sont des donateurs nets de l'aide au développement, le terme de « Sud » est employé pour définir les pays qui sont bénéficiaires nets de l'aide au développement. Les termes sont utilisés comme raccourci, en reconnaissant la complexité des modes de répartition des ressources entre et au sein des pays. Cf. page 6: Vicky Mancuso Brehm. *PROMOTING EFFECTIVE NORTH – SOUTH NGO PARTNERSHIPS a Comparative Study of 10 European NGOs*. Occasional Papers Series Number 35 may 2001. INTRAC.

²³⁸ Je développerai ce point dans le chapitre 3 de cette partie.

développement afin d'identifier celles avec qui ils seraient le plus à même de collaborer dans le cadre du projet USAID. *L'objectif spécifique n°5 du projet* stipulait que les membres du collectif du programme Andin devaient renforcer leurs propres capacités organisationnelles mais également celles de leurs partenaires. La sociologie des organisations a expliqué que la durabilité d'une institution est soumise à la conjonction de nombreux facteurs. Le collectif du programme Andin avait simplifié la complexité du concept de pérennité institutionnelle en trois facteurs : (1) la cohérence institutionnelle, (2) la capacité organisationnelle et (3) la pérennité financière. La soutenabilité économique étant une problématique transversale aux organisations de la sphère du privé non lucratif, *Simon* savait qu'il aurait énormément de difficultés à répondre aux attentes de ce troisième et dernier point. Les membres de son collectif se focaliseraient donc sur la dimension de l'institutionnalisation de leurs partenaires. C'est-à-dire que le collectif du programme Andin travaillerait avec ses futurs collaborateurs sur leur cohérence²³⁹ organisationnelle et à l'amélioration de leur capacité collective. Le futur partenaire devait donc répondre à deux critères qui avaient été préalablement exprimés par le profil du projet du collectif de l'Institution Internationale des Sommets: (1) l'organisation locale doit travailler sur les thématiques développées dans le profil du projet USAID, (2) elle doit présenter les conditions internes et externes afin que les membres du collectif du programme puissent participer à son développement organisationnel. Autrement dit, le collectif du programme Andin devait identifier des associations locales en cours de fonctionnement qui voulaient mettre en œuvre des activités de restauration de prairies situées dans la Puna, créer des projets de développement dans le secteur écotouristique et créer un système de suivi et évaluation de la qualité des milieux dans la zone d'influence de la compagnie minière Antamina.

Le 3 février 2003, dans le village de San Marcos, *Simon, Bandini et Vidal* organisaient une journée de présentation de leur projet. Les organisations de la sphère du privé non lucratif, le gouvernement et les entreprises avaient été conviées à participer à l'événement. L'objectif était d'identifier des institutions intéressées par l'intervention et de rencontrer des organisations de la sphère du privé non lucratif motivées et capables d'exécuter le projet USAID. Ce séminaire avait permis d'évaluer le niveau de capacités collectives des 13 institutions présentes. S'en est suivie une phase de sélection qui a dû paraître interminable pour les candidats puisque ce n'est qu'en juillet 2003 que l'association Kuntur et la Commission

²³⁹ La cohérence institutionnelle réside dans la cohérence du but et du métier de l'organisation avec sa forme institutionnelle et son insertion dans l'environnement. La forme institutionnelle recouvre ici la personnalité morale, les statuts, les organes de direction et de contrôle, les associés (membres, sociétaires).

Pro Conservation de l'Environnement de San Marcos (CPCMASM) furent officiellement intégrées au projet.

▪ *Kuntur –Institut Andin de recherche et de développement-*

Cet institut fut créée le 29 juin 1993 par trois professionnels de Huari –professeur, technicien- qui voulaient participer au développement du village de Huari. De 1993 à 1998, l'association se dédia à des projets de construction d'infrastructures éducatives et de santé : 80 classes, 3 postes de santé, 6 stations d'eau potable. Elle se développait et obtenait la reconnaissance de la population pour son savoir faire. En l'an 2000, Kuntur avait soumis un profil de projet au programme BIOFOR²⁴⁰ de l'USAID pour *restaurer, protéger et développer le système archéologique de Markajirka*. En 2002, Kuntur recevait 44,130.00 dollars US du Global Environment Facility –GEF- via son *Small Grant Program* pour exécuter le projet '*restaurer l'habitat de mon avifaune sauvage*'²⁴¹. Par ce projet il intégrait le secteur de la conservation et de la protection de l'environnement. En 2003, le collectif du programme Andin proposa à *Kuntur* de démarrer le projet *Chemin Inca : tourisme soutenable, culture et conservation de la nature*.

▪ *La Commission Pro Conservation de L'Environnement de San Marcos (CPCMASM)*

La Commission PCMASM a été constituée le 8 juin 1999 pour canaliser les revendications de la population civile exprimant leur peur de la contamination du milieu par la compagnie minière Antamina. Dès sa création, la Commission organisa des réunions publiques d'information sur la thématique environnementale et la problématique minière en présence de représentants d'administration publique, d'ONG et d'entreprise. Sur l'impulsion du collectif du programme Andin, ces réunions débouchèrent sur la création du Groupe Technique de Suivi Environnemental –GTMA- composé de l'Etat, de la société civile et du consortium minier qui pratiquerait des analyses sur la qualité des sols, de l'eau et de l'air dans la périphérie de la zone de production de la compagnie minière Antamina. Depuis 2001, divers projets avaient été réalisés grâce à l'appui technique des membres du collectif du programme Andin et au financement de l'Agence de Coopération Suisse: *Plan de développement paysan*

²⁴⁰ Le programme BIOFOR -Biodiversity and Fragile Ecosystems Conservation and Management- de l'USAID avait lancé un concours au niveau du Pérou pour aider au développement de capacités qui promotionneraient la gestion soutenable des écosystèmes fragiles, de la forêt tropicale et des zones à forte biodiversité. Ce programme avait été mis en œuvre de 1998 à 2002.

²⁴¹ Consulter la page web :

http://sgp.undp.org/web/projects/5137/restaurando_el_habitat_de_mi_avifauna_silvestre.html

du système d'échange de plants forestiers et le Plan de développement forestier et participation communautaire. Depuis 2003, la Commission travaille avec le collectif du programme Andin sur un programme de reforestation -20.000 arbres ont été replantés par 11 communautés du *Conchucos* sur une année- et un programme de restauration des prairies. La Commission avait également intégré le Comité Environnemental de la Région d'Ancash formé lors du projet FOCAL par l'Association AMUNI et le gouvernement régional. Pour la période 2003-2007, la Commission était partenaire du projet USAID du collectif du programme Andin. Le collectif d'ailleurs avait impulsé la création du Réseau des Organisations Locales de Vigilance de l'Environnement d'Ancash –ROLVAA- pour générer et renforcer des capacités locales de gestion socioécologique dans l'environnement du secteur minier.

Début du mois d'août 2003, *Vidal* s'attelait à réaliser un diagnostic organisationnel des deux institutions partenaires. Pour *Vidal*, quatre années s'était écoulées, jour pour jour, entre sa première sortie de terrain en binôme pour réaliser le diagnostic des probables sites d'intervention du projet FOCAL et l'audit externe des capacités collectives des 'partenaires-bénéficiaires' du projet USAID. Ayant participé à cet atelier, je constatais que le processus de professionnalisation des membres du collectif du programme Andin ne faisait aucun doute. En effet, le format du manuel du diagnostic structuré par *Vidal* traduisait une capacité technique qu'il ne présentait pas quatre ans auparavant. Comme cela lui avait été exigé par l'USAID, il avait dressé huit indicateurs mesurant la capacité collective des organisations partenaires. Les indicateurs secondaires étaient évalués entre : Faible, Moyen Faible, Moyen, Moyen Supérieur, Supérieur.

Tableau XII. Grille d'indicateurs de la capacité collective

Indicateur central	Indicateur secondaire
1. Vision stratégique et planification	Mission de l'organisation
2. Leadership de l'organisation	Légitimité de la direction
	Processus de prise de décision
	Gestion des évolutions organisationnelles
3. Administration	Ethique et principes institutionnels
	Structure de l'organisation
	Communication interne
4. Ressources humaines	Politiques et procédures
	Procédures et contrats
	Développement personnel
	Stimulation et bénéfices

Indicateur central	Indicateur secondaire
5. Développement des ressources	Plan stratégique de financement
	Plan pour l'obtention de fonds et du développement
	Diversification des sources de financement
	Génération de revenus sans restriction
	Investissement à long terme
6. Administration financière	Système de comptabilité
	Information financière interne
	Flux de caisse
	Tasse de récupération de frais indirects
7. Relations externes	Information financière externe
	Relations avec la presse et autres mediums de communication
	Relations de travail avec les autres organisations
	Relations avec le gouvernement
8. Capacité de programmation	Légitimité
	Identification et planification de projets
	Direction de projets
	Suivi et évaluation des activités
	Evaluation des impacts

Muni de sa grille, Vidal démarrait ses ateliers. L'audit, qu'il avait réalisé, était une photographie de la réalité organisationnelle de Kuntur et de la Commission, il nous permettait, surtout, une évaluation du chemin parcouru par les membres de l'organisation de Kuntur et de la Commission depuis qu'ils avaient bénéficié de l'offre de service des membres du collectif du programme Andin. Un bilan, qui, comme nous le verrons, est mitigé. En effet, le collectif du programme Andin a répondu à 50% de *l'objectif spécifique n°5* puisque seule la capacité collective de la Commission avait été consolidée, laissant dans le dénuement le plus complet Kuntur.

a.2.i Résultats de l'audit sur la capacité organisationnelle des partenaires

L'audit avait déterminé que les deux organisations avaient acquis une expérience technique non négligeable dans leurs différents secteurs d'intervention. La Commission s'était forgée une réputation régionale parmi les administrations du secteur forestier grâce au financement de l'USAID. Kuntur avait atteint ses objectifs dans le cadre du programme BIOFOR. Cependant, au plan organisationnel, les deux institutions présentaient de nombreuses faiblesses. En effet, aucun d'entre eux n'avait développé de *Plan Stratégique d'Organisation, de Plan Opératif, de Plan de récolte de fonds, ni de Système d'Evaluation et Mesure d'Impacts*. Les deux associations avaient adopté un comportement opportuniste et tactique sans pour autant formuler une stratégie de développement institutionnel de moyen terme. Concernant la gestion financière, les deux organisations s'étaient dotées d'une comptabilité

par projet qui décrivait précisément les entrées et sorties financières réalisées durant l'exécution des projets. Les flux de caisse étaient calculés annuellement et déterminaient les orientations futures de la mise en œuvre des différentes activités. Aucun document financier (budget, donneur) n'avait été rédigé à l'attention du grand public ou du gouvernement et des bailleurs de fonds. Ce qui différenciait la Commission de Kuntur était la systématisation d'un organigramme et d'une définition des missions des différents postes de l'organisation. La direction de Kuntur avait structuré une modalité de fonctionnement –communication, voie hiérarchique, réunion de travail-, mais les membres de la Commission ignoraient leurs liens de subordination. Vidal considérait que les deux organisations présentaient un potentiel non négligeable de développement du fait de leur implication dans la population paysanne et de leur réussite à créer des partenariats avec des institutions de la coopération technique internationale. Les expériences acquises dans l'exécution de projets démontraient leur capacité à programmer des interventions, de les exécuter et d'évaluer le suivi de leur mise en œuvre. L'audit de Vidal suggérait d'améliorer la méthodologie de formulation de projets et d'accompagner les deux institutions dans la définition de leur organisation interne.

a.2.j Les activités développées par le collectif du programme Andin

Au lieu d'être exhaustif par la description de toutes les activités mises en œuvre dans le cadre du projet '*Dans cette période d'incertitude, créer des conditions soutenables pour la subsistance des populations montagnardes*' j'ai opté pour la mise en perspective de deux volets de l'intervention qui ont été exécutés par les membres de Kuntur et de la Commission dans le cadre de leur thématique et dont les résultats sont contradictoires.

Quelques chiffres sur la réalité sociologique de la région d'intervention

Huari est l'une des vingt provinces qui composent la région d'Ancash, laquelle comprend 16 districts, 170 villages et 48 communautés. Elle s'étend sur une superficie de 2 771 km². D'après la carte de la pauvreté nationale réalisée par le Fond National de Compensation et de Développement Social –FONCODES- et le Ministère de l'Economie et des Finances, le niveau des revenus familiaux des habitants est considéré comme en dessous du seuil de pauvreté. En 2002, le recensement de l'Institut National de Statistique –INEI- avait estimé la population à 63 883 habitants dont 45 342 vivaient en zone rurale. 57,9% d'entre eux n'avaient ni accès à l'eau ni aux services d'assainissement. Le taux d'analphabétisme parmi les personnes âgées de plus de 15 ans est aujourd'hui encore de 32,6% et l'Indice du Développement Humain (IDH) calculé par les Nations Unies est de 0,5094. En 2002, la province de Huari avait reçu 20,

443.00 dollars US par le biais du *canon minier*. Pour l'année 2005, le financement perçu était passé à 69,212.00 dollars US (CAD)²⁴².

²⁴² CAD. 2004. El canon minero en el Perú. Lima: Ciudadanos al Día.

Le projet Inka naani : une collaboration entre le collectif du programme Andin et Kuntur

Le contexte

Le projet Inka naani a été inspiré par l'initiative '*Qhapaq Ñan : La Grande Route Inca*'²⁴³. Le *Qhapaq Ñan* –Chemin central et principal en langue Quechua du sud Pérou- est le premier monument archéologique des Amériques. C'est un réseau de chemins de 6000 kilomètres développé puis complexifié par la culture *Inca* à partir des pistes tracées par les cultures pré-incas. Il traverse la Cordillère des Andes Centrales qui couvre une grande variété d'écosystèmes : forêts humides, páramos, steppes alpines, savanes, vallées tempérées, déserts côtiers. Principal élément d'intégration politique et administrative des échanges économiques et culturels de l'époque Huari puis Inca, il recouvre six pays de la région Andine –le Pérou, la Bolivie, l'Equateur, l'Argentine, le Chili et la Colombie- et traverse treize aires protégées nationales. Inscrit sur la liste indicative du patrimoine mondial de l'UNESCO en 2002 à la demande du gouvernement péruvien, le *Qhapaq Ñan* est devenu l'objet d'une initiative de l'IUCN et de Conservation International pour en faire un outil de développement territorial reflétant la 'cosmovision Andine' et intégrant l'ensemble des 'communautés héritières de ce patrimoine'. L'initiative *Qhapaq Ñan* est une illustration de la stratégie de conservation construite sur des grands ensembles où les organisations internationales promeuvent la constitution de réseaux de patrimoines naturels²⁴⁴ multi-échelles et multi-acteurs : (a) création de corridors de conservation pour joindre les frontières de différentes aires protégées, (b) interventions sur des territoires transnationaux qualifiés d'Ecorégion, (c) identification d'espaces de première importance pour la richesse de leur diversité biologique connus sous le terme de *hotspot*, (d) réseau régional de réserves de biosphère. Cette modalité de restauration, protection et conservation des écosystèmes est dès à présent justifiée pour tenter d'embrasser la complexité des dynamiques bioculturelles qui régulent le fonctionnement des écosystèmes. L'initiative *Qhapaq Ñan*, fortement teintée de romantisme, reflète également ce processus de naturalisation des 'populations locales' par le secteur conservacionniste stigmatisant l'indigène par le qualificatif *authentique*, le transformant en ultime relique d'une humanité

Figure XIV. Prise de vue du chemin inca



²⁴³ <http://www.qhapaq-nan.com/fr/>

²⁴⁴ Qualifié par Bernard Roussel et Marie-Christine Cormier Salem de processus de construction de la nature en patrimoine. Lire : M.-C. Cormier-Salem, D. Juhé-Beaulaton, J. Boutrais et B. Roussel (éds), Patrimoines naturels aux Suds. Territoires, identités et stratégies locales, Paris, IRD, collection "Colloques et séminaires", 2005.

vivant encore en harmonie avec la nature. Avatars du courant *New Age*, les humains et les non-humains, territorialisés dans l'environnement du *Qhapaq Ñan*, sont auréolés d'une essence mystique dont la société moderne se doit de protéger la nature, les caractéristiques et les savoirs (Galinier et Molinié, 2006)²⁴⁵. Quitte à procéder à une reconstruction et manipulation des figures de l'autre à travers les usages de son espace. De fait, la description du projet *Inka naani* me servira de support pour expliciter les mécanismes mis en œuvre à l'échelle du local pour patrimonialiser les espaces naturels ainsi que naturaliser les populations locales qui en utilisent les ressources renouvelables.

La présentation de l'Inka naani

Dans son livre, *Ricardo Espinosa*²⁴⁶ explique à la page 100 que l'une des parties du *Qhapaq Ñan* les mieux conservées entre Quito et La Paz est celle qui traverse la Puna des départements d'Ancash et Huanuco. *Dalva* s'était donc rapprochée de l'auteur et de l'initiative *Qhapaq Ñan* pour réaliser l'objectif spécifique n°2 du projet USAID. *'Ricardo m'avait commenté avoir été surpris par l'importance que revêtait le chemin Inca pour les déplacements de la population paysanne d'Ancash et Conchucos. De plus, il considérait que le projet aurait entre autre le mérite de matérialiser sur une carte l'existence de ces familles paysannes'*. Cette partie du chemin Inca, de 104 kilomètres, est connue dans la langue quechua local comme l'*Inka naani*. En le parcourant, on traverse 5 districts –Huari, Huachis, San Marcos, Llata et la Union. 80% du trajet s'effectue à 3800 mètres d'altitude. La population recensée par Kuntur²⁴⁷ le long de l'*Inka naani* avait été estimée à 530 familles dont 76% d'entre elles vivent sous le seuil de pauvreté. En effet, les familles paysannes qui habitent le pourtour de l'*Inka naani* déclaraient que leur principal revenu provenait de la vente de leur bétail. Les bovins se vendent tous les trois ans ou en cas d'urgence. Le prix de vente oscille entre 750 et 1000 Nuevos Soles (168 à 224 euros). En moyenne, chaque année, une famille vend entre 3 et 4 moutons à 50 Nuevos Soles l'unité (11 euros). Le produit de ces ventes est destiné prioritairement à l'éducation des enfants. La production agricole ne permet que de nourrir les membres de la famille. Les paysans pratiquent le troc pour compléter leurs repas quotidiens en échangeant des denrées avec les familles localisées sur d'autres étages écologiques.

²⁴⁵ Galinier, J. et Molinié, A. 2006. Les néo-Indiens : Une religion du III^e millénaire. Odile Jacob.

²⁴⁶ Espinosa, R. 2002. La Gran Ruta Inca: el Capaq Nan. Lima: Promperu.

²⁴⁷ Programa Andino y Kuntur. 2005. Sistematización a dos Anos del Proyecto Inka Naani. Huaraz Perú. USAID. CI

L'intention

La ligne conductrice de l'intervention était le développement soutenable de services touristiques gérés par la communauté paysanne. Le tourisme soutenable se référait aux valeurs du développement durable où la dimension environnementale devait être valorisée à travers l'usage touristique des paysages. Par cette voie, Kuntur et le collectif du programme Andin ambitionnaient *'de renforcer l'organisation et l'identité communautaire pour rendre plus viable la vie du collectif humain. Pour cela le produit touristique devait répondre aux aspirations des communautés locales puisqu'elles en avaient la charge. Mais il fallait également que l'activité touristique, sans avoir perdu sa valeur récréative et génératrice de nouveaux revenus, soit élaborée comme un instrument de conservation des paysages et de protection de la biodiversité'*²⁴⁸. La conception des séjours s'ancrait sur l'échange convivial entre la culture paysanne des Andes Centrales et le monde moderne, où chacun retirerait un bénéfice de la rencontre. Cette approche était le *copier-coller* de *Vicos : projet d'agro-tourisme* lancé par le programme Andin sur la fin du projet FOCAL (2001) dans la communauté paysanne de Vicos dans la zone d'amortissement du Parc National Huascarán. Fort de cette expérience de Projet Intégré de Conservation et Développement –PICD- où *Dalva* avait réussi à combiner la valorisation des pratiques agricoles traditionnelles et le développement des activités de tourisme culturel à 30 minutes de bus de la ville de Huaraz ; *Simon* se lançait avec optimisme dans cette nouvelle initiative qui devrait positionner son organisation comme le pôle de compétence des projets écotouristiques au Pérou. Je reviendrai plus longuement sur l'intervention du collectif du programme Andin dans la communauté paysanne de Vicos. Expérience qui est considérée par les bailleurs de fonds comme un modèle du genre.

Figure XV. Rencontre avec une mère de famille et sa fille à Vicos



²⁴⁸ Page 17. Idem.

La méthodologie

Travailler sur l'estime de soi et les émotions individuelles, tel était le programme de travail défini par *Dalva* et les membres de Kuntur. Le diagnostic réalisé par Kuntur avait révélé chez les familles paysannes un sentiment de honte corroboré par une mauvaise estime de soi. *Dalva* aimait à citer un bénéficiaire de son projet qui lui avait dit : '*nous sommes des brutes, on ne sait rien faire, incapables de s'organiser*'. Considérant cet élément comme central dans sa politique d'intervention, *Dalva*, qui avait dessiné le projet, construisit sa méthodologie d'action sur : a) la connaissance du je, b) l'importance de l'alter ego, c) nous : le collectif.

L'idée directrice de *Dalva* était que les bénéficiaires, motivés et 'remontés' par la formation dispensée, pourraient alors se lancer dans l'exécution des activités du projet et se prouver que finalement ils étaient de capable de le faire par eux-mêmes. Pour lier conservation et développement, *Dalva* s'était appuyée sur son expérience du Projet Intégré de Conservation et Développement –PICD- élaboré lors du projet FOCAL. Le produit écotouristique mêlerait des activités de restauration de prairies et de reforestation d'essences natives, de réintroduction de camélidés sud-américains domestiques comme animal de charge et de reconstruction de tronçons du *Qhapaq Ñan*. Enfin, comme moyen de légitimation, les documents édités à l'intention des donateurs stipulaient que le chemin passait entre la frontière de la zone d'amortissement et la zone de transition de la Réserve de Biosphère Huascarán.

La programmation

Suivant la modalité de travail du projet USAID, le collectif du programme Andin démarrait le projet Inka naani via la réalisation d'ateliers de travail avec les membres de Kuntur.

▪ *Etape 1. Définition d'une vision commune et collective du projet Inka naani*

Dalva devait jouer sur deux tableaux. En effet, elle se devait de respecter la vision institutionnelle de Kuntur dans la mise en œuvre des activités du projet, sans devenir trop prescriptrice de la stratégie à élaborer pour la direction de l'association locale, mais également s'assurer que les valeurs défendues par son organisation soit correctement reprises au sein des discours et pratiques des membres de Kuntur. De plus, c'était sa première expérience de délégation puisque jusqu'à ce jour les membres de son collectif avaient directement travaillé avec les familles paysannes. Dans le cadre du projet Inka naani, l'intention de Kuntur était de développer ses capacités de développement et d'exécution de projets de tourisme dans le Callejón de Conchucos. Le produit écotouristique Inka naani devrait être la vitrine de leur savoir faire. La vision du projet Inka naani de *Dalva* était déjà plus élaborée puisqu'elle

écrivait²⁴⁹ : ‘*parce que l’avenir soutenable des montagnes est entre les mains de ses populations, le programme Andin (...) travaille en coopération avec les organisations familiales paysannes, ONG, organisations gouvernementales et privées de montagne, facilitant et renforçant leurs capacités pour qu’elles soient les meilleures gardiennes de leurs valeurs naturelles et culturelles ainsi que de leur développement*’. L’attente et le défi à relever n’étaient pas du même ordre entre les deux organisations puisqu’elles ne visaient pas le même dessein. Dans le cas du projet Inka naani la vision du collectif du programme Andin se traduisait par la création d’une capacité de gestion communautaire de produits d’écotourisme. En ce sens, le projet était pensé comme un moyen et non une fin. Pour la direction de Kuntur la fabrication du produit se justifiait en soi. La mission du collectif du programme Andin consistait à former les membres de Kuntur et les familles paysannes à la conception de produits touristiques, gestion patronale, analyse de coûts, définition de tarifs, bref, à la logique marchande. Le résultat attendu était que les bénéficiaires de cette intervention puissent : (a) offrir un service d’hébergement et de restauration qui leur permettrait d’intégrer le marché local et national, (b) contribuer à la diversification de l’offre touristique dans la région du Callejon de Conchucos, (c) montrer que cette expérience pilote de tourisme-communautaire pourrait être dupliquée.

La vision de la population paysanne, mais également celle de ses « fameux » bénéficiaires, les membres du collectif du programme Andin ne la connaissaient pas. Comme souvent dans la sphère du privé non lucratif, l’intervention fut pensée sans concertation préalable avec le futur bénéficiaire. Pourtant, ils voulaient que les aspirations des familles paysannes apparaissent et transparaissent dans la justification des raisons de la pratique. Il fallait donc que la cosmologie locale en lien au *Qhapaq Ñan* soit recueillie et traduite en des termes commercialisables. *A la recherche de la vision locale*, tel aurait pu s’intituler le diagnostic de la zone d’intervention lancé avant la réalisation des activités de terrain. Imaginant retrouver dans la puna d’Ancash et Huanuco le même enthousiasme que dans les bureaux de l’IUCN et Conservation International –CI-, Dalva fut quelque peu surprise de constater via le travail de Fanny Vugts²⁵⁰, étudiante en maîtrise d’ethnologie de l’Université d’Amsterdam, que les familles

²⁴⁹ Page 28. Programa Andino y Kuntur. 2005. Sistematización a dos Anos del Proyecto Inka Naani. Huaraz Perú. USAID, CI.

²⁵⁰ Vugts, F. 2007. Revaluing the past, reconstructing the future: local values of the great inca route and the influence of a sustainable development project in Peru. Graduation tesis. Cultural anthropology and Sociology of Non western Societes. Faculty of Social Sciences. University Amsterdam.

paysannes empruntaient et se représentaient le mythique *Qhapaq Ñan* pour ce qu'il était : UN CHEMIN.

'Je dois admettre que nous avons pris conscience des dimensions matérielles et immatérielles du chemin Inca qu'une fois le travail de terrain lancé. Phase de déception puisque nous avons dû tirer un trait sur nos attentes et les rêves que nous nous étions créés sur la richesse culturelle de cette région'.

Dépourvu de toute symbolique dans la cosmologie locale, l'Inka naani décevait les responsables du projet. *Dalva*, dont je viens de retranscrire les propos, adoptait donc une autre stratégie. Son collectif recueillerait les contes et légendes locales 'du coin' et les raconterait aux touristes, lors d'une balade sur les sentiers *Inca*. Cela tombait bien puisque Kuntur voulait participer à la sauvegarde des traditions et identités locales, démontrant un intérêt à documenter la connaissance et les savoirs locaux. Deux techniciens de l'association Kuntur, intégrés au projet du collectif du programme Andin, avaient acquis une expérience certaine dans le recueil de témoignages et d'histoires de vie. *Dalva* s'inquiétait de la détérioration du *Qhapaq Ñan*. Certaines parties de tronçons avaient été démantelées pour réutiliser les pierres de taille dans la construction des maisons des familles paysannes. Il fallait donc qu'au recueil de la tradition orale soit adossé un programme de sensibilisation des communautés paysannes à la protection et la valorisation des sites archéologiques bordant le chemin. Faire que les autochtones se sentent fiers de leur histoire, qu'ils deviennent d'authentiques représentants de la culture Inca.

▪ *Etape 2. Mise au point et négociation entre organisations*

La construction du projet avait généré une phase interrogative pour *Dalva* sur la définition de la modalité d'action à adopter avec les membres de Kuntur et les familles paysannes. L'objectif du projet USAID impliquait de renforcer les capacités collectives de Kuntur et pour *Dalva* l'intention était de valoriser l'initiative locale. De plus, le programme Andin se devait non seulement d'édifier les bases d'un produit écotouristique où l'objectif de conservation des valeurs naturelles et culturelles devait s'accompagner d'une augmentation des revenus familiaux des bénéficiaires et du renforcement des capacités organisationnelles de la communauté paysanne. Pour cela, *Dalva* avait dessiné le formatage des ateliers à l'intention du personnel de Kuntur voulant le convaincre de travailler sur des processus plutôt que sur des résultats spécifiques de court terme. De plus, la relation avec les familles paysannes s'avérait être plus complexe que prévue du fait de l'évolution des attentes de celles-ci suite à l'expectative créée par le projet. L'enthousiasme des premiers mois concernant la restauration

du milieu et du *Qhapaq Ñan* s'était rapidement dilué dans les revendications financières des uns et des autres. Les familles paysannes voulaient s'atteler au plus vite aux activités touristiques qui, on le comprend, étaient après tout le vecteur principal de captation de fonds. '*On est intéressé par le tourisme parce qu'on sait qu'à Huaraz d'autres communautés paysannes ont gagné de l'argent*'. Phénomène connu, notamment décrit par la sociologie du développement qui dit que dans toute politique d'intervention à l'intention d'une population extrêmement pauvre sur le plan économique, l'intérêt immédiat primera toujours sur les objectifs à moyen et long terme. Ce fait avait été acté par le collectif du programme Andin depuis le projet FOCAL où les actions de reforestation -pour être optimisées- devaient être accompagnées d'activités d'amélioration de la qualité des pâturages afin d'augmenter le rendement laitier. Au vu de l'absence d'une ressource immédiate de revenus, les terres communales pour lancer les expériences de reforestation ne furent pas prêtées aux membres du collectif du programme Andin. En ce sens, un projet du type Inka naani avait le mérite de renforcer la compétence individuelle et collective d'une organisation comme le programme Andin puisqu'il obligeait ses membres à découvrir le contexte socioécologique dans lequel ils ambitionnaient d'intervenir et de reformuler constamment leurs stratégies d'action à l'égard de leurs clientèles.

▪ *Etape 3. Reformulation de la programmation*

Alors que le projet initialement prévu devait s'implanter sur deux sites pilotes de l'Inka naani, les premiers comptes-rendus des techniciens de Kuntur, concernant le temps nécessaire pour parcourir la distance entre les deux communautés paysannes, motivaient *Dalva* à interagir avec les familles paysannes de cinq communautés - Soledad de Tambo, Saint Cristóbal de Tambo, Taparaco, Isco, Huanuco Viejo- qui se trouvaient sur le trajet. Ce fut un bouleversement logistique du fait de la duplication des efforts à réaliser (12 heures d'atelier dispensées à chacune des 5 communautés paysannes représentaient 6 heures de séminaire pendant 2 jours, soit 24 jours de travail). Ensuite, une opportunité s'était créée suite aux échanges avec l'organisation américaine Crooked Trails²⁵¹ qui proposait à *Dalva* de monter un *groupe de touristes expérimental* visant à adapter son produit au marché touristique et répondre aux attentes de sa future clientèle. Tout s'emballait puisque le premier *groupe de randonneurs* fut programmé par Crooked Trails en juillet 2004 alors que concrètement sur le

²⁵¹ *Crooked Trails* est un collectif d'origine Américaine de la sphère du privé non lucratif qui participe à l'élaboration de projets de tourisme responsable. Les touristes utilisant leur service bénéficient d'une expérience culturelle où ils seront accueillis, nourris et logés par les habitants de communautés paysannes.
<http://www.crookedtrails.com/>

terrain on ne constatait pas d'avancée depuis le mois de mars en dehors des premiers repères de terrain. De fait les ateliers, dispensés par les membres de Kuntur aux comités de tourisme des cinq communautés partenaires du projet, s'étaient principalement focalisés sur les principes hôteliers de base : réception, restauration et campement. Parallèlement au volet *hygiène et attention au client*, Dalva avait demandé à un membre de Kuntur de référencer l'ensemble des sites d'intérêts (paysages, site archéologique) à visiter dans l'environnement des cinq communautés de l'Inka naani afin de dresser le programme du séjour des clients de Crooked Trails. C'était devenu une formation-action où la programmation définie par Dalva se déroulerait devant les yeux des uns et des autres, à travers la pratique. Ces mises en situations réelles provoquées par l'arrivée de clients étaient la nouvelle méthodologie voulue et défendue par Dalva devant son collectif.

▪ *Etape 4. La réception d'un groupe expérimental de touristes*

Le premier groupe expérimental de touristes débarquait à Huaraz alors même que Kuntur rentrait de sa première exploration de terrain. Phase de la programmation à laquelle j'avais participé qui m'avait laissé perplexe sur les possibilités de succès du projet Inka naani tel qu'il était décrit sur le papier. De retour à Huaraz, j'apprenais donc qu'un groupe de touristes partirait d'ici une quinzaine de jours pour Huari dans le Callejon du Conchucos afin d'y retrouver Bachi le technicien de terrain de Kuntur en compagnie de qui j'avais effectué ma première randonnée sur l'Inka Naani. Il avait été désigné pour être leur guide. Je repartais donc accompagner Paul, un volontaire Hollandais, et Bachi afin de suivre le processus de formation expédivit sur la question de l'hygiène, du service et de la préparation des menus pour les 'gringos'. Kuntur qui s'était jusqu'alors intéressé au développement du secteur touristique conventionnel dans le Callejon de Conchucos voulait surtout être en mesure de proposer une offre de service touristique de qualité à sa clientèle. Beaucoup moins perméable à la dimension du renforcement des capacités collectives de gestion des ressources que Dalva, ils attendaient de Paul et Bachy qu'ils forment les familles paysannes aux métiers hôteliers. Ce moment, je l'ai vécu comme le point de bascule du projet Inka naani. Dalva se retrouvait piégée par la situation qu'elle avait elle-même favorisée. D'un projet à vocation holistique construit par et pour les familles paysannes des cinq communautés d'Ancash et de Huanuco, elle se retrouvait à la tête d'un produit touristique basique mal ficelé. Elle perdait pied.

Les cinq comités de tourisme des communautés partenaires étaient composés de 6 à 15 familles. Au sein des comités, les familles se sont réparties les tâches d'accueil et réception des clients, de la préparation des repas et des animations pour les touristes. Paul, étudiant

dans le secteur du tourisme, avait créé un programme de formation à l'intention des membres des comités. La majorité de ces membres ne s'exprimait pas en castillant, *Bachy* retraduisait d'après sa propre interprétation les paroles du professeur. '*Faut écouter Paul qui est venu de très loin pour nous enseigner comment mangent les gringos. Parce que les gringos, ils savent manger. Ce n'est pas comme nous qui ne savons pas faire la cuisine*'. Bien que *Paul* n'ait jamais dit cela, *Bachy* se permettait de retraduire selon ses propres convictions les idées que voulait véhiculer le jeune volontaire européen. Le contexte pédagogique était navrant. Les explications portant sur l'importance de varier les menus pour respecter l'apport nécessaire en calories –exprimé pour l'occasion en kg/joule- pour un marcheur frôlaient l'ineptie lorsque l'on connaît le peu de moyens avec lequel vivent ces familles. La viande, ils ne la consomment que lors des grandes occasions. Mais surtout leur niveau scolaire ne leur permettait pas d'assimiler les concepts proposés par *Paul*. Autrement dit, ce cadre formatif déstabilisant me confortait dans l'idée qu'une enquête ethnographique se limitant aux stratégies d'intervention ignorerait de fait la nature réelle des raisons de la pratique. En effet, *Paul* faisait de son mieux, angoissé à l'idée de ne pas réussir à faire passer son message, il avait fait preuve d'ingéniosité pour tenter d'expliquer à son public que les mains étaient porteuses de bactéries et que la proximité entre les animaux et les aliments était néfaste à la santé des *gringos*. Mais la notion de bactérie est inconnue des membres des comités de tourisme des cinq communautés et les humains et non humains partagent la chaleur du poêle dans les Andes Centrales. *Paul* n'était pas fautif. Il était venu dans les Andes sur ses propres deniers afin d'être utile plutôt que de passer ses journées de grandes vacances devant une console de jeu. Ce qui se jouait devant moi, c'était l'absence, au projet de *Dalva*, de fonds permettant la rémunération d'un spécialiste de la formation à un public illettré. Ce qui se jouait devant moi, c'était les économies de bouts de chandelles que *Simon* devait réaliser pour boucler son budget. Ce qui se jouait devant moi, c'était le sacrifice de l'important, du principal : la famille paysanne Andine.

Les dessins utilisés pour faciliter la transmission du savoir étaient tirés du contexte ménager nord Américain. Les familles paysannes participant aux ateliers n'avaient jamais utilisé de réfrigérateur de leur vie. *Sofia*, une amie paysanne, posait de nombreuses questions à la présentation de chaque nouvelle vignette par le professeur



Figure XVI. Vignette utilisée par un volontaire

Paul puisqu'elle méconnaissait totalement les ustensiles de cuisine utilisés

habituellement par ses futurs invités. L'inquiétude la gagnait, car elle considérait que '*jamais ils vont vouloir manger ce que je vais préparer. Moi, mes cuys courent dans ma maison. Puis je ne conserve pas les aliments dans ces espèces de boites transparentes. Je ne veux pas avoir de problèmes avec les gringos*'. Bref, je les sentais tous perplexes. Mais ils ne voulaient pas contrarier les deux animateurs et suivaient religieusement la leçon qui leur était donnée. *Paul* avait pour objectif d'enseigner aux membres des comités les consignes suivantes : (a) se laver les mains avant de cuisiner, (b) faire bouillir l'eau qui est utilisée pour la préparation des repas, (c) préparer un menu depuis l'entrée jusqu'au dessert et le varier au quotidien.

Le tarif des repas avait été calculé de façon à couvrir l'ensemble des frais des familles paysannes dans leurs activités d'hôtes mais aussi dans le respect du niveau de vie des familles afin de ne pas dérégler les mécanismes de subsistance. Le tourisme avait été pensé comme une source de revenus complémentaires et non comme le moyen principal de gagner sa vie. Si quelques unes des communautés paysannes bénéficiaires du projet maniaient l'argent, la famille de *Sofia* vivait du troc et n'utilisait pratiquement jamais la monnaie. 4 Nuevos Soles pour le petit déjeuner, 6 Nuevos Soles pour le déjeuner et 4 Nuevos Soles pour le dîner. Ces 14 Nuevos Soles ramenées à des groupes de 15 personnes donnent un montant, pour eux considérable, de 210 Nuevos Soles (47,50 euros) par jour de présence dans la communauté. Or, aucun module de formation aux rudiments comptables n'a été pensé par *Dalva*. L'argent circulait de la main à la main sans aucun apprentissage de la part des paysans à la tenue d'une caisse. Elle reconnaissait qu'il faudrait penser à terme à une gestion de ces flux d'argent qui auraient vite fait de créer des tensions entre les familles de la communauté paysanne. Mais

pour elle, il y avait plus urgent, maintenant que le code éthique²⁵² du touriste avait été énoncé et publié, il lui fallait monter le programme de visites pour le *groupe expérimental* qui partait dans quelques jours sur l'Inka naani.

Dalva s'était transformée en responsable d'agence de tourisme. Tout ce qui comptait c'était que ses clients, touristes, soient heureux de leur séjour et fassent une excellente publicité de leurs vacances une fois de retour aux Etats-Unis d'Amérique. C'était oublier que *les membres du groupe expérimental* avaient été triés sur le volet par *Crooked Trails* et qu'ils n'étaient pas du tout représentatifs du *gringo lambda* qui passait ses vacances dans la ville de Huaraz. Malgré l'expérience des membres du groupe expérimental, très adeptes d'aventures, beaucoup souffrirent de diarrhées aiguës et de maux de tête du fait de l'altitude. Tous apprécièrent les cinq journées passées dans des paysages de rêve même si quelques uns se plaignirent de l'effort physique à fournir pour grimper des cols à 4400 mètres d'altitude. L'absence de sommets enneigés avait été une déception. En effet, dans cette partie de la cordillère, les sommets ne sont pas assez élevés pour abriter des glaciers en raison de la proximité des tropiques. L'évaluation faite par les membres du groupe expérimental, faisait ressortir que la nourriture était bonne mais que les conditions d'hygiène et de préparation souffraient d'un manque de professionnalisme. Ils regrettaient également le peu de contacts qu'ils avaient eu avec les familles des communautés paysannes. Ils s'étaient imaginés vivre en immersion, ils avaient juste eu le sentiment de les avoir côtoyées. Cependant, *Dalva* était contente du déroulement de l'opération qui permettait d'apporter les réglages nécessaires à sa programmation et plongeait les familles paysannes dans des situations concrètes. Pour elle, ce type d'expérience devait se répéter.



Figure XVII. Intérieur de la hutte de Sofia

²⁵² Lors de leur arrivée à Huaraz, les membres du groupe expérimental avaient suivi deux journées de débriefing les sensibilisant aux objectifs du projet. Le code d'éthique qu'ils avaient du lire et signer était une manière de leur signifier l'importance d'adopter un comportement de tolérance, d'ouverture et d'empathie à l'égard de leurs hôtes. Onze éléments avaient été listés pour l'occasion : (1) être respectueux envers les habitants de la communauté, (2) garder ses sacs avec soi, (3) brûler le papier toilette usagé, (4) porter des vêtements simples, (5) demander la permission pour rentrer dans les maisons et prendre des photos, (6) demander le prix de chaque repas ou service fourni, (7) boire modérément de l'alcool, (8) utiliser le bois de chauffe fourni par l'équipe, (9) être amical et sympathique, (10) ne pas donner de médicaments aux membres de la communauté, (11) aidez-nous à conserver l'Inka naani.

▪ *Etape 5. La création de l'authenticité*

'Ecrire nos contes, histoires et mythes est devenu une obsession pour l'équipe de Kuntur, en raison de notre engagement à sauver notre façon de voir le monde, de l'expliquer et de vivre. L'homme andin a maintenu ses coutumes, rites et cosmovision, et ce malgré les efforts d'autres cultures pour qu'elles disparaissent, pour les détruire (...). Pourtant, la culture Inka a survécu comme la culture locale et aujourd'hui elle a la force du condor pour voler, la férocité du jaguar pour conquérir de nouveau son espace, le chant du jilguero pour enchanter'.

J'ai traduit cet extrait de la présentation du livre *Apus y Runas* de *Simon Huerta*, directeur de Kuntur, que son organisation avait publié²⁵³ en juillet 2005. Il avait écrit que les matériaux utilisés pour la rédaction de son ouvrage provenaient de la tradition orale de la commune de Huari et des différentes histoires que *Bachi* avait enregistrées lors de ses déplacements sur l'Inka naani. L'intention, clairement explicitée dans le texte de présentation, était de valoriser la richesse de la culture locale et faire en sorte que 'l'Homme Andin' d'Ancash et de Huanuco redevienne fier de ses racines. Or, comme je l'ai précédemment écrit, les familles des communautés paysannes qui vivent en bordure de l'Inka naani sont peu disertes sur leurs légendes. *Doris Walter* et *Thierry Lefebvre* me l'ont confirmé lors de conversations à bâtons rompus 'il était très difficile de rencontrer un informateur capable de raconter un conte'. Les réformes agraires et le terrorisme avaient accéléré le processus d'exode rural déjà bien entamé dans les années 80. *Doris Walter* s'en inquiétait puisque croisant la jeune génération des familles paysannes des communautés où elle avait travaillé elle s'est mise à leur narrer dans un *Quechua* 'impeccable'²⁵⁴ les mythes locaux qu'elle avait recueillis lors de son travail de terrain de doctorat. 'Ils ne les connaissaient pas !'. Pour approfondir son ethnographie d'un village du Conchucos sud *Thierry Lefebvre* avait, dans de nombreuses occasions, interviewé des personnes âgées qui s'étaient installées à Lima. 'Les vieux' avaient emporté avec eux le corpus de rites et de mythes de la zone d'amortissement du Parc National Huascarán. Nous savions, tout comme le directeur de Kuntur, que la tradition orale s'était perdue. C'était d'ailleurs devenu le problème majeur de commercialisation du produit Inka naani. Ce n'est pas trahir un grand secret que d'écrire que le *Qhapaq Ñan* est en mauvais état de

²⁵³ Huerta, J. 2005. APUS Y RUNAS historia y mitos de los Huaris, Pinkush y Yaros. Instituto Kuntur de Investigacion y Desarrollo Andino.

²⁵⁴ On peut regretter que la nouvelle génération de chercheurs en sciences sociales s'est globalement désintéressée des langues Quechua du centre et nord Pérou. En effet, en dehors de quelques individualités comme *Doris Walter* et l'éminent *Gérald Taylor*, l'apprentissage de ces langues a disparu au profit du Quechua de la région de Cusco.

conservation. Lors de mes randonnées avec *Bachi* il devait m'indiquer les limites du chemin qui s'était effacé au fil du temps. *Dalva* et Kuntur avaient surtout parié sur la dimension cosmologique des pistes pré-incas et incas. Ils s'étaient retrouvés 'le bec dans l'eau'. *Jorge Huerta* avait donc pris l'initiative de créer des mythes, des légendes, des histoires pseudo-ancestrales, en s'inspirant des bribes de fables qu'il avait sous la main. En d'autres termes, il avait créé les figures et symboles qui légitimeraient l'authenticité²⁵⁵ de l'Inka naani. A travers sa création d'une fiction, *Jorge Huerta* me donnait l'opportunité de matérialiser en sa personne les processus d'invention de l'autre si bien analysés par *Said*²⁵⁶, *Hobsamw & Ranger*²⁵⁷ et *Linnekin*²⁵⁸.

Il fallait également compter sur les services du forestier du collectif du programme Andin en charge du projet *Corridor de Conservation du Polylepis dans le Conchucos Sud* qui avait, avec *Simon*, constaté la présence de Quenual –arbre andin- dans l'environnement des communautés de Taparaco et Isco. En effet, l'environnement de l'Inka naani regorgeait d'eucalyptus introduits par les colons à l'échelle du Pérou. Une essence d'arbre qui éloignait toujours plus le *Qhapaq Ñan* de la carte postale Andine. De ce fait, sous couvert conservationniste, les deux projets unissaient leurs forces pour lancer une restauration du paysage forestier basée sur la plantation d'essences autochtones. A ce remodelage du décor, *Dalva* adjoignait un volet de réintroduction de camélidés domestiques sud américains jugés moins prédateurs pour les écosystèmes de prairies de haute altitude (*Walter ; p 271*)²⁵⁹. Il était en effet plus conforme aux représentations des futurs groupes de touristes qu'ils prennent des photos des animaux Andins dans des paysages Andins plutôt que des troupeaux d'ovidés et de bovidés dans des bois d'essences d'origine européenne. En conclusion, ce tronçon du *Qhapaq Ñan* était devenu plus vrai que nature. En effet, à l'Inka naani, on rapportait des mythes et légendes que personne ne s'était raconté, on redonnait l'herbe à brouter à des animaux qui avaient disparu lors de la *conquista* et l'on se frayait un chemin à travers des bois dont les essences avaient disparu avant l'arrivée des Espagnols. Nous étions placés face à un miroir,

²⁵⁵ James Clifford, dans son ouvrage *The Predicament of Culture*, avait très justement souligné l'importance du statut de l'authentique dans la justification de l'intérêt que la société moderne portait à autrui. Clifford, J. 2002. *The Predicament of Culture: Twentieth-Century Ethnography, Literature, and Art*. Harvard University Press

²⁵⁶ Said, E.D. 1979. *Orientalism*. Vintage Books Edition.

²⁵⁷ Hobsbawm, E et Ranger, T (Eds). 1992. *The invention of tradition*. Cambridge University Press.

²⁵⁸ Linnekin, J. Cultural Invention and the Dilemma of Authenticity. In, *American Anthropologist* 93:446-449. 1991.

²⁵⁹ Doris Walter détaille cet épisode page 217 de sa thèse de doctorat qu'elle dépeint comme 'l'intention de réinjecter une faune et une flore autochtone disparue pour recréer un espace Andin'.

celui dans lequel, nous, occidentaux, voulions nous voir. Puisque, par définition, dans toute cette narration, il n'était question que de nous. Le reflet de l'autre brillait par son absence.

Evaluation finale

Malgré les moyens mis en œuvre par les deux institutions de la sphère du privé non lucratif pour rendre ludique un espace oublié au plan régional et national, le niveau des revenus des familles paysannes n'a guère augmenté. L'essentiel des *gringos* qu'elles ont vu passer sur le chemin était les membres des trois *groupes de touristes expérimentaux* envoyés par Crooked Trails. La raison est que la grande majorité des tours opérateurs nationaux et internationaux refusent aux communautés locales d'offrir l'ensemble des services. Mais aussi parce *Dalva* n'avait pas réussi à définir le positionnement de son produit sur le marché touristique.

-A qui le vendre ?

Pour se rendre de Huaraz aux premières pierres de l'Inka naani un taxi local demandait 150 dollars US. La facturation par le collectif du programme Andin pour le service de coordination du séjour s'élevait à 120 dollars US. La consultante de l'USAID recommandait à *Dalva* de se rapprocher d'un opérateur de tourisme spécialisé dans la vente de ce type de produit afin d'augmenter la visibilité de son service sur un marché régional saturé par l'offre. Cependant, elle se félicitait de la perspective de développement qui avait été implanté dans la région du chemin Inca. Le projet Inka naani permettrait très certainement de déboucher sur la création de nouvelles initiatives. Puis, comme cela avait été défini dans le projet USAID, le collectif du programme Andin avait renforcé les capacités collectives de Kuntur, ayant « escorté » les membres de l'association sur le bon chemin. Pour la petite histoire, les fonds accordés à Kuntur par le collectif du programme Andin avaient permis de prendre en charge le salaire de *Bachy* ainsi que les activités de mises en œuvre du projet. *Dalva* considérant que les flux de touristes permettraient à terme de financer son salaire.

Malheureusement, vu l'absence de clientèle, *Bachy* avait dû trouver une autre activité. Le directeur de Kuntur, directeur d'une organisation qui avait donc disparue, avait délaissé son association pour un temps afin de réaliser un audit avec l'administration du Parc National Huascarán. En quittant Huaraz au début de l'année 2007, je n'avais plus aucune nouvelle des anciens membres de Kuntur, ni de l'Inka naani. Cependant au collectif du programme Andin, on me disait que tout allait bien, qu'il cherchait à vendre le produit pour augmenter la fréquentation touristique. Des réunions furent organisées à Huaraz pour présenter le produit aux agences locales. Mais rien n'y faisait, personne n'en voulait.

COMMENTAIRE

Le projet Inka naani est un cas d'école pour l'étude des tentatives de création et d'administration de projets lucratifs par des organisations de la sphère du privé non lucratif. Pour le collectif du programme Andin, mais aussi pour beaucoup d'autres institutions de la sphère du privé non lucratif qui interviennent dans le champ du développement, l'amélioration des conditions des populations locales passe par leur intégration au marché. Il s'agit donc de trouver une niche au potentiel très prometteur où l'organisation pourra positionner à terme le bénéficiaire de son intervention. La création d'une nouvelle offre de service, dans ce cadre-ci, le tourisme devait être source de revenus complémentaires. Cependant à la différence d'une entreprise, *Dalva* avait élaboré son projet selon les fondamentaux de la sphère du privé non lucratif. Finalement, il importe plus de respecter le formatage de l'utilisation des financements que de penser à la création d'une plus value économique générée par les investissements engagés. L'absence de culture économique, de notions de marketing, de stratégie de commercialisation, a conduit à ce que le processus d'élaboration du produit Inka naani suive une direction équivoque. Alors que l'entreprise lance des études de marché visant à définir la meilleure manière d'atteindre la cible visée ainsi que le marché sur lequel son produit aura le plus de chance de se vendre. L'ONG n'aborde la phase de commercialisation qu'une fois son produit créé. Bien souvent, la destinée du projet ne se trouve plus qu'entre les mains du marché ne permettant plus à l'organisation d'influer dessus. Si le produit répond à une réelle demande, il est positionné, alors c'est l'euphorie. En découle ensuite une large publicité allant jusqu'à convaincre les autres secteurs du bien fondé de l'opération. A l'inverse, lorsque le produit ne trouve pas sa clientèle, c'est la débandade. Les bénéficiaires se considèrent, à juste titre, comme les grands lésés de l'expérience. C'est d'ailleurs, ce qui s'est déroulé dans le projet Inka naani. Fin 2005, une agence de tourisme Italienne a commencé à promouvoir la découverte du chemin Inca en bicyclette. Terrain qui se prête à merveille à ce genre d'exercice. Toutefois l'opérateur n'avait pas inclus de volet de développement communautaire au sein de son offre. C'était un service classique de tourisme d'aventure. Les touristes étaient donc suivis par une voiture balai chargée de provisions pour restaurer les sportifs à chacune de leur halte. Considérant anormal que des *gringos* ne fassent pas appel à leurs services, les comités de tourisms des cinq communautés bénéficiaires du projet Inka naani ont décidé de taxer -via un droit de passage- tout étranger qui utiliserait leur portion de *Qhapaq Ñan*. Des péages avaient été « bricolés » par quelques paysans. Les femmes en avaient eu la responsabilité créant une levée de boucliers dans le microcosme de

l'industrie du tourisme à Huaraz. *'Tu imagines, ils pensent que c'est leur chemin et ils font payer le passage du chemin aux touristes'*. Me disait-on. L'opération était ratée. Enfin non, pas pour la logique marchande qui avait réussi à faire une entrée fracassante dans les collectifs paysans.

❖ Le partenariat entre les collectifs du Programme Andin et la *Commission*

Données sociologiques sur la province de Bolognesi de la Région Ancash

La province Bolognesi, composée de 15 districts couvrant une superficie de 3 154 km², comprend une population de 28 029 habitants dont 13 204 vivent en zone rurale. 43% de la population n'ont ni accès à l'eau ni au service d'assainissement. Le taux d'analphabétisme chez les personnes âgées de plus de 15 ans est de 19% et l'indice de développement humain est estimé à 0,5589. Dans le cadre du *canon minier*, les fonds accordés à la province se montaient à 15, 373.00 dollars US l'année 2002 et 51,181.00 dollars US l'année 2005 (CAD, 2006). En 2006, le montant total des revenus perçus par le gouvernement régional d'Ancash grâce au *canon minier* atteignait 155 millions et 662 milles de dollars US.

La population se dédie principalement à l'activité de l'agriculture qui pour une grande majorité des familles paysannes est pratiquée en autosubsistance. Il y a quinze ans encore, l'environnement institutionnel se traduisait par une faible représentation des agences de l'Etat et des organisations de la coopération technique internationale. Les seules associations locales existantes étaient les groupes de parents d'élèves et les différentes églises. Ce panorama fut bouleversé par l'implantation de la compagnie minière Antamina en 1998. *'La présence de l'entreprise minière Antamina et les passifs environnementaux négatifs engendrés par toute intervention minière expliquèrent les raisons de notre formation le 8 juin 1999 à San Marcos'*²⁶⁰. La création de l'association civile 'Commission Pro-Conservation de l'Environnement de San Marcos' augurait au plan local ce qui se passerait par la suite à l'échelle régionale. La population démontrait ici la capacité à s'organiser en association pour influencer sur le politique pour un volet environnemental dans les programmes de développement socioéconomique dans les zones d'influence des sites d'extraction de minerais. Dans le Callejon de Huaylas, en plus du réseau de municipalités AMUNI, s'étaient constituées les associations paysannes des communautés de Vicos, Atupa, Jangas et Tumpa. Pour le Callejon de Conchucos, et comme vu précédemment, s'était créé la CPCMASM de San Marcos, le Comité de Protection de l'Environnement d'Ayash et le Comité d'Environnement d'Ango-Carhuayoc. Ces différentes associations fonctionnaient de manière isolée sans chercher à développer des stratégies d'action commune et collective. Le collectif du programme Andin, qui avait obtenu un franc succès lors de son travail coopératif avec le réseau de municipalités AMUNI, s'inquiétait de l'éclatement de la force d'action à travers cette mosaïque

²⁶⁰ El Ambientalista –cultivando un ambiente sano para el desarrollo sostenible de San Marcos y la Región Ancash-. Revista Principal de la CPCMASM. N°1, ano 2004.

institutionnelle. En effet, seuls les événements municipaux rassemblaient ces organisations de la sphère du privé non lucratif le temps d'une éphémère réunion. *Simon*, signataire d'une convention de travail avec la Commission dans le cadre du projet USAID, avait fortement motivé la direction de l'association de s'allier à ces autres organisations à travers un réseau. Après différents séminaires de réflexion interinstitutionnel animés par *Vidal*, les organisations considéraient qu'elles obtiendraient des résultats plus efficaces si elles se dotaient d'un réseau environnemental couvrant la zone d'influence de la compagnie Antamina. En octobre 2003, la Commission obtenait l'accord des six autres associations²⁶¹ membres pour prendre la direction du Réseau d'Organisations Locales de Vigilance de l'Environnement d'Ancash – ROLVAA-. Dès lors, *Vidal* pouvait démarrer la phase d'action qu'il maîtrisait le mieux : la planification.

Coquille vide, la ROLVAA devait se doter d'une Vision, d'une Mission, d'Objectifs et d'un Plan d'Organisation. Le 25 et 26 octobre 2003, les membres de cette nouvelle alliance avaient été mis à contribution par le collectif du programme Andin afin d'édifier leur socle organisationnel : (1) *Qui sommes-nous ?*, (2) *Pour qui travaillons-nous ?*, (3) *Que faisons-nous ?*, (4) *Avec qui travaillons-nous ?*, (5) *Qu'espérons-nous réaliser ?*

Dès la fin de l'année 2003, dans ses feuillets de présentation, ROLVAA spécifiait qu'elle était une alliance regroupant diverses associations environnementales d'Ancash pour but de réduire les impacts négatifs causés par les projets miniers sur les dynamiques socioécologiques. Les actions développées par la ROLVAA visaient à conserver les écosystèmes montagnards et participer au développement soutenable des populations de la région Ancash. A moyen terme, la ROLVAA espérait être reconnue comme une institution d'excellence dans la gestion des problématiques populations-mines mais également comme une entité qui promeut le renforcement des capacités collectives, l'éducation environnementale mais aussi perçue comme un partenaire pour la construction d'un développement soutenable. Dès que l'organisation fut structurée, *Vidal* formulait le processus de réalisation du Plan d'Action. Il le voulait le plus participatif possible afin de démontrer à l'ensemble des institutions que la ROLVAA prenait en compte leur positionnement et leurs revendications. En effet la stratégie de *Simon*, tirée du projet FOCAL, visait à désamorcer les conflits entre le secteur minier et les

²⁶¹ La ROLVAA est composée des associations suivantes : (a) La Commission Pro-Conservation de l'Environnement de San Marcos –CPCMASM- Province de Huari. (b) Le Comité de Suivi, de Vigilance et de Fiscalisation Environnemental de Huarmey –CMVFAH- Province de Huarmey. (c) Le Comité de Suivi Environnemental de Jangas –district de Jangas dans la province de Huaraz-. (d) Le Secrétariat Environnemental de la Communauté Paysanne de Vicos –District de Marcará- dans la province de Carhuaz. (e) La Commission de Gestion de l'Environnement de Huallanca –COGEMA- District de Huallanca dans la province de Bolognesi. (f) Le Comité d'Environnement de la Communauté Paysanne de Tumpa dans la province de Yungay.

populations victimes des rejets de l'activité d'extraction en instaurant des modalités de négociation. A ce titre, il a toujours pris position dans le débat public pour présenter l'activité minière comme une chance de développement soutenable et durable pour les populations avoisinants les sites d'exploitation (*Portocarrero, Sanborn et Camacho ; 2007*)²⁶². Dans cette même perspective, *Vidal* lançait un cycle de réunions '*Dialogue sur les mines et le développement soutenable*' dans les diverses communautés paysannes et municipalités membres de la ROLVAA. Ces manifestations, il les avait dessinées comme des espaces de discussion sur l'approfondissement de la compréhension d'une part des problématiques de l'expérience communautaire avec l'industrie minière et d'autre part sur la politique des compagnies minières à l'intention des communautés paysannes qui habitent la zone d'influence des sites de production. Familles paysannes, techniciens de la problématique mine-communauté, avocat de compagnie minière, responsables d'institutions de la sphère du privé non lucratif se donnaient le change dans des salles municipales surchauffées de la région Ancash. De cette série de tables rondes, *Vidal* et douze membres de la ROLVAA en firent une première grande synthèse le 1^{er} décembre 2005. Riches en information, *Vidal* souhaitait qu'elle serve de base à la définition des concepts clés du Plan d'Action.

La perception du contexte local : comprendre la nature des conflits

La résolution d'un conflit peut apporter le développement. *Simon* le pensait. Il écrivait aussi : '*comprendre la perspective, à partir du point de vue des locaux, des conflits et comment ils les définissent et les ressentent, est la première étape à réaliser pour déterminer le rôle que devra jouer l'ONG dans le processus de résolution*'²⁶³. Dans les pages suivantes j'exposerai le travail mis en œuvre par *Vidal* pour mettre à jour les représentations que se faisaient les populations locales de leurs problèmes avec les compagnies minières.

Dans l'ensemble des sites miniers visités par les membres de la ROLVAA, l'exploitation est vécue par la population avoisinante comme une activité 'traumatisante'. Que ce soit pour l'équilibre des dynamiques des écosystèmes mais aussi pour l'anthroposphère ; l'activité minière contamine la santé, les principes et valeurs des autochtones, les sols, l'air et les

²⁶² Portocarreo S, F. Sanborn, C.A. et Camacho, L.C. 2007 (eds). *MOVIENDO MONTANAS: empresas, comunidades y ONG en las industrias extractivas*. Universidad del Pacifico. Centro de investigación.

²⁶³ Programme Andin. Le rôle de l'ONG dans la promotion de la démocratie, la conservation et la soutenabilité au Pérou. Document interne. Préparé pour l'USAID.

ressources hydriques (*Bedoya García, César ; 2006*)²⁶⁴. C'est avant tout l'état de la santé et la perte de productivité des adultes du fait des maladies qui développaient les inquiétudes dans les familles paysannes. Plus que la dégradation du milieu, plus que tout, c'était la peur de voir la santé des enfants se fragiliser. Secondairement elles évoquaient la problématique de diminution de la productivité des sols et des ressources hydriques. De nombreuses communautés paysannes avaient relevé une baisse de production depuis l'installation d'une mine dans leur voisinage.

De surcroît les populations contaminées se caractérisent aussi par leur pauvreté économique. Ainsi, l'industrie minière crée également bon nombre d'expectatives parmi les familles des communautés paysannes, comme celle d'une opportunité pour améliorer le quotidien et sortir de sa misère. De l'analyse des réunions qui se sont déroulées de 2004 à 2005 ressortaient quatre points explicitant le caractère non soutenable de la relation *communauté-mine* :

- Développement des comportements individualistes –free rider-

Les familles paysannes et leurs collectivités se sont dotées d'assemblées communautaires afin de coordonner l'action collective, mais la majorité des présidents des plus petites collectivités paysannes, est directement influencée par les autorités partisans qui ont des intérêts dans le secteur minier. Ce que l'on a coutume d'appeler *la corruption des dirigeants communautaires* est un phénomène connu de tous les observateurs des relations mines-communautés de la région d'Ancash. On ne s'étonne plus de constater que les bénéfices retirés par les représentants des communautés paysannes sont comme toujours détournés au détriment de leurs membres. Parfois, comme pour noyer le poisson, la collectivité obtient la création d'emplois temporaires pour quelques un de ses hommes, l'accès à des services gratuits comme l'alimentation ou le dispensaire. Les quelques espaces de concertation créés par les municipalités des bourgs urbains sont sectorisés à une catégorie de la population ne permettant pas aux autres de s'inviter à la table des discussions. Contexte qui a participé à l'effritement de la vie démocratique, du débat public et des valeurs communes. En conclusion, il faut repenser tous les mécanismes d'action collective afin de les aider à s'unir pour défendre leurs droits.

²⁶⁴ Bedoya García, C. Sociedad rural, comunidades y actividad mineral en el Perú. En publicación: Iconos, Revista de Ciencias Sociales no. 26. FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Quito. Setiembre 2006.

- Le discrédit de la classe politique pour résoudre les problèmes du peuple

Les niveaux d'analphabétisme et d'illettrisme sont élevés parmi les adultes des familles paysannes. Bien souvent, ce sont les enfants qui font la lecture à leurs parents. L'impossibilité d'accéder à l'information écrite les marginalise dans le processus de participation aux activités d'études d'impacts effectuées avant toute installation d'une activité d'extraction. Ce qui conduit à un sentiment de méfiance à l'égard de l'appareillage technique et politique qui habille le processus d'implantation d'une compagnie minière. *'Sont tous pourris, ils nous donnent des résultats de tests qu'ils ont réalisés sur l'eau et nos animaux. Ils disent que tout est bon. Mais, moi je ne les crois pas'*. A cette méfiance s'ajoute l'absence de culture en droit. Le père de famille, déconnecté de la communication juridique normative, méconnaît les procédures juridiques à suivre pour déposer un recours devant le tribunal. Tout ceci se traduit par un rejet en bloc de la technostrucure. Les familles paysannes préfèrent se lancer dans une opération de séquestration des personnels des mines, de blocage des principaux accès routiers, de détérioration d'installations plutôt que de recourir à la voie légale qui n'aura, pour eux, aucun succès. Même si certaines assemblées municipales contractent les services d'avocats, d'ingénieurs pour présenter un recours devant la justice ou faire valider la contamination d'un site, elles finissent par être démotivées vu la lourdeur administrative des procédures du fait de la duplication des services étatiques et de la non application des textes de loi.

- Approche paternaliste et assistance de court terme

Afin de produire sans heurts, le secteur minier espère acheter la paix sociale en payant des taxes, en versant des fonds à des œuvres de charités, en développant des investissements dans le domaine social au bénéfice des populations qui souffrent des impacts négatifs de l'extraction, tout cela dans l'optique de ne pas rencontrer de problèmes judiciaires l'obligeant à cesser ses activités. Cette attitude a conduit les compagnies minières à se désintéresser des effets générés par l'utilisation de leurs dons. Comme le mentionne *Sanborn et Portocarrero*²⁶⁵ les ressources accordées par les Agences de la philanthropie en Amérique Latine proviennent principalement du secteur entrepreneurial et la plus grosse majorité d'entre elles sont des compagnies minières. En 2004, au Pérou, les compagnies minières Antamina, Barrick, Buenaventura et Peru Copper relataient qu'elles avaient versé 11,8 millions de dollars US en financement de projets à caractère social sans pour autant avoir établi un système de suivi et d'évaluation des impacts générés par ces investissements régionaux. *'Y pleut de l'argent*

²⁶⁵ Sanborn, C et Felipe Portocarrero (eds). 2005. *Philanthropy and Social Change in Latin America*. Cambridge and London: Harvard University, David Rockefeller Center for Latin American Studies.

depuis qu'Antamina et la Barrick ont commencé à produire, mais c'est pire qu'avant. Les loyers, la prostitution, les maladies'. Si d'importants flux financiers transitent entre les compagnies minières et le reste de la société au nom du développement durable, on note que les indicateurs de soutenabilité des projets ne sont pas des critères de choix retenus dans l'accord des dons. L'investissement économique, omniprésent dans les plaquettes de communication de ces grands groupes, se moque du caractère durable et soutenable des projets proposés. L'unique élément pris en réelle considération est la localisation de l'aire d'intervention qui doit se trouver au sein de la zone d'influence de la mine. Les propositions d'intervention sont pensées à court terme et répondent majoritairement à des inquiétudes conjoncturelles qui ne participent en rien au développement structurel de la région. Les quelques projets de développement rural ne contribuent pas à l'amélioration de la productivité des écosystèmes (eau, fertilisant, activités d'agriculture de conservation) et ne participent pas à la modification des usages insoutenables des ressources renouvelables.

- L'impasse sur le volet éducatif

Les investissements miniers répondent à des nécessités infrastructurelles telle la construction de salles de sport ou de nouvelles classes. Malheureusement, les supports pédagogiques ne sont pas pris en charge par leurs dons puisqu'ils relèvent de l'Etat. Il n'y a donc pas d'amélioration dans les mediums utilisés pour stimuler l'apprentissage. Le niveau des professeurs de la région d'Ancash, évalué comme très bas, suite à un examen national l'année 2007, avait fait débat dans les médias nationaux. Cependant les compagnies minières n'ont guère proposé d'initiatives techniques ou économiques visant à l'amélioration de la formation des enseignants. Enfin, les contenus pédagogiques font l'impasse sur l'écologie et les valeurs du développement durable.

La ROLVAA et sa stratégie d'intervention

Comme le disait *Simon*, le défis des membres de la ROLVAA était de trouver une solution afin que les compagnies minières deviennent les moteurs du développement durable dans des régions comme celle d'Ancash. Les membres de la direction avaient sollicité *Vidal* pour se former à l'écriture de projets et à leur cogestion avec le secteur minier. Les membres de la ROLVAA aspiraient à se doter d'un système de suivi et d'évaluation de l'environnement de différentes mines qui produisaient dans leur secteur. Pour cela ils avaient élaboré un pré-projet intitulé '*Cultivons un environnement sain et harmonieux pour le développement durable de la région d'Ancash*'. Formulé sur une base budgétaire de 168,118.00 dollars US, il engageait les membres de la ROLVAA dans la production d'outils scientifiques et techniques

favorisant le dialogue entre le secteur minier et la population : (1) Mettre en œuvre un programme d'éducation environnementale à l'attention des responsables communautaires, (2) Construire un système d'évaluation de la qualité des eaux et des sols des communautés paysannes habitants dans la zone d'influence des mines, (3) Contracter des agences indépendantes pour effectuer des études de toxicologie et d'épidémiologie et d'impact sur la santé.

La direction de la ROLVAA voulait également gagner en légitimité dans son positionnement régional et national. Une demande de reconnaissance officielle fut soumise au Conseil National de L'Environnement –CONAM- et aux grandes entreprises minières de la région d'Ancash afin d'être reconnue comme acteur privilégié des relations société-entreprises minières, ils l'obtinrent au cours de l'année 2004. Restait donc à *Vidal* et *Simon* de travailler sur la définition des concepts qui serviraient à rédiger une proposition originale de Plan d'Action qui y incorporerait le secteur minier et l'Etat dans une politique de développement durable des territoires. Pour mener à bien cet objectif, le 31 mars 2006, les membres de la ROLVAA furent conviés à construire le cadre conceptuel et le Plan d'Action pour faciliter la production minière dans une perspective soutenable.

Mine et développement soutenable : la position conceptuelle de la ROLVAA

C'était la première fois, depuis que j'effectuais mon ethnographie, que l'un des membres du collectif du programme Andin avait pris l'initiative de clarifier l'ensemble des concepts qu'il envisageait d'utiliser dans ses futurs projets. Loin de faire sienne la définition générique des mots *mine* et *développement durable*, il demandait aux membres de la ROLVAA d'en formaliser la signification d'après les points de vue locaux exprimés lors du cycle de tables rondes.

Qu'est ce que la mine ?

C'est une activité extractive des ressources naturelles non renouvelables dont la finalité est de générer de la richesse économique qu'elle doit redistribuer équitablement, en cohérence avec les objectifs financiers de l'entreprise extractive et la vision du développement local, prenant spécialement en compte les zones d'influences directes et indirectes, respectant les normes environnementales, suivant des protocoles fiables, transparents, démontrant une capacité au dialogue. Ces conditions permettront le développement d'une activité minière responsable et respectueuse de l'environnement, des valeurs naturelles et culturelles de la société locale, bien au-delà du simple intérêt économique et de la vie matérielle de l'entreprise.

✚ *Qu'est ce que le développement soutenable local ?*

C'est la capacité de construire ensemble à l'échelle locale une vision du futur définie sur les bases de soutenabilité, environnement et économie, respectant équitablement les droits et les opportunités entre les femmes et les hommes, cultivant les principes et valeurs communes, et ayant comme responsabilité primordiale la conservation et l'usage rationnel des ressources renouvelables et non renouvelables, sans mettre en péril l'existence des générations futures, leur offrant une qualité de vie égale ou meilleure.

✚ *Qu'est ce que la mine et le développement soutenable local ?*

La participation du secteur minier au développement soutenable local ne pourra être efficace que si la compagnie minière accepte d'utiliser les indicateurs de mesures prédéfinis par l'ensemble des acteurs subissant les impacts négatifs de son exploitation. Ces indicateurs²⁶⁶, qui seront établis sur des critères scientifiques et techniques évalueront à la fois les niveaux de contamination des milieux et les effets à moyen et long terme de l'investissement social effectué par la compagnie minière. Le bilan de ces évaluations devrait permettre l'apprentissage collectif et la formulation de nouvelles orientations permettant d'atteindre les objectifs de développement local préalablement fixé dans une perspective de soutenabilité et durabilité, et ce après la fermeture des sites de production.

Pour que l'industrie minière devienne un levier des politiques de développement durable au plan local, les membres de la ROLVAA considéraient qu'ils devaient commencer par promouvoir la participation de l'ensemble des institutions, contaminées ou victimes des effets de la production minière, les amenant à s'organiser pour créer des systèmes de coordination afin de gérer l'accès et les usages des ressources en y intégrant la compagnie minière. Quatre thématiques stratégiques allaient faire l'objet d'intervention spécifique et ciblée : (1) coordination des acteurs locaux pour développer une stratégie de conservation des milieux, (2) promotion de la participation citoyenne aux prises de décisions du développement minier, (3) proposition de légiférations sur le volet environnement, (4) intégration du concept de développement soutenable dans les programmes scolaires.

Adossé à ce nouveau plan de travail, Vidal complétait son action et répondait à l'objectif spécifique n°6 de renforcer les capacités locales pour la gestion des conflits en créant, le 16 avril 2004, le Comité de Gestion Participatif de Conflit –COGEPAC- dont le but était 'd'apprendre tous ensemble –les membres de la ROOLVA- à semer la semence de la paix'.

²⁶⁶ Pour la caractérisation des indicateurs de soutenabilité, le programme Andin a bénéficié du soutien de Carol Odel –doctorante de l'Université de la Colombie Britannique, financée par le Centre de Recherches pour le Développement International.

De façon moins poétique, le collectif du programme Andin cherchait à sensibiliser la direction de la ROLVAA à la négociation.

L'approche méthodologique et la philosophie d'action de Simon et Vidal

Pour la période 2003-2006, *Simon et Vidal* s'étaient employés à deux grandes tractations. La première, qui fut un réel succès, était de convaincre les différents leaders des nouvelles organisations environnementales de la région d'Ancash de travailler ensemble dans une perspective de dialogue et de coopération avec les compagnies minières. Après maintes réunions et conférences, ils obtenaient la création de la ROLVAA qui se dotait par la suite d'une feuille de route structurée sur une logique constructive et non destructive comme ce fut le cas dans les années passées. Ce qui n'était pas gagné puisque comme nous l'avons vu, les familles paysannes sont habituées à s'engager dans des conflits ouverts voire belliqueux. En effet, des mineurs et des paysans ont déjà perdu la vie lors de rixes. D'ailleurs, loin de moi l'idée de simplifier le contexte sociologique de la région d'Ancash qui ne peut être résumé à un 'avant' l'implantation d'Antamina et de la Barrick où tout se déroulait pour le mieux dans le meilleur des mondes et un 'après' où les compagnies minières seraient devenues le schème réorganisateur, bouleversant les équilibres sociologiques. Les conflits intra et inter familiaux dans le monde paysan Andin sont nombreux –problèmes fonciers, querelles d'accès à l'eau, violence conjugale, alcoolisme, atteinte au mœurs- (*Mayor ; 1994*)²⁶⁷ et l'analyse des relations conflictuelles entre les mines et les communautés doit également prendre en compte les tensions internes qui caractérisent les modes de vivre ensemble au sein des communautés paysannes Andines de la région d'Ancash (*Thurner ; 1997*)²⁶⁸. Bien que les compagnies minières soient dès à présent considérées comme la problématique majeure du secteur de la conservation cela ne doit pas nous faire oublier qu'il y a peu certaines ONG n'hésitaient pas à brandir la figure de l'autochtone comme étant la plus prédatrice pour 'les milieux naturels'.

La culture et l'élevage sur brulis sont aujourd'hui encore pratiqués au sein de la zone d'amortissement du Parc National Huascarán. Plusieurs centaines d'hectares de pâturages d'altitude partent en feu durant la période des fêtes de la *Saint Jean* sans que cela n'émeuvent les professionnels de la conservation. De l'image de destructeur des ressources naturelles, les organisations paysannes nationales sont maintenant présentées comme des victimes des

²⁶⁷ Mayor, E. Patterns of Violence in the Andes. *Latin American Research Review*, Vol. 29, No. 2 (1994), pp. 141-171. The Latin American Studies Association.

²⁶⁸ Lire l'étude d'ethno-histoire de Marc Thurner sur les conflits d'accès et d'usages des ressources renouvelables et non renouvelables en Cordillère Blanca. Thurner, M. 1997. FROM TWO REPUBLICS TO ONE DIVIDED –Contradictions of postcolonial nationmaking in Andean Peru. Duke University Press.

compagnies minières. Sans entreprendre une étude de la complexité des conflits dans le domaine de l'appropriation des ressources en région d'Ancash, je tenais simplement à signaler l'importance de ne pas réduire la grille d'analyse à des logiques binaires, commodes, certes, mais simplificatrices de la caractérisation de la structuration des relations entre les organisations. Intention partagée par *Vidal* qui, de par son activité quotidienne auprès des membres de la ROLVAA, a permis de faire évoluer leurs représentations sur les actions qu'ils devaient mener pour aider leur collectivité. Il est en effet remarquable que les membres de la ROLVAA, que j'ai interviewés, abordent la notion de conflit comme une opportunité de changement et non plus comme un obstacle à l'amélioration des relations entre la population et les institutions, démontrant que durant les cinq dernières années, mes informateurs s'étaient familiarisés aux théories et aux approches méthodologiques du collectif du programme Andin sur la notion de conflit. Autre satisfaction pour la direction du collectif du programme Andin, le parcours professionnel de *Vidal* puisqu'intégrant le secteur de la conservation comme garde parc, s'auto-formant, puis bénéficiant de la confiance de *Simon*, il était devenu le formateur pour adultes du collectif du programme Andin, spécialisé dans la gestion des situations conflictuelles. *Vidal* avait beaucoup appris. Il se sentait redevable auprès du collectif du programme Andin des opportunités d'évolution qu'il avait obtenues. Pour ma part, il avait permis au projet de l'USAID de prouver toute sa pertinence puisqu'il était le seul membre du collectif relevant réellement le défi de renforcer les capacités collectives à l'échelle locale.

La seconde tractation visait à légitimer la ROLVAA auprès des compagnies Antamina et Barrick et à négocier la prise en compte des valeurs du développement durable par le secteur minier. Une considération qu'elles ont très bien accueillie dès la première tentative d'approche de *Simon* et qu'elles ont ensuite de manière exemplaire intégrée à leur politique de communication. Nous le verrons en détail dans le chapitre 3 à travers la création du Groupe de Travail Huascarán.

COMMENTAIRE :

Au fil de mes pages, le lecteur perd trace d'une institution qui pourtant tenait jusqu'alors un rôle de premier plan dans mon récit : l'Administration du Parc National. Je m'en étais particulièrement inquiété le vendredi 11 août 2006 lors de la clôture de la réunion de mi-année du collectif du programme Andin. En effet, après deux jours pleins consacrés au bilan de la fin de la mise en œuvre du projet USAID, personne n'avait prononcé les mots 'Parc National Huascarán'. Ils avaient disparu des cartes, des matrices et des budgets. Constat confirmé lorsque *Simon* demanda, dans un but prospectif, à chacun des membres de son collectif d'explicitier les prochaines missions qu'il aimerait accomplir, l'administration de l'aire protégée ne fut jamais mentionnée. Je m'autorisai à les interpeller : *'une question, qu'en est-il de votre collaboration avec l'administration du parc ?'* Cette apostrophe jeta un froid, tous les regards se croisèrent. *Dalva* prit la parole, elle considérait que l'absence de contact avec l'administration du Parc National Huascarán lui incombait. Certes elle avait tenté de poursuivre le travail avec elle mais regrettait de ne pas avoir persévéré. Puis, les uns après les autres, ils se mirent à déplorer la situation. Reconnaissant que plus aucun d'entre eux n'avait d'échanges professionnels avec l'administration. Au point que je me demandais si le collectif du programme Andin avait un jour collaboré avec les fonctionnaires de l'aire protégée. Ils considéraient avoir tout tenté mais, qu'en l'état, coopérer avec cette organisation était de leur point de vue impossible. L'image du Parc National Huascarán ne servait plus que de support de légitimation à la territorialisation des activités du collectif du programme Andin. Travaillant sur les écosystèmes de montagne, il était logique qu'il s'implante dans la zone d'amortissement de l'unique Réserve de Biosphère 'protégeant' la cordillère des Andes Péruviennes. Le Huascarán, sommet le plus élevé de la chaîne montagneuse traversant le Pérou, illustre les pages de garde des plaquettes de communication. Bien que parti en février 2003 avec l'intention d'étudier les modalités d'arrangement et de négociation institutionnelle entre une aire protégée Péruvienne et une ONG Américaine, je pratiquais un revirement au milieu de l'année 2004 afin d'explicitier pourquoi et comment le collectif du programme Andin et l'administration du Parc National Huascarán s'ignoraient.

B. DYNAMIQUE DE FRAGMENTATION ORGANISATIONNELLE

Lors de la construction de mon protocole d'enquête de terrain, j'avais imaginé utiliser une approche comparative en sélectionnant deux ONG pour étudier les variants et les invariants de la praxis dans le domaine de la conservation des ressources renouvelables et du développement des familles paysannes. Naïvement, j'avais cru devoir sortir du collectif du programme Andin, que je m'étais alors représenté comme une unité organisationnelle, afin de rencontrer une diversité de pratiques, de discours et de représentations. J'avais pensé qu'une organisation me donnerait à comprendre une modalité d'intervention. Les multipliant, j'avais de fait plus de probabilité d'embrasser la complexité des manières de faire, de dire et de penser des institutions de la sphère du privé du non lucratif. Cependant, avant même de prendre l'avion pour le Pérou, j'avais décidé de suivre l'ultime conseil de mon directeur de thèse, *Philippe Descola*, suggérant de '*me laisser porter par le terrain*'. Toujours sensible aux remarques de mon autre *fil d'Ariane*, *Jacques Weber*, '*faut que tu partes sur le terrain avec ton plan de thèse en tête*', je me sentais donc armé pour affronter les aléas de ma recherche. Je savais fin de l'année 2002, suivant les consignes de *Jacques Weber*, que je me rendrais en Cordillère Blanche dans la région d'Ancash au Pérou et que je réaliserai une ethnographie du collectif du programme Andin. Mais aussi, que je n'excluais pas l'idée d'enquêter sur une autre organisation, puisque comme me l'avait exprimé *Philippe Descola*, je me devais d'adopter un comportement 'ouvert' pour me créer un maximum d'opportunités.

J'étais donc arrivé en terre Inca avec la représentation « métaphorique » d'un collectif du programme Andin en forme d'une grande pierre taillée. J'en ferai le tour, j'en mesurerai les proportions, j'en déterminerai la composition puis j'identifierai l'ensemble des encoches pour comprendre comment elles s'imbriqueraient dans le puzzle institutionnel. Ces activités me démontrèrent rapidement que la diversité à plus petite échelle d'analyse se rencontre également, confirmée dans les pages précédentes par ma description du processus de réalisation de deux microprojets englobés dans un macro-projet mis en œuvre par les membres d'un même collectif mais dont les résultats sont contrastés.

Au fur et à mesure de l'avancée de l'enquête, je constatais qu'il s'avérait de plus en plus abscons d'aborder le collectif du programme Andin comme un tout ou plus encore d'émettre un avis sur l'efficacité de sa politique d'intervention en région d'Ancash. J'étudiais *un objet chevelu*, pour reprendre une expression de *Bruno Latour* à qui je témoigne ma gratitude pour m'avoir, malgré lui, orienté sur l'étude des praxis institutionnelles à travers la méthodologie de l'ethnographie. J'avais identifié deux façons distinctes de penser et de pratiquer le métier

de coopérant au sein d'un même collectif. L'une, celle du projet Inka naani, avait été envisagée comme un produit. *Dalva* s'était efforcée de fabriquer une offre de service à l'attention du 'village global'. L'autre voie, celle de la ROLVAA, fut dessinée comme un processus en vu d'interférer sur des mécanismes structurels. Dans les paragraphes qui suivent, je distinguerai les microprojets de *Dalva* et *Vidal* en termes de produit et de procédure afin d'avancer quelques arguments justifiant les échecs de l'une et les succès de l'autre.

b.1 Logiques de la pratique

Par convention, une organisation de la sphère du privé non lucratif modélise les impacts qu'elle produit à travers ses projets par une suite linéaire où il y aurait un lien de cause à effet –direct- entre la mise en œuvre d'une activité et les évolutions observées dans les dynamiques bioculturelles.

Figure XVIII. Représentation de l'obtention d'un impact



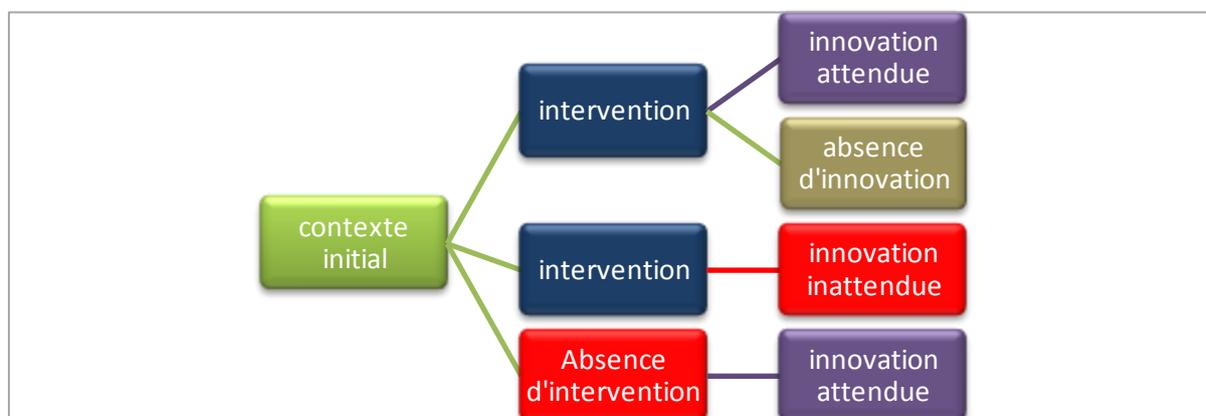
C'est exactement la logique qu'avait suivie *Dalva* en dessinant la structure de son projet. Elle avait copié l'expérience qu'elle avait développée dans la communauté Vicos²⁶⁹ puis l'avait collée sans intégrer dans sa démarche le contexte social et environnemental du Callejon de Conchucos et du département de Huánuco. Les résultats, qui en découlèrent, et contre toute attente pour *Dalva*, furent contraires aux objectifs qu'elle s'était assignés. On sait, et le contexte précité le démontre encore, que cette modalité de représentation des effets obtenus par la mise en œuvre d'un projet est trop restrictive et simplificatrice. Le changement socio-environnemental est le résultat d'une interaction complexe d'événements et de conditions présentes dans un espace temps singulier, de telle façon que la réplique d'une intervention par une même institution dans un contexte divergeant conduira à l'obtention de résultats dissemblables (*Long, 2001*)²⁷⁰. En effet, les dynamiques propres à l'environnement local et national participent à affirmer ou infirmer la logique de l'action. Pour représenter (*voir figure 19*) cette complexité dans la production d'innovation sociale, je me suis inspiré des travaux de

²⁶⁹ Merveille, N. Le SINAMPE : un cadrage restrictif et limitatif pour l'intervention de la société civile ? in, Lefebvre, T et Merveille, N. 2008. Analyse des jeux d'acteurs à l'œuvre dans la gestion de la biodiversité au sein du SINAMPE (Pérou). IRD. IFB.

²⁷⁰ Lire l'ouvrage de *Norman Long* sur la complexité des perspectives des acteurs dans les dynamiques d'intervention : Long, N. 2001. DEVELOPMENT SOCIOLOGY –actors perspectives-. Routledge.

Roche²⁷¹ que j'ai enrichis en y ajoutant : (a) l'absence d'innovation malgré la mise en œuvre d'une intervention, (b) une innovation inattendue à la suite d'une intervention, (c) une innovation attendue sans intervention.

Figure XIX. Tentative de schématisation d'une mesure d'impact



A l'inverse, la problématique des interactions entre les compagnies minières et les populations avoisinant les sites d'exploitation sont tellement conflictuelles que *Simon* a toujours pris soin d'étudier le contexte dans lequel il ambitionnait d'intervenir afin de comprendre la nature des tensions et estimer ses marges de manœuvre. De fait, l'intention de *Vidal* n'était pas de vendre un remède « miracle » aux problèmes des communautés paysannes mais d'essayer d'influer sur des dynamiques sociales improductives. L'opinion publique a également servi le travail réalisé par *Vidal*. Je décrirai en détail, *chapitre 3*, le panorama des investissements miniers au Pérou et les sommes engagées pour extraire les minerais. Il est à souligner que les types d'investissement entrepris par les multinationales suscitent de plus en plus d'intérêt auprès de l'opinion publique (*Gary Gereffi et al. ; 2001*)²⁷². Les compagnies minières, qui ont besoin de lever de gros volumes financiers auprès des institutions bancaires pour lancer leurs travaux d'implantation, se voient de plus en plus dans l'obligation d'intégrer à leurs clauses de contrats les volets : *responsabilités sociales, décontamination des sites après exploitation, participation au développement soutenable local*, afin de compenser les dégâts causés par la production minière. Cependant, la réalité du marché de l'écotourisme a desservi l'action entreprise par *Dalva* puisque le tourisme vert et culturel est construit et pensé pour la clientèle et non pour les populations paysannes. Ces dernières servent juste d'alibi aux consommateurs pour passer du bon temps au 'sud' en ayant eu l'impression d'avoir participé à une cause juste. Les opérateurs de tourisme veulent donc que leurs clients partagent des instants

²⁷¹ Roche, C. 1999. *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*. Oxfam: Oxford.

²⁷² Gereffi, G. Garcia-Johnson, R. et Sasser, Erika. *The NGO-Industrial Complex*. In, *Foreign Policy*. July-August 2001.

exotiques et ‘extra-ordinaires’ en compagnie de communautés paysannes du sud, mais certainement pas qu’ils adoptent les modes de vie locaux. Le simple fait que la nourriture soit préparée par les familles paysannes des Andes a été jugé par PROMPERU – La Commission de Promotion du Pérou pour l’Exportation et le Tourisme- comme un produit invendable au regard des standards de vie européens. L’aventure oui, et la Cordillère Blanche est devenue un des hauts lieux du tourisme d’aventure mais cette clientèle veut grimper des glaciers à plus de 6000 mètres, traverser des courants d’eau en rafting et manger de la nourriture lyophilisée. L’Andin, elle apprend à le connaître à travers les marches d’acclimatation. Il sert de guide et de porteur et pour cette clientèle ça leur suffit. En admettant que cet état de fait n’est guère la résultante d’une mauvaise programmation du projet, on peut rétorquer que les compétences professionnelles entrent également en ligne de compte, certes, mais pas dans le cas présent. En effet, *Dalva*, ingénieur forestier, a débuté sa carrière au sein du système national d’aire protégée –SINAMPE- et s’est vu confier des responsabilités internationales, plus exactement à l’IUCN. Alors que *Vidal*, professeur de secondaire, a intégré le système national d’aire protégée comme garde parc et a effectué sa carrière à l’échelle régionale et dont les pré-requis ne prédisposaient pas nécessairement à créer un réseau national d’associations régionales afin de négocier avec le secteur minier au Pérou. Pour compléter cette grille de lecture, j’ajouterai que, dans le cas du projet Inka naani, le collectif du programme Andin fut tactique. Il avait à portée de main une œuvre architecturale complètement délaissée par l’ensemble des instances locales, régionales et nationales. Comme beaucoup, le collectif a cru que la mystique auréolant le chemin inca suffirait à la commercialisation du projet, ça ne pouvait que réussir. L’improvisation qui fut le vecteur conducteur de l’intervention se heurta rapidement à la logique marchande. La volonté de participer à la création de la ROLVAA était autrement plus stratégique. *Simon* avait patiemment élaboré le meilleur positionnement à adopter pour traiter de la thématique minière. La ROLVAA était une programmation supplémentaire dans l’exécution de son intention. Dans le premier cas, le collectif du programme Andin avait privilégié le court terme, dans le deuxième, il s’était donné le temps de se construire une vision pour créer de nouvelles perspectives sociales. Les deux logiques sont évidemment complémentaires et le défi de la mission de *Simon* est de mettre en musique ces deux types d’engagement. Le problème vient des mécanismes de financements du fonctionnement du collectif du programme Andin le contraignant à privilégier la première option. L’enfermant dans la fabrication de produits -prêts à être consommés- dont les coûts de production sont plus facilement calculables et dont l’utilité est aisément mesurable.

CONCLUSION : LA DIFFICULTE D'EVALUER L'EFFICIENCE DU PROGRAMME ANDIN

'Ah, tu travailles sur le programme Andin ? Je me suis toujours demandé ce qu'ils faisaient. Tu en penses quoi ? C'est bien ?' Question à laquelle j'étais souvent confronté. Mais que répondre ? Car dans cette obsession moderne du « tout mesure », on me demandait d'évaluer en termes ultra réducteurs le travail d'une vie pour certain, de quelques mois pour d'autres. Or pour mon interlocuteur la représentation de ma réponse qu'il attendait ne pouvait être issue que du positionnement binaire *'Oui, c'est bien'*. *Blablabla...* ou *'Non, c'est franchement nul'*. Je lui disais, comme aux autres, *'J'essaie de comprendre qui ils sont et ce qu'ils font. C'est pour ça que je suis ici.'* Mais rares sont ceux ou celles qui poursuivaient alors la conversation. Un observateur, pourquoi pas un ethnologue, croisant sur les sentiers de son enquête les membres du collectif du programme Andin et s'intéressant à leurs projets, aurait eu probablement plus de facilité, que moi, de répondre à la question si souvent posée. En effet il n'aurait eu à toucher, voir, entendre et comprendre qu'un fragment de l'objet. Il aurait eu à observer une continuité. Mais les distances qui séparent les différentes activités d'un même projet sont si importantes qu'il faut vouloir faire sa thèse de doctorat sur cette entité éparpillée pour s'engager dans une tentative de reconstruction du moule. On juge un tout, une globalité, pas une portion. J'avais, jusqu'ici, investigué en interne l'organisation sur ses nombreuses facettes et tentais de penser la continuité de mon objet. Parfois ce cheminement m'amenait à une nécessaire investigation externe à l'organisation. Il était temps de sortir, d'aller voir dehors.

COMMENTAIRE PREALABLE :

Confrontation, Compétition, Coopération et Cooptation à travers l'utilisation de ces termes, *Gordenker et Weiss*²⁷³ ont cherché à synthétiser les relations interinstitutionnelles qu'une organisation entretient avec son environnement. Connu sous le nom de *matrice des 4 'C'*, ce cadre d'analyse guidera mon travail de description et d'explicitation des lois d'attraction et de répulsion qui régissent les rapports interinstitutionnels du collectif du programme Andin. De fait, cette typologie anthropomorphique des dynamiques interinstitutionnelles conduit à appréhender les échanges sur des plans asymétriques différenciés par les capacités des acteurs. Comme l'explique *Adil Najam*²⁷⁴, cette matrice d'analyse me permettra de mettre à jour les programmatiques et les intentions des différentes organisations qui évoluent dans les secteurs d'intervention du collectif de *Simon*. Ce qui m'offrira l'opportunité de détailler les circonstances dans lesquelles les agents (1) utilisent les mêmes moyens pour atteindre les mêmes fins, (2) utilisent des moyens distincts pour atteindre les mêmes fins, (3) utilisent les mêmes moyens pour atteindre des fins distinctes, et (4) utilisent des moyens distincts pour atteindre des fins distinctes. Bien évidemment, l'ethnographie enrichira ce modèle générique notamment à travers la création de *Coalitions*²⁷⁵ pour atteindre les mêmes fins, ou bien encore le compléter en y adossant un 'I' pour *Influence* et un 'E', celui d'*Evitement*, pour qualifier les relations entre l'administration du Parc National Huascarán et le collectif du programme Andin. Le fait d'ignorer l'autre étant entendu ici comme une stratégie en soi et pour soi. Mon intention n'est pas tant de plaquer un schéma théorique sur le réel que de doter le modèle d'une plus grande plasticité en y introduisant des matériaux ethnographiques afin de le rendre plus réaliste. Mon approche va bien au-delà des travaux de *Norman Long*²⁷⁶ qui aborde l'individu comme une interface des interactions institutionnelles puisque, comme *Joseph*

²⁷³ Thomas G. Weiss, Leon Gordenker (eds.) *NGO, The United Nations and Global Governance*, London/Boulder (colo.): Lynne Rienner Pub. 1996. pp 216-217.

²⁷⁴ Najam, A. *The Four-C's of Third Sector Government Relations Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Cooptation*. *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, vol. 10, no. 4, Summer 2000.

²⁷⁵ La matrice des 4'C est une base de réflexion qu'il importe d'enrichir y intégrant les verbes 'Contrôler', 'Consolider' et 'Casser'. Mais aussi en la complétant par la notion de 'Politique Clientélaire'.

²⁷⁶ Long, N. 2001. *DEVELOPMENT SOCIOLOGY –actor perspectives-*. Routledge.

*Whitmeyer*²⁷⁷, je considère que c'est l'agent qui est fondateur de la structure du système inter collectif. A ce titre, je suivrai la suggestion faite par *Philippe Descola* dans son ouvrage *Par-delà nature et culture*²⁷⁸ en décrivant la physiologie des relations entre la personne, ses collectifs et les collectifs.

²⁷⁷ Whitmeyer, J.M. Why Actor Models Are Integral to Structural Analysis. *Sociological Theory*, Vol. 12, No. 2 (Jul., 1994), pp. 153-165. American Sociological Association.

²⁷⁸ Page 135-144. Descola, P. 2005. *Par-delà nature et culture*. Editions Gallimard.

QUELQUES MOTS D'INTRODUCTION

Par commodité méthodologique, les études des dynamiques d'interaction entre des institutions abordent chaque organisation comme un tout. Présenté comme une unité, une organisation agirait et interagirait avec un autre établissement. Ce qui conduit à la production d'un modèle où *Simon*, *Dalva* et les autres membres du collectif sont mis dans une boîte identifiée '*Programme Andin*'. Puis, dans un autre carton, on y emballerait, par exemple, les fonctionnaires de l'administration du Parc National Huascarán et ainsi de suite. Par conséquent, tous les agents d'une organisation sont emballés puis étiquetés sous le même intitulé, incorporés à une structure aux frontières artificiellement homogénéisées. Ce qui se passe à l'intérieur de la boîte importe finalement peu. L'analyse se focalise uniquement sur la nature des liens que sont amenés à entretenir les organisations dans leur environnement institutionnel. En informatique cette approche est appelée *boîte noire* puisque seules les entrées et les sorties sont prises en compte. Les mécanismes internes étant ignorés de l'observateur.

Figure XX. Schéma générique d'interaction interinstitutionnelle



Or, à ce stade de mon développement, cet assemblage a perdu de sa pertinence du fait de la diversité des praxis au sein d'un même 'paquet'. En raison, également, de la mobilité des personnes qui passent souvent d'une institution à une autre au sein d'une même sphère ou de secteurs différents. L'exemple de *Jane* qui quitte la *Banque Mondiale*, pour prendre la direction de l'Institution International des Sommets, en bénéficiant toujours de son salaire de fonctionnaire international en est l'illustration concrète. Autrement dit, si j'avais fais appel à des outils de simulation tels que le Système Multi-Agent²⁷⁹, j'aurais tenté de modéliser les pratiques des membres des organisations des différentes institutions qui sont amenés à agir, interagir ou s'éviter.

Pour respecter la complexité des réseaux d'affinités et d'aversions intra et inter organisationnels, je brosserai, dans ce chapitre, la grammaire des comportements des membres du collectif du programme Andin à l'égard de leur environnement extérieur, mettant

²⁷⁹ Pour connaître les modalités de fonctionnement du Système Multi-Agent et de l'intérêt qu'il présente dans la compréhension des mécanismes de coordination des actions collectives, consulter les travaux de Jacques Weber et de l'Unité Green du CIRAD.

en lumière, par ce biais, les perspectives des uns et des autres. Car trop souvent, encore, on lit que l'immobilisme d'une institution serait dû à la pesanteur de son administration. Or, la paralysie peut être engendrée par la mise en œuvre de politiques contradictoires au sein même d'une organisation qui, par conséquent, annule les intentions escomptées par son administration. A cela, il faut ajouter qu'une personne peut s'appliquer à freiner une dynamique collective considérant que l'innovation tendrait à nuire à ses propres intérêts. *Dalva* qui avait décidé d'abandonner ses responsabilités de sous direction s'est toujours employée à ce que personne du collectif ne parvienne à en prendre le leadership. Ainsi, elle continuait à bénéficier d'une certaine autonomie sans avoir à assumer les tâches du poste. Son attitude a créé d'innombrables dysfonctionnements organisationnels, illégitimement imputés à des problèmes de structure. *Simon* l'avait compris, mais il avait besoin d'elle et surtout de ses réseaux. Il préférait affronter les couacs en interne plutôt que générer de probables litiges entre *Dalva* et son possible sous-directeur.

A. SIMON ET LES AGENCES DE DEVELOPPEMENT : ENTRE INTERESSEMENT ET ARITHMETIQUE ²⁸⁰

Le rapport entre *Simon* et les Agences Internationales de la Coopération ne me semblait qu'uniquement procédurier. Certes s'il y avait encore des incertitudes à l'époque d'*André Malraux* sur le caractère religieux du *XXI^{ème} siècle*, il n'y a aucun doute sur le fait que, dès à présent, nous vivons le temps de la procédure. En effet, sans connaissance ni maîtrise de la diversité des pratiques procédurières des bureaucraties de la coopération technique internationale, il est impossible d'arriver à ses fins. Le premier travail d'un directeur d'une ONG est de comprendre comment l'on répond à un appel d'offre et/ou à une demande de subvention. La deuxième tâche est de respecter le formatage de soumission de candidature. Car chaque Agence s'est dotée de sa propre procédure pour :

- (a) lancer la communication relative à son appel d'offre,
- (b) présenter son projet,
- (c) soumettre sa candidature,
- (d) évaluer les interventions et les institutions candidates,
- (e) rendre public les résultats de l'appel d'offre,
- (f) signer la convention de collaboration,
- (g) verser les fonds,
- (h) suivre l'avancée des travaux,
- (i) effectuer l'évaluation finale,
- (j) écrire et envoyer le rapport final d'activité.

De telle manière que s'informer des thématiques qui sont sujettes à financement et proposer, ensuite, un profil d'intervention est devenu un métier en soi. Pas étonnant donc que les directions des ONG aient créé des bureaux d'écriture, où des spécialistes en formulation de projet répondent à l'offre existante de concours, bourses, financements, donations. Mais l'enquête m'a permis de découvrir un des volets de l'activité hebdomadaire de *Simon* à savoir la pratique de la relation publique avec le personnel des Agences Internationales de Coopération. C'est le « temple » des relations humaines. '*Parce que l'on n'obtient pas des fonds en remplissant des dossiers. C'est avant tout une histoire de confiance, de feeling*' me confiait-il. *Ça prend du temps d'intéresser, de convaincre un donneur. Il faut longuement échanger, l'inviter sur le terrain de ses opérations, lui soumettre des propositions de projets et le laisser décanter.* Indéniablement le rapport de force est en faveur de celui qui réalise le

²⁸⁰ Ce sous-titre est inspiré du titre de l'ouvrage de David Sogge : Sogge, D.(eds.). 1996. *Compassion and calculation: the business of private foreign aid* London: Pluto Press.

don. *'This is a dialogue of the unequal, and however many claims are made for transparency or mutuality, the reality is - and is seen to be - that the donor can do to the recipient what the recipient cannot do to the donor. There is an asymmetry of power that no amount of well-intentioned dialogue can remove'* (Elliott, 1987)²⁸¹. Mes entretiens avec la direction de l'Institution Internationale des Sommets à Washington D.C et d'autres directeurs d'organisations de la sphère du privé non lucratif au Pérou me confirmaient les propos d'Elliott. La prégnance des donateurs sur les choix thématiques, les méthodologies, les outils d'évaluation, la gestion des ressources humaines est réelle. L'ONG m'était présentée par sa direction comme une organisation de sous-traitance en contrat précaire. C'est un fait, et je l'ai, d'ailleurs, moi-même développé dans les chapitres précédents. Toutefois, je récusé l'argumentation qui oppose la dimension partenariale à contractuelle (Sobhan ; 1997)²⁸². Parce que le contrat signé, entre la direction du collectif du programme Andin et l'Agence de Coopération Internationale ou la fondation privée, les place de fait dans une collaboration. Puis, par déduction, si l'on signe un contrat, c'est que l'on espère sceller un partenariat. C'est d'ailleurs le défi de Simon que la relation de collaboration évolue et s'ancre dans un partenariat, car dans le cas inverse cela signifie que le donneur n'est pas satisfait par l'offre de services du collectif de Simon et qu'il reformate les rapports sur une base strictement juridique de commanditaire à prestataire de service, adoptant un comportement comptable pour placer l'autre, le collectif du programme Andin, dans une logique de soumission. Mais, lorsque l'intervention est réalisée dans le plus strict respect des termes de référence, le donneur promotionne et communique sur son partenariat avec le fournisseur de service, le définissant comme l'un de ses partenaires stratégiques. Dès lors, ils quittent la logique de ne faire que des petits calculs arithmétiques. La direction du collectif du programme Andin peut toucher alors « les dividendes, l'intéressement » : (1) une promotion supplémentaire dans la coopération technique internationale, (2) l'assurance de bénéficier de nouveau de dons, (3) de nouvelles perspectives de partenariat avec d'autres Agences Internationales de la Coopération plus impliquées sur le Pérou. Pour s'en convaincre, il suffit de se rendre dans n'importe quelle Ambassade Européenne à Lima et d'échanger avec les responsables des départements de la coopération scientifique et technique. Ce que je fis. Au cours de l'entretien, le fonctionnaire, en charge des relations avec les institutions de la sphère du privé non lucratif, me cita les

²⁸¹ Page 65. Elliott, C. 1987. Some aspects of relations between the North and South in the NGO sector. World Development, vol. 15 supplement, pp 57-68.

²⁸² Sobhan, B. Partners or Contractors? The Relationship between Official Agencies and NGOs: BANGLADESH. In, Occasional Paper Series Number 14. INTRAC.

noms des organisations avec lesquelles ils ont travaillé, les qualifiant, par le simple fait de les lister, d'institutions sérieuses et professionnelles. D'ailleurs ce sont toujours les mêmes qui sont mentionnées par mes interlocuteurs. Non pas que celles considérées comme excellentes soient rares, mais plutôt qu'il est difficile pour une organisation nationale de pratiquer 'le lobbying' adéquat permettant d'intégrer cette sphère 'sélective'. Sélective, non, je devrais plutôt écrire 'hermétique' tant les critères qualifiant l'excellence et le professionnalisme des ONG ne répondent pas à des exigences de qualité scientifique et technique mais à la capacité de leur direction à s'immiscer dans les arcanes de la communauté des biens pensants. En effet, les fonctionnaires du département de coopération scientifique et technique des ambassades ne trouvent jamais le temps de se rendre sur le terrain des opérations des institutions qu'ils financent. La justification du travail réalisé ou non passe uniquement par la rédaction de rapports de suivi. L'agent d'ambassade est submergé par la routine qui résulte de l'obligation de paperasserie. Parfois, la relation de coopération peut se transformer en un rapport de cooptation, par exemple *Simon* avait été invité à travailler avec la fondation *MacArthur* pour réfléchir sur les modalités à mettre en œuvre pour développer la sensibilité de la conservation²⁸³ au sein d'une société. Situation qui rejoint les propos de *Jane* sur la façon dont elle qualifiait sa relation avec les donateurs : 'we have to educate the donors'. Finalement, ce qui est gênant dans l'utilisation des représentations schématisées des interactions interinstitutionnelles (voir la figure précédente page 240), c'est qu'elle représente les institutions dans des compartiments étanches, alors que le réel tend à nous enseigner qu'ils sont au contraire poreux et composés des mêmes personnes.

Des tensions naissent entre le collectif du Programme Andin et une autre organisation lorsqu'une agence de développement décide de revisiter ses critères de financement. *Simon* et *Dalva* n'ont jamais réussi à gérer la rupture avec l'administration du Parc National Huascarán provoquée par l'Ambassade des Pays Bas. Bien au-delà du cadre qui intéresse les acteurs précités, l'annonce de requalification du Pérou en pays à revenu intermédiaire, faite aux ONG par les bailleurs de fonds, fut vécue comme l'amorce d'une déstructuration organisationnelle. Ce qui ne semble pour les non-initiés qu'une légère modification lexicale s'avère être une révolution dans les pratiques de fonctionnement des directions d'institutions de la sphère du privé non lucratif (*Nations Unies ; 2007*)²⁸⁴. Les publications de l'Association Latino-

²⁸³ Le titre de sa contribution était : Advancing Conservation Rooted in Society.

²⁸⁴ Nations-Unies. COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT AVEC LES PAYS À REVENU INTERMÉDIAIRE. 25-1-2007.

Américaine des Organisations de Promotion du Développement²⁸⁵ –ALOP- font une place importante aux problèmes rencontrés par les organisations de la sphère du privé non lucratif à poursuivre leurs missions de développement et de conservation dans des pays jugés moins prioritaires que ceux en voie de développement puisqu'ils doivent notamment faire face à une diminution conséquente des volumes financiers de l'aide internationale. Concrètement pour *Simon*, cela se traduit par un bouleversement de sa stratégie de captation de fonds qui doit s'orienter sur les instances publiques nationales et non plus sur des Agences internationales. Apprendre à travailler avec les administrations de son pays était devenu son nouvel objectif. De sa propre bouche, '*ce n'était pas gagné*'. C'est aujourd'hui devenu un problème de fond dans la politique de développement au Pérou puisqu'en 2005 le Ministère de l'Economie et des Finances indiquait que 300 millions de dollars US du *canon minier* étaient gelés au niveau des gouvernements locaux et régionaux pour multiple raisons. Le pays s'est doté de fonds d'investissements mais l'argent reste dans les caisses pour cause d'incapacité à la formulation et la mise en œuvre d'une politique d'aménagement des territoires. En complément des activités de recherche de fonds, *Dalva* démarchait les fondations privées implantées au Pérou. De part son parcours universitaire et professionnel elle connaissait les personnes 'ressources' pour recueillir des rallonges de financement. Amie des grandes figures de la conservation en Amérique Latine, elle bénéficiait d'une image d'excellente professionnelle qui facilita la récolte de dons auprès de la fondation Telefonica²⁸⁶ pour ses projets d'écotourisme. En somme, elle mettait à profit son réseau pour obtenir de l'argent.

Coopération, Cooptation voire Confrontation, mais aussi probablement Coalition, puisque les Agences Internationales de la Coopération cherchent à créer des réseaux de professionnels de la sphère du privé non lucratif pour renforcer leurs grilles de compétences. Etre enfermé dans une logique de dépendance, est un fait. Qu'il soit international ou national, le donneur est celui qui décide du devenir de l'ONG. Dans la caractérisation des relations qu'entretiennent les membres du collectif du programme Andin et les Agences Internationales de Coopération je dirai que les autres membres du collectif ont une vision dualiste. L'Agence est celle qui permet, qui autorise, qui légitime l'action ou alors la condamne. N'ayant jamais de contact avec elle dans les phases de séduction et de négociation, ils ne se découvrent que lors des phases d'évaluation du projet. Moment où ils seront eux-mêmes amenés à adopter le comportemental de séducteur et de négociateur.

²⁸⁵ Lire les dossiers: ALOP. MITO Y REALIDAD DE LA AYUDA EXTERNA: America Latina. <http://www.alop.or.cr>

²⁸⁶ <http://www.fundacion.telefonica.com>

B. DALVA ET LES ADMINISTRATIONS DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES RENOUVELABLES

Dalva a directement été formée par la génération d'ingénieurs et scientifiques qui ont créé le Système National d'Aire Protégée –SINAMPE- du Pérou. Etudiante, puis collègue des figures de la conservation Péruvienne, la destinait à intégrer l'Institut National des Ressources Naturelles –INRENA-. Elle ne le fera pas préférant travailler au sein de Pro Naturaleza constitué puis géré par ses professeurs de l'Université Nationale Agricole La Molina. Autrement dit, les administrations de la conservation des ressources renouvelables et les fonctionnaires qui y travaillent sont ses mondes. *Simon*, parti jeune aux Etats-Unis d'Amérique afin d'y suivre les enseignements du département d'Ethnologie de l'Université de Cornell, était étranger à la culture *molinero* –nom des ingénieurs de La Molina-. Corporatiste à souhait, il les fréquentait dans le cadre ses relations professionnelles mais n'appartenait pas à leur collectif. Très naturellement, *Dalva* était devenue le canal de communication entre les administrations de la conservation et le collectif du programme Andin. Inconsciemment, d'ailleurs, elle reproduisait le schéma relationnel qui préexistait entre l'INRENA et l'administration du Parc National Huascarán.

b.1 L'intendance des Aires Naturelles Protégées de L'Institut National des Ressources Naturelles²⁸⁷ –INRENA-

Elle aurait pu devenir la directrice du département des aires protégées de l'INRENA. Elle en avait le potentiel et le charisme. Mais ce n'est pas cette voie qu'elle avait choisie. Elève-Ingénieur à l'Ecole Forestière de la Molina, elle s'était déjà passionnée pour la problématique des Parcs Naturels et des relations communautaires. Intégrée lors de sa maestria au Centre de Données de la Conservation²⁸⁸ –CDC-, elle écrivait dans le dossier d'une demande de bourse à l'Université de York : *'Le système Péruvien d'aires protégées, à la différence de l'Amérique du Nord, est établi sur des terres qui appartiennent ou sont cultivées par les populations autochtones. Ces communautés considèrent que les aires protégées leur sont imposées et développent un comportement hostile à l'égard des administrateurs. Les parcs deviennent des zones de conflits d'intérêts entre les scientifiques, les organisations à finalité lucrative, les politiques et les communautés locales. Toutefois, mon hypothèse est que l'infrastructure*

²⁸⁷ Dans cette partie, je me cantonne à l'explication des relations entre Dalva et l'INRENA qui sont révélatrices des interactions entre le programme Andin et le gouvernement Péruvien. Pour élargir votre vision du panorama des interactions entre l'Etat Péruvien et les ONGs de la conservation, je vous invite à la lecture des travaux de Thierry Lefebvre qui dans le cadre de ses missions de terrain en Amérique Latine a interviewé un nombre important de responsables d'organisations à finalité non lucrative de la conservation et du développement.

²⁸⁸ <http://cdc.lamolina.edu.pe>

actuelle des parcs pourrait devenir le meilleur support de développement des recherches appliquées, des programmes d'éducation à l'environnement et l'amélioration des conditions de vie des populations locales. Je crois que ce système est la clé de la conservation de la délicate et cruciale biosphère s'il arrive à intégrer les populations locales en son sein. Le point faible des parcs péruviens est l'isolement de leur administration vis-à-vis du pouvoir central. Le Parc National Huascarán dans le Département d'Ancash représente l'un des meilleurs exemples de cette situation, mais aussi l'un des plus grands potentiels pour développer l'éducation et favoriser l'amélioration des conditions de vie des populations locales. C'est pourquoi j'ai défini un programme pilote avec l'administration du Parc National Huascarán sur les volets de participation publique dans la gestion de l'aire protégée qui lie conservation, recherche et développement communautaire'.

Ce texte, elle le rédigeait en 1991. Date à laquelle *Alberto Fujimori*²⁸⁹, au pouvoir, se lançait dans une politique hostile aux approches participatives. Inconcevable, donc, pour elle, d'intégrer une administration qui voulait évincer les organisations représentant la société civile dans la cogestion des aires protégées. Elle considère toujours que les fonctionnaires de l'INRENA sont trop réfractaires aux stratégies de co-pilotage des parcs et s'était fixée comme but de pousser à l'intégration de cette modalité de gouvernabilité qu'elle me définissait comme juste et efficiente. Que ce soit au Parc National du Manu dans le sud est du Pérou, puis après au Huascarán, elle travaillait sur la rédaction du plan Maestro, guide technique, et à l'intégration des habitants des zones d'amortissement dans la gestion des ressources. En ce sens, elle a toujours adopté une posture favorable au dialogue avec le système, toujours soucieuse de l'améliorer en suivant ses convictions. La nature des relations qu'elle avait avec la direction des aires protégées de l'INRENA, depuis Pro Naturaleza puis le collectif du Programme Andin pouvait se résumer par le terme coopération. Les changements de gouvernement ayant un impact direct sur les politiques de gestion des ressources, elle fut une alliée pour les hauts responsables de l'INRENA qui, une fois la chute du régime de Fujimori, souhaitèrent restaurer le lien avec les institutions de la sphère du privé non lucratif. Sa correspondance au début des années 2000 avec *Luis Alfaro Lozano*, directeur général des aires protégées, le démontre puisqu'elle fixe précisément la nature du partenariat entre l'administration du Parc National Huascarán, son collectif et l'administration centrale : (a) appui à la préparation d'une proposition de révision du Plan Maestro du Parc National Huascarán ainsi que l'élaboration d'une proposition de concessions de services touristiques

²⁸⁹ Alberto Fujimori fut président du Pérou du 28 juillet 1990 au 21 novembre 2000.

dans l'aire protégée, (b) formation pour le personnel de l'administration à l'utilisation des registres publics des mines et à la problématique minière, (c) appui technique à la restauration des écosystèmes de prairies, (d) création de cartes digitalisées sur l'emplacement des sites d'exploitation minière.

Comme me le disait *Simon* *'nos rapports avec l'INRENA ont toujours été bons. Meilleurs qu'avec le parc et je dirais même qu'ils étaient meilleurs entre l'INRENA et nous qu'entre le parc et l'INRENA. (..) C'est dû à la qualité des relations qu'entretient Dalva avec les différents directeurs des aires protégées'*.

b.2 Les directeurs de l'administration du Parc National Huascarán

Dalva a entretenu des relations distinctes avec les différentes directions de l'administration du Parc National Huascarán. Les rapports sont résumables en cinq points :

❖ La coopération

Alors qu'elle travaillait encore pour l'organisation Pro Naturaleza, *Dalva* profitait de ses jours de congés pour se rendre à *Huaraz*, afin d'apporter son aide à *René*, le directeur de l'administration du Parc National Huascarán. Personnage que *Doris Water* a longuement dépeint dans sa thèse de doctorat et qui est resté incontournable pour toute personne qui enquête sur l'histoire de l'aire protégée, leurs relations étaient amicales. *René* n'hésitait pas à la loger dans sa maison familiale de *Huaraz* et prenait plaisir à travailler avec cette jeune professionnelle au bagage technique solide. *Dalva* participait donc à l'élaboration du programme d'éducation et du plan de communication-diffusion du *Plan Maestro*²⁹⁰. Son rôle fut de traduire en termes concrets les objectifs du Plan afin qu'il soit audible pour l'ensemble de la population. Finalement, la modalité de coopération entre *Dalva* et l'administration du Parc National Huascarán a toujours été la structuration de documents techniques à l'intention de la direction : (1) le premier *Plan Maestro* en 1990 avec l'administration du Parc National Huascarán, (2) le *Plan d'usage touristique*²⁹¹ en 1996 avec le collectif du programme Andin, puis (3) le second *Plan Maestro*²⁹² en 2003 avec l'INRENA.

'Je travaillais avec eux parce que je connaissais tous les fonctionnaires du parc. Ils avaient confiance en moi, et à ce moment là, je pense qu'ils avaient tous une bonne image de moi et de mon travail avec René. Je connaissais très bien le thème de planification et des enjeux liés au tourisme puisque je l'avais travaillé auparavant avec Pro Naturaleza. Puis, j'étais née ici, je connaissais bien l'idiosyncrasie locale'. De plus, René savait que Dalva envisageait de s'installer à Huaraz. Dès qu'elle en aurait la possibilité, elle quitterait sa vie de 'gringa' de Lima pour les aider à 'protéger son parc'. Dalva était également soutenue par le directeur de Pro Naturaleza. Il s'était rapproché de l'Institution Internationale des Sommets pour tenter de

²⁹⁰ Pour approfondir le rôle joué par *Dalva* dans la réalisation du premier *Plan Maestro* du Parc National Huascarán, lire la thèse de doctorat d'Anthropologie Sociale de Thierry Lefebvre. Parque Nacional Huascarán, 1990, *Plan Maestro, Generalidades y diagnóstico*, éd. Parc Nacional Huascarán, documento interno, 162 p.

²⁹¹ Programa Andino, 1996, *Plan de uso turístico y recreativo del Parque Nacional Huascarán*, éd. Instituto de Montaña, vol. 1, Lima, 142 p.

²⁹² MINISTERIO DE AGRICULTURA INRENA (2003). Parque Nacional Huascarán: *Plan Maestro 2003-2007*. Lima: INRENA, 220 p.

canaliser, par leur biais, des fonds pour appuyer la direction de l'administration du Parc National Huascarán. Dans la tête des trois leurs idées s'emboîtaient très bien.

❖ Influencer voir même parfois tenter de prendre le 'C'ôntrôle

La relation de coopération entre *Dalva*, comme membre du collectif du programme Andin, et *René* débute en 1995 lorsque *Jake Kosek*, *Dalva* et *René* identifient le secteur du tourisme comme l'activité à réguler pour améliorer la gestion de l'aire protégée. Pour *Dalva* l'intention de son collectif à cette époque était déjà très claire : *'notre idée était de faire bien plus qu'un plan de gestion des activités touristiques. Ce que nous voulions c'était enfoncer le processus de participation dans le crâne de la direction du parc. Former les fonctionnaires à ce type d'approche et je crois que nous avons tout simplement échoué'*. Dans l'ensemble des entretiens enregistrés que j'ai eus avec *Dalva*, elle me décrivait l'administration du Parc National Huascarán comme une « forteresse assiégée ». *Leur aire protégée était attaquée sur « tous les fronts »*. *Les paysans n'étaient pas les seuls « ennemis », on comptait également les industries : d'exploitation minière, d'exploitation hydroélectrique, du tourisme*. La volonté de *Dalva* était de jouer sur les représentations de l'administration du parc. Faire qu'il s'ouvre aux usagers des ressources et qu'il intègre leur point de vue dans leur plan d'administration de l'aire protégée. *'Le parc fut créé pour protéger les paysages de la cordillère blanche. Cela ne fait aucun doute. Mais ces paysages sont le fruit de l'interaction entre les hommes et leur environnement. Il est donc absurde d'essayer d'éliminer les usages des ressources en projetant une pluralité de restrictions. Le concept de parc aurait dû être plus flexible dans le cadre de Huascarán puisque cette aire protégée est, en réalité, une réserve communale'*. *Dalva* s'insurgeait constamment contre les techniciens qui avaient dessiné les frontières du Parc National Huascarán, tirant des traits sur une carte, sans jamais prendre en compte les modalités d'accès et d'usages des ressources des populations paysannes. Elle le faisait avec vigueur en citant des exemples concrets comme l'utilisation des pâturages du parc par les familles paysannes qui n'avaient pas d'autres endroits pour laisser paître leurs bêtes.

Au niveau institutionnel, *Dalva* tentait d'imposer le concept de Réserve de Biosphère en utilisant le projet FOCAL comme socle de création d'un dispositif de cogestion des ressources renouvelables et non renouvelables. Pas étonnant donc, lorsque l'on discute avec les fonctionnaires de l'administration du Parc National Huascarán, qu'ils aient perçu les membres du collectif du programme Andin comme des prescripteurs et non comme des collaborateurs. *'Y viennent avec des grandes idées mais ils ne connaissent pas les paysans. Ce n'est pas eux qui vont sur le terrain et qui doivent affronter la colère des gens. Y font des beaux documents*

mais personne ne les lit, ça ne sert à rien. Puis au final, c'est nous qui devons gérer les problèmes'.

Malgré les nombreux ateliers interinstitutionnels dans lesquels *Dalva* s'était employée à vendre le concept de 'participation' dans la gestion des ressources, les responsables de l'aire protégée, eux, considéraient que *Dalva* cherchait à les détourner de leur vraie mission. Pour l'administration, tous ces instruments provenaient de la capitale et ils n'auraient aucun impact sur le terrain. Cependant, petit à petit, ils y viendraient, poussés par leur administration centrale à adopter et appliquer ces idées de la gouvernabilité libérale. D'ailleurs, dans le bilan que me faisait *Dalva* sur son travail en tant que co-directrice d'un collectif de la sphère du privé non lucratif dans le secteur de la conservation, elle considérait que l'innovation venait toujours de la société civile. *'Les thèmes de cogestion des ressources et de participation des communautés locales dans la gestion des aires protégées viennent des ONG. Ce sont elles qui ont développé de nouvelles méthodologies qui ont été utilisées ensuite par l'Etat Péruvien. Elles sont les vecteurs d'innovation et de changement social'.*

René me confirmait ce sentiment. Alors qu'il n'est plus directeur de l'administration du Parc National Huascarán, mais le responsable des programmes d'éducation, il me confiait que les approches qu'il utilisait pour travailler provenaient de *Dalva*. Je ne le croyais pas. Certes *René* est un fin politique mais il est surtout fidèle aux pratiques professionnelles de la région de Huaraz où chacun se doit de couvrir l'autre en taisant les erreurs commises afin que le jour où l'on se retrouve en position difficile on puisse espérer bénéficier de la protection des autres. Pas étonnant donc de ne jamais entendre un seul commentaire négatif de la bouche de *René* sur une institution extérieure. Je m'imaginai l'arrivée de *Dalva*, dans les années 90, à Huaraz avec la ferme intention de promouvoir des valeurs libérales dans un système où les règles de transparence présentées par elle sont ésotériques pour les fonctionnaires d'une administration ayant pour habitude de coordonner leurs actions dans la plus grande opacité. Ce fut un échec, elle échoua.

J'échouais aussi les premières années de mon enquête où malgré la diversité de mes informateurs je buttais constamment sur des sujets que ma discipline définit par le 'tabou'. Finalement, on ne comprend que ce que l'on sait, on ne le sait, que parce que les autres ont accepté qu'on le sache (*Jamin ; 1977*)²⁹³. On mesure alors que la partie immergée de l'iceberg est surtout affaire de parenté, de mœurs, de sentiment, autrement dit de relations. Il en découle

²⁹³ Jamin, J.1977. Les lois du silence. Essai sur la fonction sociale du secret, Paris, F. Maspéro.

la nécessité de poser ses valises pour plusieurs années afin de ne pas s'arrêter au décodage des scènes quotidiennes de vie mais déterminer ce qui les régent (Goffman ; 1973)²⁹⁴.

❖ La compétition

La compétition s'est instaurée, malgré *Dalva*, et est source de tension. Depuis le refus du financement du projet FOCAL à l'administration du Parc National Huascarán par l'Ambassade de Hollande, le collectif du programme Andin est perçu par les fonctionnaires de l'aire protégée comme une organisation compétitrice. D'après l'organisation ParksWatch²⁹⁵, le budget total de l'administration du Parc National Huascarán pour l'année 2007 était de 810, 949.00 dollars US, soit un peu plus de la moitié des ressources annuelles du collectif du programme Andin. En comparaison de la taille du collectif et de la tâche institutionnelle, les fonctionnaires de l'administration de l'aire protégée se sentent lésés. Ils le vivent comme une concurrence déloyale puisque pour eux le collectif du programme Andin reçoit des fonds pour travailler en appui à leur administration. Or, concrètement, ils m'avaient que pour eux les membres du collectif du programme Andin ne font rien pour les aider dans leurs tâches quotidiennes.

❖ La confrontation

Dès la mise en œuvre du projet FOCAL, les deux organisations s'affrontent. *René* invite *Dalva* à travailler en dehors de la zone centrale de l'aire protégée. *Dalva*, pour donner une matérialité au concept de Réserve de Biosphère, s'appuie sur la stratégie de cogestion des ressources pour développer son projet d'écotourisme dans la communauté de Vicos. Cherchant à démontrer que le développement d'activités créatrices de nouveaux revenus participait à la diminution des impacts sur les écosystèmes de la Cordillère Blanche, *Simon* et son collectif lancent les différents Projets Intégrés de Conservation et Développement –PICD– dans la zone d'amortissement du parc. C'est une confrontation idéologique qui oppose encore les deux organisations. L'administration considérant que le collectif ne travaille pas à la gestion soutenable de l'aire protégée puisqu'elle intervient à l'extérieur de ses frontières. Le collectif du programme Andin, lui, assure qu'en améliorant les conditions de vie des populations locales et en renforçant les capacités de gestion pour coordonner les actions collectives, il contribue directement à l'effort de conservation prôné par l'administration.

²⁹⁴ Goffman, E. 1973. La mise en scène de la vie quotidienne. Le sens Commun. Les éditions de minuit.

²⁹⁵ Consulter le site internet de PARKSWATCH concernant le Parc National Huascarán:
<http://www.parkswatch.org/parkprofile.php?l=spa&country=per&park=hunp&page=inf>

Ce rapport de force, encore présent à la fin du projet FOCAL en 2001, s'est finalement estompé pour laisser place à une stratégie d'évitement.

❖ L'évitement

Bien que *Dalva* ait collaboré avec la direction de l'administration du parc pour élaborer le second *Plan Maestro*, elle fut contractée par l'Institut National des Ressources Naturelles. Ce qui était très différent du premier travail effectué avec *René* pour la structuration du premier *Plan Maestro*. Le premier s'apparentait à un travail artisanal effectué par quelques techniciens alors que le second a conduit à la constitution d'une organisation à la tête d'un budget de 90.000,00 dollars US. De l'avis de tous, il n'a pas apporté les avancées escomptées, rejoignant même la catégorie « paperasserie » pour l'administration de l'aire protégée. L'occasion pour que le collectif du programme Andin et l'administration se rapprochent fut de nouveau manquée. Après le second *Plan Maestro*, *Dalva* partait dans le Callejon de Conchucos pour mettre en œuvre son projet Inka naani. Les opportunités pour se croiser s'étaient réduites à peau de chagrin. Les directeurs de l'administration du Parc National Huascarán se sont succédés d'année en année, sans vraiment bouleverser les pratiques et les discours. Aucun n'a voulu se rapprocher des membres du collectif du programme Andin pour établir une nouvelle forme de collaboration. Comme pour légitimer l'absence de contact avec *Dalva* et les autres membres du collectif, ils disaient à toutes personnes extérieures à l'administration, que le collectif du programme Andin travaillait en effet avec des communautés paysannes mais en dehors du parc. C'est la stratégie de l'évitement où personne n'a intérêt à se critiquer ouvertement mais aucun n'a envisagé de modifier son attitude à l'égard de l'autre. Pour *Dalva*, il n'y avait plus d'intérêt à travailler avec l'administration du Parc National Huascarán qui développait une stratégie d'action verticale où la restriction des accès et des usages ainsi que la pénalisation à l'égard des familles paysannes prévalaient sur la création d'espaces de dialogue. Cette forme de conservation, *Dalva* la déplorait. Pourquoi donc, irait-elle aider des gens et des causes dans lesquelles elle ne se retrouvait pas ? Personne n'avait autant qu'elle, l'autorité scientifique et technique, à l'intérieur du collectif du programme Andin, pour recréer le lien avec la direction du parc. Mais comme elle ne le voulait pas, rien ne bougeait. *Statu quo*. Une évaluation²⁹⁶ portant sur l'efficacité de la gestion des aires protégées pour la conservation de la biodiversité au Brésil, en Honduras et au Pérou, a démontré que les

²⁹⁶ Lire page 48 : Dourojeanni, M. et Quiroga, R. 2006. Gestión de áreas protegidas para la conservación de la biodiversidad Evidencias de Brasil, Honduras y Perú. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible.

administrations de ces trois systèmes nationaux d'aires protégées faisaient obstacle à la participation des collectifs de la sphère du privé non lucratif. Pour *Dourojeanni* et *Quiroga*, les relations du collectif du programme Andin avec l'administration du Parc National Huascarán sont caractéristiques des rapports des aires protégées et de la société civile au Pérou. Cependant l'Institut National des Ressources Naturelles –*INRENA*– est de plus en plus enclin à travailler avec les ONG. L'exemple de DESCO²⁹⁷ qui a obtenu en 2007 la co-gestion de la réserve nationale de Salinas et Aguada Blanca dans la région d'Arequipa, pour y développer un plan de gestion formulé sur le concept de services écologiques, démontre que les contextes de travail évoluent. Il est primordial de ne pas s'arrêter à l'affichage institutionnel de ces différentes organisations, trop facilement catégorisé de conservacionniste ou de développementaliste, pour approfondir leurs pratiques et mesurer combien la frontière entre ces deux philosophies d'action s'est finalement estompée.

²⁹⁷ DESCO, le centre d'études et de promotion du développement est une association nationale qui travaille depuis 42 ans au développement soutenable du Pérou. L'équipe du programme Selva a notamment développé un projet sur la production de café sous ombre qui a non seulement permis de replanter des hectares d'essences natives mais aussi de certifier les petits producteurs de café par des labels de soutenabilité et de commerce équitable. Pour plus d'information : <http://www.desco.org.pe>

C. DALVA, VIDAL ET LES DEUX ASSOCIATIONS LOCALES

Les relations entre *Dalva, Vidal* et les deux associations locales sont formatées par deux intentions promues par la coopération technique internationale. La première, écrite dans le profil du projet USAID, est la volonté de construire une capacité collective de management. *‘Le renforcement des capacités est devenu l’objectif principal de la coopération technique dans les années 90’ (PNUD ; 1997)²⁹⁸*. Pas surprenant que le collectif du programme Andin ait focalisé son intervention sur cette première problématique sachant que dix huit ans plus tard, le Programme des Nations Unies pour le Développement réaffirmait à son tour l’importance de ‘l’empowerment’ en intitulant son rapport annuel de l’année 2008 : *le renforcement des capacités : l’habilitation des gens et des institutions²⁹⁹*. La deuxième, implicite cette fois, est de développer les collaborations entre les institutions du nord et du sud de la sphère du privé non lucratif. Le médium privilégié pour atteindre ces deux objectifs est la définition d’un partenariat qui vise à optimiser le rapport coût-bénéfice des interventions en jouant sur la complémentarité des organisations (*Alan Fowler³⁰⁰*). Le partenariat est alors pensé comme une division pertinente des tâches et des rôles où la spécificité de chaque organisation conduit à l’obtention de résultats plus efficaces : *‘northern NGOs are well placed to engage with the donor public and to undertake policy influencing and advocacy, whilst Southern NGOs have the benefit of local knowledge and presence. In working together, Northern and Southern NGOs combine their strengths and act as a link between their respective constituencies, strengthening their legitimacy. Thus, the sum of the whole partnership has the potential to be greater than the sum of the parts³⁰¹*. Cependant, la collaboration interinstitutionnelle n’implique pas forcément la création d’un partenariat et les

²⁹⁸ PNUD. 1997. Renforcement des capacités. Document de référence technique n°2. Division du renforcement de la gestion et de la gouvernance. Bureau de l’élaboration des politiques. Préface.

²⁹⁹ PNUD. Le renforcement des capacités : l’habilitation des gens et des institutions. Rapport annuel 2008. Bureau des communications. Programme des Nations Unies pour le développement. New York

³⁰⁰ Lire les travaux d’Alan Fowler sur la problématique du partenariat entre ONG du Nord et du Sud. Fowler, A. 1997. *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organizations in International Development*. London: Earthscan. Fowler, A. 2000. *Authentic NGDO Partnerships in the New Policy Agenda for International Aid: Dead End of Light Ahead?* In *Development and Change*, 29, 137-159. Oxford: Blackwells. Fowler, A. 2000. *Negotiating NGDO Relationships*. Oxford, INTRAC, OPS No. 32. Fowler, A. (eds). 2000. *Questioning Partnership: The Reality of Aid and NGO Relations*. In *IDS Bulletin No. 31 (3)*. Sussex: IDS.

³⁰¹ Page 1. INTRAC. NGOs and PARTNERSHIP. In, *NGO Policy Briefing Paper N°4*, April 2001.

rapports entre des membres d'organisations différentes se déclinent à travers une diversité de gamme de couleurs (Brehm ; 2000)³⁰².

c.1 Dalva et Kuntur

Bien qu'il n'y ait aucun étranger parmi les membres du collectif du programme Andin, la majorité d'entre eux regrettait d'être assimilée à des 'gringos' par les familles paysannes. *Dalva* appréhendait, dans sa routine professionnelle, Kuntur comme une association paysanne sans professionnalisme. Finalement, c'est davantage *Dalva* qui aura mal vécu cette expérience de coopération avec une autre organisation. Souvent, elle était agacée par les comportements de la direction et angoissée par l'incompétence des techniciens de terrain. Elle m'exprimait, à mi parcours, qu'elle aurait préféré que le projet Inka naani soit exécuté par les opérationnels du collectif du programme Andin. Or, l'Inka naani était le produit spécifique d'un objectif général de renforcement des capacités collectives de gestion à l'échelle du local. C'est une amélioration de la coordination des actions collectives dans la gestion des ressources que *Simon* devait justifier à l'évaluatrice de l'USAID et non la commercialisation d'un produit touristique.

❖ La coopération

'Nous coopérons pour la mise en œuvre des activités du projet Inka naani.' C'était en ces termes que *Dalva* me présentait son partenaire Kuntur. L'évolution de la relation entretenue avec Kuntur fut dépendante de sa programmation de projet. Alors qu'elle avait structuré son intervention pour des familles paysannes et choisi Kuntur, puisqu'il connaissait bien les réalités socioécologiques du terrain des opérations, elle pratiquait pourtant, dès le début, un revirement puisqu'en effet les bénéficiaires de l'Inka naani n'étaient plus Kuntur, ni les familles paysannes mais les opérateurs de tourisme de la région de Huaraz. Les raisons, qui l'avaient amenée à sélectionner Kuntur, s'avéraient être un profond handicap dans la reformulation de son intention. Sa posture à l'égard de cette organisation changeait.

❖ Le 'C'ontrol

Liée à l'absence réelle de possibilités de se compléter dans l'action, la relation se dégradait. Aux yeux de *Dalva* Les atouts présentés, au début, par les membres de Kuntur s'étaient rapidement délités puisqu'ils n'avaient aucune connaissance dans le montage de projet touristique. Elle considérait qu'elle perdait un temps précieux à les former aux pré-requis de

³⁰² Brehm, V. M. 2000. NGO Partnerships: Balancing the Scales. In Ontrac, 15. Oxford: INTRAC.

l'hôtellerie alors qu'elle avait un besoin immédiat de personnes opérationnelles pour lancer les activités sur le terrain. Elle commença par débaucher *Pablo*, le responsable de suivi et évaluation du programme Andin, afin qu'il dicte ses consignes sur le terrain. Son objectif était de laisser la plus petite marge de manœuvre possible aux techniciens de Kuntur. *Pablo* se trouvait de ce fait nouvellement doté d'une double casquette puisque pour *Simon* il devait créer le système d'évaluation de l'organisation et pour *Dalva* il s'était métamorphosé en maître d'œuvre. La proposition de *Dalva* ne pouvait qu'agréer le jeune étudiant en géographie *Pablo*. En effet, il revenait chaque fois enchanté par ses séjours passés sur le terrain et préférait s'investir sur le chemin inca de *Dalva* plus que sur le système d'évaluation de *Simon*. Quant aux techniciens de Kuntur, ils étaient rassurés d'avoir au moins une personne du programme Andin présente avec eux parce qu'ils avaient parfois quelques doutes sur les orientations à donner à leurs activités. Evidemment, cette reconfiguration de sa mission a conduit à ce que l'instrument de mesure des impacts et des effets provoqués par les activités des membres du collectif du programme Andin soit resté dans les cartons. En 2008, l'organisation n'est toujours pas à même de rendre compte des effets qu'elle produit sur les dynamiques bioculturelles de la région d'Ancash et Huanuco. L'évaluatrice de l'USAID et *Simon* le déploraient. Regrettant que le projet de l'USAID, justement mis en œuvre pour renforcer les capacités de gestion du collectif du programme Andin, n'ait pas permis la création d'un système de suivi et d'évaluation.

❖ L'évitement

Dalva constatait que son rêve de monter un produit écotouristique sur le tronçon du chemin inca, qui passait dans les départements d'Ancash et Huanuco, était invendable en l'état puisque les populations n'avaient pas bénéficiées de la formation adéquate et que Kuntur ne s'était pas avéré le partenaire espéré. Officiellement, elle cherchait des financements pour monter la deuxième phase de son projet. Officieusement, elle se désimpliquait. Or, la direction de Kuntur, qui vivait de sa collaboration avec *Dalva*, pensait que le partenariat avait été scellé pour du long terme. Avant même la fin du projet USAID, le directeur de Kuntur dût délaisser son organisation pour trouver de nouvelles sources de financement. Pour lui, sa collaboration avec *Dalva* se résumait en un mot : fatal. Une fois encore, l'évaluatrice de l'USAID et *Simon* regrettaient que le renforcement des capacités collectives soit passé après la fabrication d'un objet invendu. Fin 2007, j'apprenais que *Dalva* avait quitté ses fonctions, préférant se consacrer à de nouveaux projets en dehors du collectif du programme Andin.

c.2 Vidal et la Commission Pro-Conservation de l'Environnement de San Marcos

❖ La coalition

Le partenariat avec la Commission Pro-Conservation de l'Environnement de San Marcos (CPCMASM) avait été pensé comme la possibilité de créer une coalition sur la problématique des interactions entre le secteur minier et les communautés paysannes. La constitution de la ROLVAA répondait donc aux deux intentions visées par le projet USAID.

❖ La coopération

Une fois la ROLVAA fondée, *Vidal* s'attela à lui donner une consistance en motivant ses membres à élaborer leur plan de développement institutionnel et à formaliser leur fonctionnement organisationnel. Il manœuvrait intelligemment pour que la Commission en prenne la direction de façon telle que la programmation et l'intention restent entre les mains des fondateurs et ne soient pas récupérées politiquement par des partis locaux.

❖ La consolidation

Bien que fomenté par *Simon*, la ROLVAA est une émanation de la Commission et non du collectif du programme Andin. Grâce à la convention de collaboration signée avec *Simon*, la Commission a gagné en visibilité institutionnelle au sein de la Région d'Ancash. Elle a réussi à intégrer des sphères décisionnelles qui lui étaient jusqu'alors fermées. Comme l'a rédigé *Alan Fowler*, le partenariat a effectivement et efficacement joué son rôle de complémentarité dans l'optimisation de l'efficacité de l'intervention. Ce n'est certainement pas un cas isolé puisque lors de mon travail de terrain j'avais longuement conversé avec le directeur d'OXFAM³⁰³ Pérou me détaillant le partenariat qu'il avait mis en œuvre avec DESCO sur son projet de production de café sous ombre par des familles paysannes du bassin versant de Yurinaki dans la région de Pasco. DESCO avait effectué l'ensemble du projet de reforestation du bassin Yurinaki : (1) modification des techniques de production du café, (2) organisation des producteurs en plateforme de collecte, (3) renforcement des capacités de commercialisation par l'obtention de certifications. Cependant, l'augmentation des revenus de la vente plafonnait en raison du faible prix d'achat de la tonne de café à la bourse des valeurs de New York aux Etats Unis d'Amérique. OXFAM³⁰⁴ possédait les moyens financiers et

³⁰³ http://www.oxfam.org.uk/oxfam_in_action/where_we_work/peru.html

³⁰⁴ Habituellement les ONGs sont différenciés d'après l'hémisphère où se trouve implanté leur siège social. Par commodité ; on parle donc d'ONG du Nord et du Sud. J'ai préféré, pour ma part, classer ces deux collectifs

médiatiques pour interpeler l'opinion sur cette injustice mercantile. De plus, le projet café de DESCO au Pérou vivait les mêmes réalités que d'autres institutions de la sphère du privé non lucratif qui travaillaient dans d'autres pays producteurs de café. OXFAM se lançait dans une campagne de communication publique à travers la publication d'un ouvrage intitulé '*POBREZA EN TU TAZA –la verdad sobre el negocio del café-*'³⁰⁵ qui révélait la différence abyssale entre le prix d'achat aux producteurs, qualifié de ridicule, et le prix de commercialisation de la tonne de café négocié à la bourse de New York. Puis, pensé comme un document scientifique à l'intention des décideurs péruviens, OXFAM éditait un livre³⁰⁶ sur les dynamiques associatives pour le développement du Pérou en prenant bien évidemment comme exemple la thématique du café.

En conclusion l'hypothèse, selon laquelle le partenariat entre des institutions de la sphère du privé lucratif et non lucratif accentue l'efficacité d'une intervention, se vérifie lorsque le lien se fonde sur la 'Complémentarité'. Dans le cas contraire, la relation de 'Coopération' tend à se transformer en une 'Compétition'. Le modèle de *Gordenker et Weiss* démontre ici ses limites voir même affiche une confusion puisque l'ethnographie nous explique qu'une relation de 'Coopération' peut aussi bien tourner à la 'Complémentarité' qu'à la 'Compétition'. Bien souvent, ce qui influencera la nature du lien est le marché sur lequel s'est positionnée l'organisation. DESCO et OXFAM ont une clientèle et des financeurs différents. Chacune ayant développé un réseau interinstitutionnel qui répond à son échelle d'intervention. Le collectif du programme Andin et Kuntur offrent leurs services aux mêmes bénéficiaires et vivent des fonds des mêmes donateurs. *Too close for Comfort* pour reprendre le titre de l'article remarqué de *Michael Edward et David Hulme*³⁰⁷.

d'après les logiques qui les gouvernent soit la sphère du privé du non lucratif pour DESCO et la sphère du privé lucratif pour OXFAM.

³⁰⁵ Gresser, C et Tickell, S. 2002. '*POBREZA EN TU TAZA –la verdad sobre el negocio del café-*'. OXFAM.

³⁰⁶ Remy, M.I. 2007. *Cafetaleros empresarios. Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú. Estudios de la sociedad rural*, 31. Lima, IEP, OXFAM.

³⁰⁷ Edwards, M et Hulme, D. *Too Close for Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations*. P 961-973. *World Development*, Volume 24. 1996.

D. SIMON ET LA COMMUNAUTE ACADEMIQUE INTERNATIONALE

La métaphore utilisée est souvent celle du trou ou du vide pour caractériser les relations entre la communauté scientifique, la sphère académique et le monde des praticiens du développement. *Rynes et al*³⁰⁸ emploient le terme de ‘grande division’, *Garrett*³⁰⁹ parle de combler les écarts en construisant des ponts entre ces différents secteurs. Tous vantent l’intérêt de ces rapprochements et de la nécessité de les promouvoir. Ils peuvent se rassurer la circulation des agents scientifiques et techniques est plus importante qu’elle n’y paraît. Un professeur d’université peut avoir la direction d’une ONG ou un ingénieur d’une organisation de la sphère du privé non lucratif peut participer aux réflexions des laboratoires d’universités prestigieuses. Ils se rencontrent, discutent, se confrontent et coopèrent plus souvent que ce que l’on peut lire dans ces publications alarmantes. Pour en prendre la mesure et comprendre la complexité des liens qui lient les bailleurs de fonds, les ONG et les universitaires, je vous invite à consulter le passionnant travail de *Jonathan Fox* et *David Brown*³¹⁰.

❖ L’influence du monde académique international

Simon est un boulimique des nouveaux paradigmes, concepts et méthodologies produits par les scientifiques qui enseignent dans les universités les plus prestigieuses du monde. Tout d’abord, parce qu’il s’est lui-même professionnalisé au métier de chercheur en validant son doctorat d’anthropologie mais également par instinct de survie. En effet, les Agences Internationales de la Coopération sont friandes de nouvelles recettes d’intervention. *Simon*, toujours en veille, s’informe de ce qui est à la mode à l’instant (t) où il envisage de déposer un profil de projet ou une demande de subvention. Sinon, sa proposition d’intervention serait probablement qualifiée d’obsolète par les bailleurs de fonds. Dans ce marché des idées, les innovations sont rapides et diverses. C’est donc un travail à part entière que de rester au ‘goût’ du jour. Bien sûr, les instruments qu’il se procure à travers sa participation à des séminaires, ateliers et conférences, sont rarement fournis avec le guide d’utilisation. Il passe donc par une phase de socialisation avec ces outils pour les adapter au contexte socioécologique de son intervention. Pour l’aider à mieux comprendre son environnement il contracte des experts

³⁰⁸ Rynes, S.L, M. Bartunek, J.M, et Daft, R.L. Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics. *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2 (Apr., 2001), pp. 340-355. Academy of Management.

³⁰⁹ Garrett, J.L. Bridging Gaps: Collaboration between Research and Operational Organisations. *Development in Practice*, Vol. 14, No. 5, (Aug., 2004), pp. 702-709. Taylor & Francis, Ltd.

³¹⁰ Fox, J.A et Brown, D. (eds). 1998. THE STRUGGLE FOR ACCOUNTABILITY –The world Bank, NGOs, and Grassroots Movements. MIT.

internationaux pour réaliser des diagnostics, des missions, des audits afin soit de le conforter à garder sa ligne d'action ou inversement à la modifier. *Simon* est donc un consommateur du marché des idées, un client des universitaires et du monde académique international. C'est pourquoi je ne peux pour ma part utiliser les termes de vide, trou ou écart pour qualifier les interactions entre le praticien qu'est *Simon* et les scientifiques qu'il contracte ou rencontre lors de ses réunions inter-secteurs. Qu'il soit influencé, ça ne fait donc pas de doute.

Par contre, là où je rejoins l'argumentation des publications qui abordent la problématique du partage et de la gestion de la connaissance –au demeurant pléthoriques-, c'est sur la dimension unidirectionnelle de l'échange. Ce que *Simon* fait, pense et dit, il ne le transmet pas, il ne l'enseigne pas et le publie très peu. En tout cas, jamais à l'intention des institutions de recherche. De ce fait, les scientifiques et universitaires n'ont, de sa part, que trop peu de retour sur les modalités d'application de leurs concepts.

❖ Dynamique d'attraction : construction d'une coalition

Qu'il coopère, c'est certain. La force d'attraction est forte. Si l'on en croit son agenda, *Simon* est constamment approché par des universitaires ou bien lui-même contacte régulièrement des chercheurs pour collaborer sur des problématiques communes. Les plates formes de coordination scientifique et technique jouent très bien leur rôle de relais entre les Agences Internationales de la Coopération, les universitaires et les praticiens. Le Centre International de la Pomme de Terre³¹¹ qui a développé différents programmes sur la problématique du développement durable en est l'illustration. De plus, dans la composition des organisations des projets internationaux de coopération scientifique, les chercheurs doivent afficher un partenariat avec le monde des praticiens; démontrant ainsi leur intention de s'impliquer et d'agir également à très court terme sur les problématiques analysées. Le collectif du programme Andin travaille avec de nombreux laboratoires d'universités nord Américaines et Européennes, ce qui démontre que d'année en année, le 'vide' tend à se combler. De fait, les connaissances circulent mieux entre ceux qui les produisent et ceux qui les utilisent. Indéniablement, les communautés scientifiques et pratiques ont organisé des espaces et des temps de dialogue. La constitution de groupes thématiques d'intervenants dans les conférences scientifiques internationales le prouve. En effet, il est de plus en plus courant d'assister à une intervention faite par un membre d'une institution de la sphère du privé non lucratif juste après avoir écouté l'exposé d'un universitaire. Simplement parce qu'ils ont été formés dans les mêmes écoles et que la compétitivité pour l'obtention d'un poste d'enseignant

³¹¹ <http://www.cipotato.org/>

chercheur a motivé de nombreux thésards et ingénieurs à offrir leurs compétences à des organisations de la sphère du privé non lucratif. La situation péruvienne éclaire cette dynamique. Je la décrirai³¹² très brièvement. Comme l'expliquent (Carroll et al, 1990)³¹³, la création des deux institutions pionnières des études et promotion du développement marquera la première vague d'apparition des ONG péruviennes : (1) l'IEP -Institut d'Etudes Péruviennes- en 1964, et (2) DESCO -centre d'études et de promotion du développement en -1965-. Or, ces deux 'institutions d'études' qui affirmaient par leur nom leur caractère scientifique et technique étaient fondées par la jeune génération d'universitaires nouvellement diplômée qui s'opposait au dogmatisme des universitaires de l'époque (Marroquin³¹⁴ ; McNuly³¹⁵). Les raisons et circonstances de cette vague de créations sont donc dépendantes des événements sociopolitiques. Pour Humphreys et al³¹⁶, la trajectoire des ONG coïncide à cinq périodes de régimes politiques distincts. Fait marquant, l'Amérique Latine a parfois connu des régimes militaires progressistes. Ce fut le cas au Pérou sous le régime de Velasco Alvarado et de son successeur de 1968 à 1975. Avant ce gouvernement militaire, la société péruvienne était oligarchique. La classe dirigeante était formée de propriétaires fonciers de la côte qui en constituaient la fraction moderne (les exportateurs de sucre et de coton), de propriétaires fonciers de la montagne –la Sierra- qui en constituaient la fraction traditionnelle et de financiers (les grandes banques privées) liés aux multinationales américaines. Les classes moyennes n'existaient pas et la majorité de la population indienne était à toutes fins pratiques réduite à l'état de servage sur les terres de la Sierra. Héritage direct de la conquête espagnole, le servage consistait à concéder un lot de terre aux paysans en contrepartie d'un certain nombre de jours de travail gratuit, assorti d'une interdiction d'en sortir. La situation a commencé à changer à partir des années 40, mais ce sont les militaires progressistes de 1968

³¹² J'ai effectué une série d'entretiens avec l'ensemble des scientifiques –sociologue, anthropologue, économiste, historien- qui ont participé à la création des ONGs Péruviennes. Ce travail mêle donc les données de leurs travaux et mes interviews.

³¹³ Carroll, T, Humphreys, D et Scurrah, M.J. 1990. Organizaciones de Apoyo a Grupos de Base en el Perú: Una Radiografía. In, Socialismo y Participación. No. 50. (June, 1990): xx-xx.

³¹⁴ Jésus Guillen Marroquin. Modèles de développement et ONG dans les Andes du Pérou. In, ONG et développement –société, économie, politique-. (sous la dir.) de J.P Deler, Y.A Fauré, A. Piveteau et P.J Roca. Karthala. 1998. P 447 à 459.

³¹⁵ Basée sur les travaux des équipes de DESCO, cette synthèse éclaire le processus de développement des ONGs au Pérou : McNuly, S. ROLE OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION IN PERU'S DEVELOPMENT PROCESS. In, PERU: BEYOND THE REFORMS –field reports-. Promperu. 1996. Summer Internship program. P 227 à 251.

³¹⁶ Carroll, T, Humphreys, D, Scurrah M. Grassroots support organizations in Peru. In, Development in Practice, Volume 1, Number 2, July 1991, pp. 97-108 (12). Routledge, part of the Taylor & Francis Group.

qui l'ont complètement transformée en instaurant une véritable réforme agraire et en nationalisant les mines. Les grands propriétaires se sont alors vus évincer du pouvoir et le régime oligarchique s'est effondré. Ces militaires ont aussi contribué au développement d'un capitalisme d'État. Cherchant une voie entre le capitalisme et le communisme, ils ont considéré que le modèle yougoslave, favorisant l'autogestion et les coopératives, pouvait représenter une alternative. Sans minimiser le caractère autoritaire de ce régime, on lui doit d'avoir été réformiste, d'avoir permis la création de coopératives et la constitution du Système National d'Appui à la Mobilisation Sociale -SINAMO- destiné à encourager la participation des catégories sociales les plus défavorisées. Dans le tableau ci-dessous j'ai retenu les trois principales étapes qui illustrent l'origine et la trajectoire des institutions de la sphère du privé non lucratif en relation avec les événements sociopolitiques du Pérou jusqu'au début de l'année 2000.

Tableau XIII. Historique des relations entre les institutions de la sphère du privé non lucratif et L'Etat Péruvien

Période	Origine et Trajectoire	Evénements politiques
1963-1975	Première vague de créations	a. Le gouvernement de <i>Fernando Belaunde Terry</i> (1963-1968) puis le régime militaire de <i>Juan Velasco Alvarado</i> (1968-1975) coopèrent avec les associations nationales et locales pour mettre en œuvre leurs programmes de développements socio-économiques. b. <i>Francisco Morales Bermudez</i> (1975-1980) réduit drastiquement les différents programmes étatiques de développement. Les initiatives de changement social sont conduites par le secteur privé à finalité non lucratif. La thématique des droits de l'homme est le premier sujet d'intervention.
1980-1985	Confrontation avec les pouvoirs publics et le groupe terroriste <i>le Sentier Lumineux</i>	c. Transfert de pouvoir au civil, <i>Fernando Belaunde Terry</i> est réélu (1980-1985). Le retour au régime démocratique entérine le démantèlement de tous les programmes de développement. De nombreux professionnels qui travaillaient pour l'Etat perdent ainsi leur poste. Ces ingénieurs et scientifiques auront été un formidable vivier de recrutement pour les organisations de la sphère du privé non lucratif.

Période	Origine et Trajectoire	Événements politiques
1980-1985	Confrontation avec les pouvoirs publics et le groupe terroriste <i>le Sentier Lumineux</i>	<p>d. Le 17 mai 1980, le groupe terroriste <i>Sentier Lumineux</i> d'<i>Abimael Guzman</i> initie sa guerre populaire. Reformatant les situations de travail des ONG qui sont jugées par le gouvernement de subversives : idées, appuis au terrorisme. Le sentier lumineux s'attaque également à elles puisqu' il les considère comme des organisations néocoloniales qu' il faut abattre.</p> <p>e. <i>Alan Garcia</i> (1980-1985) s'érige comme défenseur des marginalisés et gagne l'élection présidentielle. Les relations Etat-ONG sont de plus en plus tendues et vont se développer dans la suspicion tout au long du mandat de Garcia. Les ONG modifient les rapports entre elles et les organisations de base paysannes jusqu'alors privilégiées dans les méthodes de travail. Les ONG commencent à s'organiser en réseau, souvent qualifié de tiers secteur par les sciences sociales.</p>
1990-2000	Le 'boom' de la sphère du privé non lucratif	f. <i>Alberto Fujimori</i> remporte (1990-2000) les élections. Il suit les recommandations de la banque mondiale sur l'ajustement structurel (consensus de Washington 1989). Il est convaincu de l'inefficacité de l'Etat comme moteur d'innovation sociale. Les agences internationales de développement doivent se trouver de nouveaux interlocuteurs afin de promouvoir leur appui au développement social et économique. Ce qui se traduit par un taux de création d'organisations de la sphère du privé non lucratif sans précédent dans le pays.

Dès la fin des années 80, *Padron*³¹⁷ -1988-, *Beaumont et Rossel*³¹⁸ -1992-, et *Mendoza*³¹⁹ -1992- parlent d'une situation de 'boom' des ONG du fait du nombre de créations d'associations locales et nationales. En consultant la base de données de *l'Unité de Développement et Projets de Desco* –UdyP-, qui est le seul registre historique valable³²⁰

³¹⁷ Padrón, M. Los centros de promociones y la cooperación internacional al desarrollo en América Latina. El caso peruano. In, Mario Padrón (eds.). LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO EN EL PERU. 1988. Lima, PREAL y DESCO.

³¹⁸ Beaumont, M et Rossel, M.A. Las ONGDs en el Perú: Elementos para un balance crítico. In, Mario Zolezzi (eds). LA PROMOCION AL DESARROLLO EN EL PERU. Balance y perspectivas. 1992. Lima, DESCO. P63-79.

³¹⁹ Mendoza, Ivan. 1992. 'Políticas de promoción y ONGD en el Perú, 1976-1990: Actores, etapas y temas'. In Mario Padrón (eds). Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo en el Perú. Lima. PREAL y DESCO.

³²⁰ Bien que l'Etat Péruvien se soit doté d'une Agence de Coopération Internationale et que depuis trois ans des efforts conséquents pour tenir à jour le registre des ONGs nationales et internationales qui travaillent au Pérou, il est reconnu par les fonctionnaires mêmes de l'APCI que la base de données de DESCO était plus souvent remise à jour et donc qu'il est préférable de l'utiliser dans les travaux scientifiques à caractère historique. Jusqu'à la fin 2006, la génération de chercheurs en sciences sociales qui a crée puis évolué au sein de DESCO et de l'IEP ont vivement critiqué la façon dont les différents gouvernements avaient géré leurs liens avec le monde du secteur non lucratif mais aussi réalisé des travaux intéressants sur la réalité de ce secteur. Pour

présentant le nombre d'organisations à finalité non lucrative qui travaillent au Pérou. On note qu'elles étaient estimées entre 30 et 40 en 1977 et que leur nombre avait atteint 769 en 1994, date de la dernière remise à jour de la base de données de DESCO. Depuis l'année 2005, l'Agence Péruvienne de Coopération Internationale –APCI- a remis à jour ses registres qui sont dès à présent exhaustifs et peuvent être considérés comme un outil de travail statistique. Il faut cependant souligner que la procédure d'inscription au registre, bien qu'obligatoire, n'est pas toujours aisée. Beaucoup de responsables d'institutions de la sphère du privé non lucratif ne se soumettent donc pas à cette démarche. Pour information, en 2008, le nombre d'associations locales et nationales est de 2531 ONGD³²¹. Pour ce qui est des institutions internationales de la sphère du privé non lucratif, elles étaient 229, enregistrées sous la dénomination d'ENIEXs³²². Ce qui représente un total de 2760 organisations de la sphère du privé non lucratif intervenant au Pérou. Auxquelles il conviendrait de soustraire les Très Grandes Organisations Internationales Non Gouvernementales³²³ que je considère comme faisant partie du secteur lucratif.

*Eduardo Toche*³²⁴ explique les raisons de ce 'boom' par trois facteurs : 1) le désengagement des différents gouvernements militaires concernant la promotion du changement social et du développement, 2) la mise sur le marché du travail de nombreux techniciens licenciés par l'administration publique qui avaient formé une source de connaissance significative sur le domaine, 3) l'offre étrangère de sources de financement est devenue plus importante car la plupart des Agences Internationales de Coopération considéraient que les ONG étaient de par

comprendre l'organisation de la coopération internationale au Pérou et se faire une idée du panorama actuel, je recommande les travaux de l'anthropologue Eduardo Ballón, l'inclassable Mariano Valderrama, ainsi que le sociologue et économiste Federico Néron et Mario Picón.

³²¹ Terminologie de l'APCI qui distingue l'association péruvienne –ONGD- à l'organisation internationale – ENIEX-

³²² L'Agence Péruvienne de Coopération Internationale n'explique pas les raisons du sigle ENIEX. On peut juste lire dans leurs documents institutionnels qu'une ENIEX est une ONG internationale qui perçoit des subventions de l'étranger.

³²³ Les Très Grandes Organisations Internationales Non Gouvernementales gèrent des volumes financiers commensurables -proche du milliard de dollars US- et interviennent à l'échelle du globe et non pas seulement dans quelques pays du monde. Consulter l'article: Chapin, M. A Challenge to Conservationists. Novembre, Décembre 2004, WorldWatch magazine. WorldWatch Institute.

³²⁴ Pour comprendre les relations entre la sphère du privé non lucratif et l'Etat Péruvien, lire les travaux d'Eduardo Toche. Notamment la recompilation historique suivante : Toche, E. 2003. ONG –enemigos imaginados-. DESCO.

leur nature plus efficaces, plus transparentes que l'administration publique et les universités (Gary et Mayo. 1995)³²⁵.

Au plan international, on peut constater que les professionnels des Très Grandes Organisations Internationales Non Gouvernementales sont de plus en plus souvent conviées à des Sommets scientifiques où ils participent activement aux réunions préparatoires des conférences mondiales en vue de l'élaboration d'Agendas qui définissent les modalités de gouvernance internationale (Ilon ;1998)³²⁶. *'Construction of government and non-governmental "partnerships" in developing countries was a norm that arose at the World Bank in the 1980s. It was first envisioned for ostensibly practical reasons: nongovernmental, organizations (NGOs) and civil society actors were seen as important sources of expertise, skills, and resources for development. Over time, however, many bank staff came to privilege NGOs as partners in the political activity of strategy design and policymaking. Including NGOs in these processes was viewed as an implicit means to promote a more open and accountable model of governance. World Bank staff began to promote these partnerships actively under President James Wolfensohn (1995-2005). In the late 1990s, the policy became an important component of the Highly Indebted Poor Countries (HIPC) debt relief initiative, through the requirement that civil society participate in the formulation of the Participatory Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs), a condition for debt cancellation. In 1999, Wolfensohn announced that the bank would commit itself to a Comprehensive Development Framework (CDF) for development assistance based on "partnerships" with borrowing governments, their civil societies, and other international agencies'.* (Bräutigain et Segarra; 2007; p 149)³²⁷.

Sur la question du transfert des connaissances scientifiques à l'intention de la communauté des praticiens et à la sphère des décideurs, Cash et al.³²⁸ suggéraient qu'il fallait repenser les canaux de communication de la production scientifique en les rendant plus accessibles aux autres secteurs afin d'augmenter les possibilités d'adoption. Recommandation que je

³²⁵ Gary, C. et Mayo, M. (eds). 1995. Community Empowerment: A reader in Participation and Development, London: Zed Books.

³²⁶ Ilon, L. The Growing Market for NGO Influence. In, Current Issues in Comparative Education, Vol. 10 (1/2): 16-21. 2008. Columbia University.

³²⁷ Bräutigain, D.A et Segarra, M. Difficult Partnerships: The World Bank, States, and NGOs. In, Latin American Politics and Society. 49 n°4, winter 2007.

³²⁸ Cash, D.W., Clark, W.C., Alcock, F., Dickson, N.M., Eckley, N., Guston, D.H., Jager, J., Mitchell, R.B. 2003. Knowledge systems for sustainable development. Proceedings of the National Academy of Sciences 100(14), 8086-8091.

considère toujours inadéquate. En effet, je pense que la seule solution viable, que *Babin et al.*³²⁹ ont appelée la médiation patrimoniale, est d'organiser la co-construction des savoirs en institutionnalisant les liens et les échanges inter-secteurs. C'est à dire que *Simon* devrait prendre part à la formulation de nouveaux paradigmes et non adopter une attitude de consommateur à l'égard des « fabriques » à idées. En somme, poursuivre et développer le travail de coordination de la production du savoir comme mis en œuvre par *Jacques Weber* lorsqu'il avait la direction de l'Institut Français de la Biodiversité.³³⁰

³²⁹ Babin D., Bertrand A., Weber J., Antona M.. 1998. In : Babin D. Médiation patrimoniale et gestion subsidiaire. Rapport de la mission réalisé pour la FAO (décembre 1997) = [Patrimonial mediation and management subsidiarity. Trip report for FAO (December 1997)]. Montpellier : CIRAD-GREEN, 32 p. Managing Pluralism for Sustainable Forestry and Rural Development, 1997-12-08/1997-12-09, (Rome, Italie).

³³⁰ IFB. 7 ANS DE COORDINATION ET DE PROMOTION DE LA RECHERCHE -Bilan d'activité 2001 -2008-. Mars 2008

E. SIMON, BANDINI ET LES FAMILLES PAYSANNES

La relation de *Simon* et *Bandini* avec les communautés paysannes est gouvernée par la stratégie d'évitement. Pour reprendre une expression de *Pierre Bourdieu*³³¹, dans la logique d'action des institutions de la sphère du privé non lucratif, 'la communauté paysanne n'est qu'un mot'. Le réel bénéficiaire des activités des membres d'une ONG est la famille nucléaire, voire même une classe d'âge de la famille nucléaire comme les enfants de moins de treize ans ou les adolescents âgés de moins de dix-huit ans. Si le projet est l'unité de valeur du collectif du programme Andin, la famille est l'unité de valeur de ses projets. En effet, la communauté est généralement une entité artificiellement constituée sur des bases géographiques et administratives -mais pas forcément historiques- où les tensions et les rapports de pouvoir compliquent l'obtention du consensus recherché par les membres du collectif du programme Andin afin d'optimiser la mise en œuvre de leurs activités. *Nelson* et *Wright*³³² ont remarqué que la 'communauté' est généralement un concept plus utilisé par l'Etat et les bailleurs de fonds, que par les gens eux-mêmes, qui renferme des connotations de consensus et de nécessités qui sont uniquement déterminés par les allochtones. *Simon* me disait à ce sujet 'Travailler avec toute la communauté implique de négocier préalablement avec l'assemblée communautaire ou municipale. Or, dans ce cadre tu te retrouves face à un animal politique. C'est comme si toi tu allais à l'assemblée nationale en France pour y affronter l'ensemble des députés afin d'obtenir leur accord à l'unanimité pour lancer les activités de ton projet. C'est tout simplement impossible. Y'en aura toujours au moins un qui ne te donnerait pas sa voix parce que ce n'est pas dans son intérêt de travailler avec toi. Il faut donc contourner cet organe de prise de décision et travailler directement avec les responsables de familles'.

Le renforcement des capacités paysannes est opérationnalisé à travers la famille nucléaire et non la collectivité. *Robert Hughes Jr*³³³ révèle que cette approche, dès à présent utilisée comme un levier pour le développement des collectivités paysannes des pays en voie de développement, a été préalablement inventée puis appliquée aux Etats-Unis d'Amérique dans les années 80 pour tenter de réduire les impacts de la crise financière du secteur agricole. Le renforcement des capacités familiales du monde paysan est construit sur l'idée que les

³³¹ Bourdieu, P. 1994. Questions de sociologie. Edition de Minuit. Paris.

³³² Nelson, N et Wright, S. « Introduction: participation and power ». in Nelson N et Wright S. (éds). Power and participatory development; theory and practice. 1995. Pp.1-18.

³³³ Hughes, R. Jr. Empowering Rural Families and Communities. Family Relations, Vol. 36, No. 4, Rural Families: Stability and Change (Oct., 1987), pp. 396-401. National Council on Family Relations.

membres de la famille ont les réponses à leurs difficultés. *Hughes* qualifie cette approche de ‘modèle de compensation’ qui d’après lui favoriserait la prise de responsabilité de la personne puisque le sujet est pensé comme actif et non passif dans la formulation d’une stratégie de réponse à ses problématiques. Il a opposé ce modèle au ‘principe médical’ qui viserait à blâmer et culpabiliser le sujet pour le motiver à changer de pratique et de comportement. Pour *Brickman et al.* : ‘the strength of the model is that it allows people to direct their energies outward, working on trying to solve problems or transform the environment without berating themselves for their role in creating these problems, or per milting others to create them, in the first place’ (*Brickman, et al., 1982, p. 372*)³³⁴. Le modèle de compensation renforcerait l’estime de soi et le crédit de la personne à l’égard de ses proches puisque le sujet devient acteur de son propre développement et n’est plus relégué à un statut d’assisté spectateur de son destin (*Rappaport, 1981*)³³⁵. Ce processus vise à responsabiliser le sujet et le motiver à prendre le contrôle de la situation en lui suggérant que l’expert ou l’autre n’est pas son unique « voie de salut ». A travers ces mots on retrouve la méthodologie employée par *Bandini*, le zootechnicien du collectif du programme Andin, qui à travers la pratique de diagnostics participatifs, de groupes de recherche paysans et la mise en œuvre des projets intégrés de conservation et développement, cherche à placer la personne en observateur de sa propre condition afin que d’elle même elle propose des idées pour développer de l’innovation sociale. On constate d’ailleurs que cette approche de travail par ‘focus groupe’ s’est rapidement propagée dans les politiques d’intervention de la coopération technique internationale. *Guzon et Dickson*³³⁶ expliquent la raison de cette diffusion au sein de cette sphère par l’intérêt que représente cette approche pour apprécier avec un peu plus de clarté les effets produits par une intervention sur un nombre restreint d’individus et une portion limitée du milieu. Toutefois, focaliser l’intervention sur la famille nucléaire comme le fait *Bandini* a également des conséquences négatives pour la cohésion du collectif puisque son action a tendance à exacerber les disparités et marginaliser les familles paysannes de leur collectivité (*Brosius et al. ; 1998*)³³⁷.

³³⁴ Brickman, P., Rabinowitz, V. C., Karuza, J., Jr., Coates, D., Cohn, E., & Kidder, L. 1982. Models of helping and coping. *American Psychologist*, 37, 368-384.

³³⁵ Rappaport, J. 1981. In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-25.

³³⁶ Guzzo, R. A. and Dickson, M. W. Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338. 1996.

³³⁷ Brosius J.P, Tsing A.L et Zerner. C. Representing communities: histories and politics of community based natural resource management. *Society and Natural Resources*. 11, 157-68. 1998.

Ce qui ne va pas sans créer des tensions entre les familles paysannes qui bénéficient des services de *Bandini* et celles qui ne participent pas à ses activités. Surtout lorsque les interventions sont un succès et permettent effectivement l'amélioration des conditions de vie familiale. Si *Simon* pensait, par ce mécanisme d'atomisation, éviter d'entrer en relation avec 'l'animal politique' en orientant ses actions sur la famille, il a, de par sa méthode de travail, recréé les conditions de tensions interfamiliales que l'assemblée communale aura eu vite fait de se réapproprier politiquement pour justifier le blocage de toutes les interventions extérieures qui n'auraient pas obtenu préalablement son aval.

e.1 Bandini et la communauté paysanne

❖ La 'C'assure de la cohésion de groupe

Dès ma première sortie de terrain avec *Bandini* dans la communauté paysanne de Canrey Chico, à vingt minutes de voiture au sud de Huaraz, il m'avertissait qu'il ne travaillait pas avec l'ensemble de la communauté paysanne, mais juste avec quelques familles qui avaient intégré son comité local de recherche en agronomie –CIAL- en '*restauration de pâturages et amélioration de la production laitière*'. Il rageait, ce jour là, du fait de l'absence d'une part de la moitié de ses 'partenaires' qui avait été convoquée par l'administration du Parc National Huascarán pour participer à une réunion des comités de pâturages –CUPs- et d'autre part d'autres membres s'étaient rassemblés pour organiser les sorties de l'association des auxiliaires de montagnes –ASAM-. Son groupe de leaders, comme il aimait à l'appeler, se résumait ce jour là à deux personnes. Rien ne fut réalisé. Ils échangèrent uniquement sur la difficulté de rassembler l'ensemble des partenaires du CIAL. A travers cette expérience, je découvrais un processus d'atomisation du collectif engendré par les administrations publiques et organisations d'appui au développement qui pour des raisons de commodités avaient préféré collaborer avec les communautés paysannes en les divisant en groupes de travail. Confère la thèse de doctorat de *Doris Walter* pages 274 et 275 : '*le postulat de départ énoncé par le Parc et sur lequel il fonda ses politiques, était qu'il existait une dégradation alarmante des prairies naturelles et des ressources sauvages, et que la responsabilité de cette situation incombait au mode de vie paysans. En conséquence, la démarche fut la suivante : - recenser toutes les personnes qui se livraient à des activités liées à l'utilisation des ressources naturelles à l'intérieur du parc comme les prélèvements de ressources naturelles et l'élevage ; - les regrouper dans des comités, par type d'activité, afin de contrôler le volume des ressources prélevées ou la quantité de bétail possédé par chacun ; imposer des règles visant à réduire progressivement ces activités jusqu'à les voir disparaître*'.

Or, les circonstances faisaient que les familles paysannes s'étaient déjà réparties ces tâches communautaires en s'organisant également en petits groupes d'hommes et de femmes. Par conséquent, le système de 'focus groupe' appliqué par les intervenants extérieurs était devenu ingérable du fait de la duplication des organismes qui étaient amenés à interagir avec les communautés paysannes. Ce dispositif d'intervention avait fini par fragmenter le collectif en multipliant les pôles de coordination et de prises de décision parce que chaque praticien se concentrait principalement sur les avancées de son *groupe* et sur les résultats qu'il obtenait à la suite de l'adoption d'une nouvelle technique. En se focalisant sur l'observation d'un système fermé, *Bandini*, à l'image d'un myope, ne percevait et ne concevait plus la communauté paysanne dans sa totalité (*Langfred ; 2000*)³³⁸. Par conséquent, il s'était coupé de la singularité des dynamiques bioculturelles des communautés paysannes où il travaillait. Copiant et répétant ses protocoles d'action dans l'ensemble des collectivités où il intervenait, *Bandini* constatait a posteriori que les résultats qu'il obtenait variaient fortement d'un collectif à un autre. Sans jamais penser à ouvrir son système, il retournait dans son bureau de *Huaraz* et croisait une multitude de variables à la recherche du facteur qui était responsable de la production des écarts de résultats.

Un autre problème surgit à travers l'utilisation de l'approche du renforcement des capacités des familles paysannes, c'est la place prépondérante qui est constamment donnée à l'échelle locale comme niveau efficient de toute intervention (*Mohan et Stokke ; 2000*)³³⁹. A force de concentrer leurs efforts sur le micro au détriment du meso, les praticiens oublient de penser le développement de la collectivité paysanne en relation avec les marchés régionaux, nationaux et internationaux. Le collectif du programme Andin méconnaît la nature et le volume des échanges de biens et de services entre les familles paysannes mais aussi entre les zones rurales et urbaines du pays. Comme si il était difficile d'embrasser la dimension lucrative pour une organisation à finalité non lucrative. Bien que le marché ne cesse de se rappeler aux membres du collectif du programme Andin, *Simon* n'a jamais jugé utile de contracter un économiste pour caractériser les acteurs de la vie économique et expliciter les différents flux existants entre les organisations. Cela l'aurait pourtant aidé à mieux se représenter les circuits économiques entre la région d'Ancash et la mégapole Liméenne. En effet, pour des raisons d'exode rural, les familles paysannes sont amenées à se déplacer plus souvent qu'on ne le

³³⁸ Langfred, C.W. The Paradox of Self-Management: Individual and Group Autonomy in Work Groups. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 5 (Aug., 2000), pp. 563-585. John Wiley & Sons.

³³⁹ Mohan, G et Stokke, K. Participatory Development and Empowerment: The Dangers of Localism. *Third World Quarterly*, Vol. 21, No. 2 (Apr., 2000), pp. 247-268. Taylor & Francis, Ltd.

pense pour visiter les parents et leurs proches installés au nord de Lima dans le district de *Puente Piedra* et le reste du *cono norte*. Par conséquent, la méthodologie d'intervention de *Bandini* accentue la dynamique de fractionnement des liens communautaires puisque la première répartition d'un ensemble de familles paysannes en un CIAL devait à terme favoriser l'identification d'un couple de leaders. Ce qui réduisait considérablement le nombre réel de bénéficiaires de ses interventions et instaurait des rivalités et des jalousies entre les responsables de familles. En voici une illustration, il avait sélectionné un *groupe* d'hommes de la communauté paysanne de Canrey chico pour participer à une expérience de repopulation de camélidés domestiques sud-américain. Les lamas et alpagas étaient utilisés comme des animaux de charge dans les randonnées. Ces animaux étaient également perçus par l'administration du Parc National Huascarán comme moins prédateurs pour les écosystèmes de prairies et comme plus andins par *Dalva*. Tout le monde était content. Exceptés mes amis paysans qui devaient courir à travers les étages écologiques de la cordillère blanche pour récupérer un animal réputé pour son indocilité et son côté réfractaire à l'autorité humaine. Raison pour laquelle les professionnels du trek préfèrent l'usage des chevaux ou des ânes qui sont plus malléables et portent sur leur échine plus du double de la charge portée par un lama. En conséquence de quoi, le client se voit facturer le double du prix sans être assuré que son matériel arrivera à bon port étant donné le caractère 'impossible' de ces non-humains. Les paysans membres du CIAL de *Bandini* avaient formé une association d'auxiliaires de montagne -ASAM- et vendaient leur service par le biais de cette association. Les animaux appartenaient à l'association et les revenus obtenus étaient reversés équitablement à chacun des membres. Or, *Lorenzo*, l'un des membres de l'ASAM, qui participait également au CIAL de *Bandini* avait tout à fait intégré les recommandations du zootechnicien et considérait qu'il était plus rentable pour lui et sa famille d'acheter ses propres animaux et de se rendre à *Huaraz* pour vendre ses services de guide et de porteur. De ce fait, il n'aurait plus à partager sa paie avec ses compagnons. Mon intention, ici, n'est pas tant de disserter sur le phénomène de *free-rider* examiné par *Olson*³⁴⁰, mais plutôt de rejeter la conception d'un paysan andin hyper-socialisé à l'attitude soumise aux décisions de son collectif comme on le trouve parfois dépeint dans certaines ethnographies. Cela débouchait sur un système où l'ASAM n'était reconnu par aucun des membres de l'assemblée municipale de la communauté de Canrey chico puisque les revenus dégagés par l'activité de tourisme profitaient uniquement aux membres de l'association et non à la collectivité.

³⁴⁰ Olson, M. 1965. The logic of collective action: Public goods and the theory of groups. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Après plusieurs années de fonctionnement, les membres de l'ASAM mettaient un terme à leur collaboration pour privatiser leurs moyens de production. En ce sens, le travail de *Bandini* n'a pas simplement consisté à intégrer ses bénéficiaires dans l'économie de marché mais il a également produit une révolution dans le système de production de capital au sein du collectif en privatisant les moyens de production. *Lorenzo* et son épouse s'acquittaient de leur dette à l'égard de la communauté, non plus, en participant aux tâches collectives mais en « payant » le président du conseil municipal pour compenser leurs absences du fait de leurs nouvelles activités touristiques. Les autres membres de l'ASAM, n'ayant pas suffisamment d'argent pour s'acheter leurs propres animaux, renonçaient à cette activité lucrative. La concurrence économique jouait son rôle de sélection culturelle. *Lorenzo* était enchanté. Jamais il n'avait gagné autant d'argent que depuis qu'il avait adopté un registre individualiste. Ses anciens associés, eux, n'étaient plus du tout en bons termes avec lui. En effet, du fait de sa décision, ils s'étaient appauvris.

Bandini, mais après tout, il n'est qu'une individualité au sein d'un collectif plus large de praticiens de la sphère du privé non lucratif, s'était trompé. En renforçant les capacités de quelques familles paysannes il n'avait pas du tout participé à l'amélioration des conditions de vie de la collectivité. Bien au contraire, il leur avait montré la route à suivre pour qu'elles ne pensent plus qu'à elles, sans avoir à se soucier du bien-être et du devenir du groupe. D'ailleurs, *Lorenzo* avait envoyé ses enfants vivre à Huaraz. '*C'est mieux pour eux, je ne veux pas qu'ils vivent comme moi. Je veux qu'ils aillent étudier à Lima. Alors, je travaille pour eux. Avec ma señora on espère les rejoindre. Faut juste que je travaille plusieurs saisons*'.

En conclusion, les administrations de l'Etat et les ONG avaient instauré un système durablement insoutenable en affaiblissant les mécanismes de prises de décision collective des communautés paysannes. Puis, dans un deuxième temps, ils avaient participé à la redéfinition des modalités du 'vivre ensemble' en motivant les responsables de famille à s'autonomiser des labeurs collectifs, labeurs évidemment, mais également solidarité. Alors que *Bandini* me présentait l'itinéraire de *Lorenzo* comme une réussite, je mesurais de mon côté à quel point il s'était marginalisé du reste des familles de sa communauté qui le jugeait de plus en plus durement et ne voulait plus l'aider dans l'exécution de ses tâches agricoles sans percevoir une rémunération. Jusqu'ici, la famille de *Lorenzo* avait eu de la chance car les saisons touristiques étaient plutôt porteuses. Mais la concurrence, que lui faisaient les opérateurs touristiques de la ville de Huaraz, rendait son activité précaire. Plus dure serait la chute s'il ne pouvait plus compter sur les mécanismes de solidarité qui existent entre les familles paysannes d'une même collectivité.

e.2 Simon et les membres de l'assemblée communale

❖ La mise en 'C'oncurrence

Pour que *Simon* obtienne un financement, il doit justifier de bénéficiaires auprès d'une Agence de Coopération Internationale. Autrement dit, sans population locale, pas de projet. Puis, par enchaînement, s'il n'y a pas de projet, *Simon* n'aura pas ses fonds. Or, tout président de communautés paysannes de langue *quechua* qui vit en Cordillère Blanche maîtrise parfaitement ce type de mécanisme. Si les organisations de la sphère du privé non lucratif sont mises en compétition par les Agences Internationales de Coopération et les fondations privées pour obtenir de l'argent, elles sont également mises en concurrence par les assemblées municipales des communautés paysannes. En effet, *Simon* qui se déplaçait dans un village pour présenter le profil d'un nouveau projet espérant obtenir l'accord de principe de plusieurs familles se voyait court-circuiter par les membres de l'assemblée municipale qui l'interpellaient : '*Vous nous proposez de reboiser 1^{ha} et de restaurer 5^{ha} de prairies alors qu'une autre ONG, hier, nous proposait le triple de superficie*'. La dynamique de répartition et distribution des interventions des institutions de la sphère du privé non lucratif a fortement évolué, ces dernières années, dans le pourtour de la Cordillère Blanche. D'une situation de monopole où les membres d'une ONG proposaient leurs services à des familles paysannes oubliées et habitants des territoires délaissés, je constatais le phénomène inverse puisque la diversité de l'offre de services sur certaine problématique conduisait à une saturation du marché de l'aide. Dans la zone périphérique du Parc National Huascarán, certaines communautés paysannes sont désormais surinvesties par les ONG. Ceci a donc conduit à inverser la relation de pouvoir dans la modalité de l'échange entre le bénéficiaire et le fournisseur de services.

❖ La régulation 'C'lientélaire

Pour *Cesare Mattina*, l'utilisation de la notion de clientélisme comporte un présupposé auquel il n'adhère pas, celui qui voudrait que le clientélisme soit le fait de couches sociales pauvres et démunies qui obtiendraient des biens et des services de la part d'élus politiques en échange du don de leurs votes. Or, à travers son travail³⁴¹, il a démontré que le clientélisme recouvre une pluralité d'acteurs qui englobe au premier chef la classe bourgeoise qui espère consolider

³⁴¹ Cesare Mattina. La régulation clientélaire. Relations de clientèle et gouvernement urbain à Naples et à Marseille (1970-1980). Université Pierre Mendès France. Institut d'études politiques de Grenoble. Thèse de doctorat de Sciences Politiques soutenue le 9 décembre 2003.

sa position dans la stratification sociale en pratiquant également de la sorte. Pour embrasser cette diversité des pratiques du clientélisme, trop réducteur de son point de vue, il nous invite à utiliser l'expression de régulation clientélaire qui, d'après lui, doit être considéré comme un schème organisateur des territoires. Bien que son travail ait porté sur des zones urbaines, je pense que son concept s'applique parfaitement à l'analyse des rapports entre *Simon* et les membres des assemblées municipales de la zone d'amortissement du Parc National Huascarán. En effet, entre la première version écrite d'un profil de projet par *Simon*, la réécriture suggérée par les membres de l'assemblée municipale et les corrections imposées par l'Agence Internationale de Coopération ou la fondation privée, le projet initial de *Simon* s'est métamorphosé. Mais à la suite de la présentation de la seconde version du projet à la communauté paysanne, le projet évoluera encore très fortement, allant jusqu'à perdre toute sa singularité pour répondre aux dogmes du donneur et aux attentes de court terme des personnes qui composent l'assemblée municipale de la communauté paysanne. Car, il faut bien admettre que les responsables municipaux ne délibèrent que sur leur bien-être laissant généralement de côté l'intérêt général. L'année 2006, lors de la campagne politique pour l'élection présidentielle péruvienne, j'observais les accords passés entre les présidents de communautés paysannes et les différents partis politiques via les camionnettes de transport de bière qui venaient approvisionner la mairie. La règle communautaire voulant que les adultes suivent les consignes de vote de leur président, il était facile pour les partis politiques présents à Huaraz d'acheter plusieurs milliers de voix en offrant des camions de boissons alcoolisées. Si les liens qui unissent *Simon* aux membres d'une assemblée municipale sont différents en degré, ils ne le sont pas en nature. C'est du « négoce ». Les futurs bénéficiaires du service exigent la plus grande quantité et la meilleure qualité, quant au fournisseur du service il calcule constamment sa marge de plus value sur le produit vendu. Il est donc intéressant de lire un pré-profil de projet produit par le système cognitif de *Simon* et de constater les bouleversements auxquels il a été soumis après être passé entre les mains des fonctionnaires des Agences Internationale de la Coopération et la mutation qu'il a subie une fois qu'il a été présenté aux différents bénéficiaires probables. On pourrait croire que seule la programmation est amenée à 'bouger'. C'est sous-estimer les forces auxquelles sont soumis *Simon* et la direction de l'Institution Internationale des Sommets. L'organisation, constamment placée au sein d'un étau, est pressée d'un côté par le commanditaire qui les oblige à respecter le cahier des charges et de l'autre par les bénéficiaires qui veulent toujours plus et toujours mieux. En ce sens le terme de récipiendaire d'une intervention ignore le rapport de force engagé entre la collectivité paysanne et l'institution de la sphère du privé non lucratif.

Enfin, la plupart des coordinateurs de projet de la sphère du privé non lucratif vous le diront, les membres des assemblées municipales paysannes ne sont jamais vraiment intéressés par l'aide que les commanditaires souhaitent leur apporter (*Atlani-Duault ; 2005*)³⁴². Ils essaient donc de reconfigurer la programmation de l'intervention afin qu'elle réponde plus justement à leurs attentes.

❖ Résignation

Reprenons la logique d'intervention de *Bandini*. Il sélectionne sept à huit couples de paysans et les fait travailler sur des possibilités d'innovations sociale et technique. Après quatre ans, le projet de *Bandini* touche à sa fin puisque le don reçu ne permettait de financer que ladite période. Toutefois, les familles paysannes qui ont bénéficié de l'offre de services de *Bandini* sont pleines d'expectatives. Elles ne veulent pas attendre une prochaine obtention de dons de *Bandini* pour poursuivre les travaux déjà engagés. '*Puis, maintenant que l'on a compris comment on doit faire, on voudrait se débrouiller seul*'. J'ai donc vécu des situations conduisant quelques responsables de familles paysannes à créer leur propre association locale : leur institution *campesina* de la sphère du privé non lucratif³⁴³. Officiellement constitué, l'organisation *campesina* commence à démarcher les instances publiques pour présenter des demandes de subventions. Le représentant de l'organisation finit par obtenir l'autorisation des membres de l'assemblée municipale de ne plus participer aux tâches collectives afin de dédier son temps libre à la recherche de fonds. Moment d'euphorie où les membres de l'association considèrent qu'ils peuvent se passer des services des organisations '*gringa*'. Certains m'en parlaient avec les yeux qui brillaient, s'imaginant qu'ils avaient trouvé « le bon filon de la mine d'or ». Parallèlement, *Simon* élaborait une stratégie d'autofinancement via le développement de produits et projets lucratifs pour libérer son organisation de sa dépendance économique à l'égard des donneurs. Il avait déjà tenté quelques expériences comme le projet de réintroduction de camélidés domestiques sud-américain pour commercialiser la fibre d'alpaga, mais aussi la création de produits écotouristiques pour lesquels *Dalva* avait la responsabilité de la promotion. Le but de *Simon* était simplement de sortir de cette logique non lucrative qui n'est pas soutenable pour le développement organisationnel de son collectif. Quant aux Agences Internationales de Coopération, elles s'interrogeaient sur l'efficacité des ONG car elles envisageaient la possibilité de ne plus travailler qu'avec les administrations de l'Etat.

³⁴² Atlani-Duault, L. 2005. Au bonheur des autres : anthropologie de l'aide humanitaire. Société d'Ethnologie.

³⁴³ Paysanne.

Bref, dans cette dynamique révolutionnaire, ce sont tous les acteurs d'un système qui cherchaient à muter pour diminuer leurs coûts de transaction et augmenter leurs bénéfices. Finalement rien de tout ce qui vient d'être énoncé ne s'était encore passé. C'était des instants de rêverie que mes interlocuteurs m'avaient confiés au détour d'une ballade ou d'un verre de *Pisco* pris en soirée. Les organisations *campesinas* acceptaient de collaborer avec les ONG et entreprises espérant en fait obtenir des dons. Les produits fabriqués par le collectif du programme Andin s'avéraient invendables. Ce qui contraignait *Simon* à poursuivre sa rédaction d'interventions et de demandes de subventions auprès des mêmes donateurs. Quant aux Agences Internationales de Coopération, elles s'étaient faites à l'idée que les organisations internationales de la sphère du privé non lucratif étaient probablement les vecteurs les plus efficaces pour favoriser l'innovation sociale.

Cet univers peuplé de chimères me donnait à comprendre l'état d'esprit dans lequel évoluaient mes différents interlocuteurs. L'évaluatrice de l'USAID me donnait sa perception globale sur le collectif du programme Andin : *'bien sûr ils ne sont pas excellents, mais je vais te dire une chose Nicolas. C'est tout de même l'une des organisations les moins pires que j'ai évaluées'*. Les moins pires !, *Simon* avait de plus en plus de difficultés à faire financer ses interventions et considérait qu'il travaillait avec les Agences Internationales de la Coopération et les fondations privées « les moins pires » de la coopération technique internationale (Agg ; 2006)³⁴⁴. Les familles paysannes et les membres de leur assemblée communautaire se méfiaient des institutions de la sphère du privé non lucratif qui trop souvent ne répondaient pas directement à leurs problématiques. Si elles n'hésitaient pas à virer les représentants techniques qui venaient effectuer un 'diagnostic' communautaire, elles acceptaient de temps en temps de travailler avec l'une de ces institutions qu'elles jugeaient comme l'une -des moins pires- de la région. J'étais donc face à des personnes qui s'étaient résignées à s'entourer « des moins pires » pour travailler avec eux sachant qu'elles avaient parfaitement conscience qu'ils ne produiraient ou ne recevraient forcément pas ce qu'il y aurait de mieux.

³⁴⁴ Agg, C. Trends in Government Support for Non-Governmental Organizations -Is the "Golden Age" of the NGO Behind Us?. Civil Society and Social Movements Programme. Paper Number 23 June 2006. United Nations Research Institute for Social Development.

F. SIMON ET LES COMPAGNIES D'EXTRACTION DE MINERAIS : LE CAS ANTAMINA

Le Pérou se caractérise par l'abondance et la diversité de ses ressources non renouvelables et renouvelables qui ont favorisé l'insertion de son économie sur différents marchés internationaux (Parodi ; 2001)³⁴⁵ exportant le guano, le coton, le sucre et les minerais. Depuis le début des années 90, le secteur minier tire la croissance péruvienne du fait de l'augmentation du prix des métaux sur les marchés internationaux. L'octroi de concessions n'a cessé d'augmenter conduisant les économistes à qualifier la croissance de ce secteur par l'expression de 'boom'. L'intensification de l'exploitation provoque de nombreuses tensions entre les secteurs de la société péruvienne.

f.1 Evolution du secteur minier au Pérou

Selon Nilam Resources³⁴⁶ : *'in the last five years, the value of Peru's mineral production has grown by nearly 25 per cent. In 2005, gold production increased by 20%, and gold exports generated more than \$4 billion in revenue in 2006. (...) The newly-released Peru Mining Report for 2007, prepared by Business Monitor International (BMI), reports expectations that Peru's mining industry will grow in size over the next five years as Peru cements its position as one of the most important mining countries in Latin America. The BMI Report projects explain that the value of output of the country's key metals will continue to grow (thanks predominantly to higher commodity prices) to around US\$ 9 billion'.*

Le rythme accéléré de la croissance du secteur minier au Pérou sur la période (1998-2008) serait la conséquence de trois variables : (1) augmentation des prix des métaux sur les marchés internationaux, (2) neutralisation de la guerre civile au Pérou, (3), Alberto Fujimori fait voter, à sa prise de fonction au début des années 90, un nouveau cadre juridique dans l'intention de promouvoir les investissements nationaux et internationaux dans le secteur des entreprises d'extraction de minerais et de pétrole. Plus précisément, en novembre 1991, la loi pour la promotion des investissements dans le secteur minier (DL 708) a conduit à la modification de la loi générale de l'exploitation minière de 1981 (DL41). Plus tard, en 1992, la promulgation du texte unique de la loi générale de l'exploitation minière (DS 014-92) viendra consolider l'ensemble de ces nouvelles normes. Ce nouveau cadre juridique a été conçu pour privatiser les compagnies minières mais aussi réduire les risques pour les capitaux étrangers qui avaient été investis dans le pays.

³⁴⁵ Parodi, C. 2001. Perú 1960-2000. Políticas económicas y sociales en entornos cambiantes. Lima: CIUP.

³⁴⁶ http://www.nilamresources.com/mining_in_peru.html

*Capodónico*³⁴⁷ explique qu'outre les changements dans la structure juridique, plusieurs autres mesures incitatives avaient été mises en œuvre pour attirer les investisseurs étrangers. Ces mesures comprennent: (a) la stabilité des taux de changes monétaires, (b) l'exonération de l'impôt foncier sur les mines avant exploitation jusqu'à la deuxième année suivant le début de la vente des produits, (c) les investissements approuvés par les services publics sont déductibles du loyer des compagnies minières, et (d) libre commercialisation des produits minéraux et simplification administrative.

L'ensemble de ces mesures a facilité la mise en exploitation de la *quebrada* Antamina dans la région d'Ancash qui est considérée comme l'investissement le plus important dans l'histoire du secteur minier du Pérou. Un investissement qui a dépassé les 2 milliards de dollars US. La région Ancash concentre 23% de la production minière péruvienne. En termes macroéconomiques, l'exploitation minière au Pérou en 2005 représentait 6% du produit national brut, et 15% de l'investissement étranger dans la dernière décennie (*De Echave, 2005*)³⁴⁸.

f.2 Société rurale, collectivité paysanne et compagnies minière

Selon le dernier recensement agricole (*CENAGRO* ; 1994) il y aurait 5.680 communautés paysannes officiellement enregistrées au Pérou dont 70,5% sont situées dans la partie sud du pays. Ces communautés paysannes occupent une superficie de 1 million, 417 milles et 67 hectares de terre. Ajoutées aux communautés autochtones du bassin amazonien, l'occupation des sols représentent 55% des terres agricoles du pays. En chiffre absolu cela représente la quasi totalité de la population rurale du Pérou. Au cours de la dernière décennie la superficie des concessions minières a été multipliée par cinq ce qui conduit à ce que la moitié des communautés paysannes titulaires de titres fonciers soit dès à présent à l'intérieur de zones susceptibles d'être soumises à l'extraction de minerais (*De Echave, 2005*)³⁴⁹. Dans la constitution de 1992, élaborée sous le gouvernement d'*Alberto Fujimori*, la protection juridique des communautés était, en pratique, affaiblie, comparée aux constitutions de 1920 et 1933, tout en reconnaissant le droit des familles paysannes et autochtones à l'autonomie dans

³⁴⁷ Campodónico, H. 1999. Las reformas estructurales en el sector minero peruano y las características de la inversión 1992-2008. Serie Reformas económicas No. 24. Santiago de Chile: CEPAL.

³⁴⁸ De Echave, J. 2005. Hacia una estimación de los efectos de la actividad minera en los índices de pobreza en el Perú. Lima: Cooperación.

³⁴⁹ Idem.

leurs organisations et à la libre disposition de leurs terres (CEPES, 2005)³⁵⁰. En décembre 1995, le 7^{ème} article de la loi sur le foncier fut modifié laissant entendre que les communautés paysannes et autochtones pourraient disposer librement de leurs terres. Cependant, le changement le plus important concernant le cadre juridique porte sur l'octroi d'un droit de passage sur les terres des autochtones et des paysans pour accéder aux couches souterraines recelant le minerai à exploiter. Cette norme visait à réguler les conflits entre les propriétaires terriens et les investisseurs miniers réclamant un droit d'accès aux ressources minérales du sous-sol (Campodonico ; 1999)³⁵¹. Par ce nouvel arbitrage, le propriétaire terrien était en droit d'espérer une compensation financière, en espèce, de l'investisseur minier comme cela avait été fixé par la Résolution Suprême émanant du Ministère de l'Agriculture et du Ministère de l'Energie et des Mines. A l'échelle internationale, ce processus a été perçu comme un parti pris pour l'industrie d'extraction au détriment du reste de la société. Au niveau local, il a été systématiquement dénoncé par les communautés paysannes et autochtones affectées par la contamination de leurs milieux et celles-ci ont bloqué l'exploitation en envahissant les lieux de production. La conclusion que l'on peut retirer d'une relecture minutieuse de la littérature scientifique et technique est le fait que l'absence de l'Etat est toujours mentionnée comme le facteur clé dans la difficulté à régler les conflits générés par la production minière. Cette absence peut s'expliquer par la nature même de la structuration des organismes publics qui, en dehors des services de santé, sont organisés pour promouvoir l'investissement dans les secteurs énergétiques. La compagnie Antamina fonctionne depuis l'année 2001 dans la région Ancash. Deux sites éloignés l'un de l'autre caractérisent son activité : (1) le site d'extraction qui est implanté dans la cordillère occidentale au dessus du village de San Marcos dans le district de Huari et (2) le site d'embarquement des minéraux dans le port de Lobitos, à 360 kilomètres, dans le district de Huarney, d'où les matériaux sont transportés par bateau. Les deux terrains d'opération sont reliés par un pipeline qui transborde les minéraux mélangés à de l'eau mise sous pression. Il a été estimé par la compagnie Antamina que les vingt années d'exploitation -365 jours par an et 24 heures sur 24- devraient permettre de produire près de 1 milliard et 900 millions de tonnes de minéraux. Juridiquement, la compagnie Antamina est une entreprise péruvienne qui est réglementée par la législation nationale. Cependant, les capitaux sont détenus par quatre sociétés minières internationales : Noranda Inc, une société Canadienne (33,7%), BHP Billington Plc, une société Australienne (33,7%), Teck-Cominco

³⁵⁰ CEPES. 2005. Informativo legal agrario. Segunda época . No. 21. Lima: CEPES.

³⁵¹ Campodonico, H. 1999. Las reformas estructurales en el sector minero peruano y las características de la inversión 1992-2008. Serie Reformas económicas No. 24. Santiago de Chile: CEPAL.

Limited, une société canadienne (22,5%) et Mitsubishi Corporation société japonaise (10%). Pour comprendre le processus, très complexe, du montage financier de cette compagnie, je vous invite à consulter le livre de *Portocarrero et al*³⁵² dans lequel l'ensemble des actionnaires et des mécanismes comptables ont été détaillés. La préparation du site d'exploitation a demandé à la compagnie de contracter les services de cinquante entreprises pour un total de 9795 travailleurs, employant indirectement 35 262 personnes. La masse salariale qui a été dégagée pour rémunérer ces travailleurs était de 23 millions de dollars US par an dont 40% bénéficiaient directement à l'économie régionale. En décembre 2003, 1332 personnes étaient employées à durée indéterminée et déterminée. 96% d'entre elles étaient péruviennes. Cependant, 192 personnes seulement provenaient de la région d'Ancash, soit 14% de la main d'œuvre de l'entreprise. 112 étaient qualifiés de personnels permanents et 80 de travailleurs temporaires. Du fait de la haute technologie utilisée par la compagnie et du niveau de compétence requis pour travailler sur le site d'exploitation, il est évident que l'implantation de ce site d'extraction ne s'est pas accompagnée d'un recrutement important dans le vivier de main d'œuvre locale. De plus, nombreuses sont les familles paysannes qui ont été déplacées ou qui se sont vu interdire l'accès aux ressources renouvelables suite à l'extension du site d'exploitation. Sans avantage direct, les communautés locales ont développé des relations conflictuelles avec la compagnie minière qui affichait, après deux années de lancement de son exploitation, un chiffre d'affaires de 495 millions de dollars US pour l'année 2003.

f.3 La relation entre Simon et l'industrie minière dans la Réserve de Biosphère Huascarán

❖ Formation d'une 'Coalition sur les problématiques des impacts miniers

Le premier plan stratégique du collectif du programme Andin (1997-2005) indiquait que l'un de ses principaux objectifs était d'engager les mines et le secteur de l'industrie énergétique dans un partenariat pour la conservation des milieux et le développement régional. Dès 1997, le gouvernement péruvien se lançait dans une phase de conception de projets énergétiques de très grande envergure qui s'implanteraient aux frontières du Parc National Huascarán. Il y eut seize propositions de constructions de barrages sur la rivière Santa pour alimenter en eau une centrale hydroélectrique. De plus, plusieurs gisements miniers avaient été récemment

³⁵² Portocarreo S, F. Sanborn, C.A. et Camacho, L.C. (eds). 2007. *MOVIENDO MONTANAS: empresas, comunidades y ONG en las industrias extractivas*. Universidad del Pacífico. Centro de investigación.

découverts et mis aux enchères sur les marchés internationaux. Dans ce contexte, *Simon* considérait que la viabilité de sa mission d'appui à l'administration de l'aire protégée passait par un travail de négociation avec les directions de ces futurs projets afin qu'elles intègrent les volets de conservation et de développement dans leurs politiques d'action. Autrement dit, tenter de faire entendre sa voix.

La première rencontre de *Simon* avec l'industrie minière avait eu lieu à la fin de 1997. Date à laquelle la compagnie Antamina avait rendu public la conception de son projet d'exploitation de la *quebrada* Antamina. Selon le profil du pré-projet, et comme cela avait été proposé dans l'étude d'impact environnemental, la compagnie avait prévu le transport du minerai par camionnage en construisant une voie rapide à l'intérieur du Parc National Huascarán pour que la marchandise soit acheminée 24 heures sur 24, 365 jours par an, au port de Lobitos à 360 kilomètres du site d'exploitation. Évaluée comme préjudiciable par les collectifs locaux, *Simon* avait contacté l'organisation Canadian Executive Service Organization³⁵³—CESO— qui a chargé deux de ses experts de repenser les modalités de transports des matériaux. Cette organisation avait une longue expérience de ce genre de problématique avec les compagnies forestières et minières qui exploitaient les ressources au sein du système national d'aire protégée du Canada. Après huit semaines d'études d'impacts, CESO présentait la synthèse de son enquête à la direction de l'administration du Parc National Huascarán et au collectif du programme Andin. Pour l'administration de l'aire protégée, la construction de cette route était perçue comme une menace à l'intégrité du parc mais aussi comme une invitation à la construction de nouvelles infrastructures à l'intérieur de la zone nucléaire. Se basant sur les recommandations de CESO, *Simon* élaborait une stratégie d'interaction avec la compagnie Antamina pour créer le dialogue et favoriser la coopération afin d'explorer ensemble les différentes options qui se présentaient pour éviter la construction de cette route. Dès l'année 1998, *Simon* se lançait dans la promotion d'un rapprochement entre l'ensemble des collectifs qui subissaient directement ou indirectement les effets de l'exploitation minière et la compagnie Antamina. En effet, l'audit du CESO avait démontré que toute organisation extérieure qui envisageait d'intervenir dans le domaine minier devrait faire preuve de neutralité, d'indépendance et d'une très bonne connaissance du contexte sociologique. Ces premières conditions avaient été considérées comme centrales pour parvenir à promouvoir des mécanismes de coordination de l'action collective. Or, aucune institution ne bénéficiait de cette image au sein de la population locale et de la compagnie Antamina. La seule voie qui

³⁵³ <http://www.ceso-saco.com/>

présentait un intérêt réel était la constitution d'un groupe réunissant l'ensemble des parties. De fait, *Simon* avait exclu d'entrer seul en scène. Il convoquait des institutions de la conservation et du développement pour l'aider dans sa tâche. Il avait demandé à l'UNESCO, à l'Institut National des Ressources Naturelles –INRENA-, et aux cinq plus importantes organisations internationales de la conservation qui intervenaient au Pérou de le rejoindre dans son effort de dialogue avec la compagnie Antamina. À la suite du processus de discussions qui s'était engagé entre les divers acteurs, la compagnie Antamina a décidé de réorienter la route d'accès à son site en contournant l'aire protégée et de modifier le moyen de transport des métaux en remplaçant le camionnage par l'installation d'un pipeline qui utiliserait un système de mise sous pression d'eau pour permettre aux matériaux de rejoindre le port de Lobitos.

❖ Simon transige pour une 'Coopération' avec les compagnies minières

Pour suivre et évaluer les impacts de ce nouveau projet, la compagnie Minière invitait ses interlocuteurs à créer un *groupe*, qui s'intitule dès à présent le Groupe de Travail Huascarán –GTH-. Directement inspiré par les recommandations de l'organisation CESO, *Simon* positionnait son programme comme un élément clé du processus de dialogue entre les compagnies énergétiques et la société péruvienne. Cette approche est devenue le principe directeur de fonctionnement du Groupe de Travail Huascarán. Il convient également de souligner que ce qui était posé comme un probable objectif stratégique s'était transformé en un engagement très concret qui serait maintenu au fil des années par *Simon*. A partir de 1999, *Simon* prend la coordination du Groupe de Travail Huascarán. Ce groupe devient son laboratoire d'étude puisqu'il lui permet d'analyser le bien fondé de son hypothèse sur la construction d'un dialogue entre les différentes parties prenantes du secteur minier et des organisations qui subissent les impacts négatifs de ce type d'exploitation. Sa première tentative fut couronnée de succès puisque son implication dans le processus d'exploitation de la mine avait permis à l'ensemble de ses interlocuteurs de trouver un terrain d'entente. Ce qu'il visait, dès à présent, était de démontrer à l'ensemble du secteur minier que le dialogue entre les compagnies, les communautés paysannes, l'Etat et la sphère du privé non lucratif, permettait la mise en œuvre de meilleures pratiques construites sur la soutenabilité et la durabilité. Ce qu'il qualifierait par la suite de *modèle moderne de mine* qui invitait les organisations à discuter non plus seulement de questions spécifiques comme celle de la construction d'une route mais de débattre sur le positionnement du secteur minier dans les objectifs de conservation des milieux et du développement régional du pays. Dans le cadre de

la Réserve de Biosphère Huascarán, la compagnie Antamina financerait des projets de reforestation proposés par *Simon*, allant jusqu'à représenter près de 50% du budget total annuel de son collectif. Au fil des années, le Groupe de Travail Huascarán s'est fortement élargi pour inclure cinq agences publiques présentes dans la région Ancash, sept autres compagnies minières, les universités publiques présentes également dans la région Ancash, la plus grande compagnie d'hydroélectricité du pays, quatre autres ONG dont l'une représente les intérêts des familles paysannes qui utilisent les ressources hydriques de la Réserve de Biosphère Huascarán. La perspective de travail développée par *Simon* a toujours été de renforcer la responsabilité des compagnies minières dans la conservation des écosystèmes de montagne et le développement soutenable des populations montagnardes. Pour lui, le Groupe de Travail Huascarán devait démontrer que les conditions pouvaient être créées pour que le secteur minier apporte une contribution positive à ces deux objectifs. Pour compléter ses activités au sein du GTH, *Simon* s'est impliqué dans le processus d'audit et a participé activement à des réunions organisées entre l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature -UICN- et le Conseil International des Mines et Métaux -ICMM- qui visent à élaborer un ensemble de meilleures pratiques pour les compagnies minières qui opèrent dans le pourtour d'aires protégées. En 2002, à la fin du projet du Groupe de Travail Huascarán, *Simon* a remporté un contrat de recherche de la Banque Mondiale et du Consortium de Recherche Economique et Social -CIES- pour étudier la perception que les communautés locales et autres parties prenantes avaient du rôle que pouvait jouer les organismes publics pour promouvoir le rapprochement entre les compagnies minières et la société civile. Dans la deuxième phase de travail du Groupe de Travail Huascarán, *Simon* a délégué le rôle de coordination à la direction de l'administration du Parc National Huascarán. Le groupe a décidé de se concentrer sur la mise en œuvre du concept de Réserve de Biosphère et *Simon* a favorisé la participation d'institutions comme Kuntur ou la Commission dans l'élaboration d'une politique de gestion soutenable des ressources renouvelables dans la zone d'amortissement du Parc National Huascarán.

❖ La coopération avec la compagnie Antamina, un exercice de 'C'ontorsionniste

L'Agence Américaine de Développement -USAID- a évalué que plus de 10.000 arbres ont été plantés chaque année par les membres du collectif du programme Andin suite à des financements accordés par la compagnie Antamina. L'objectif affiché des deux organisations est de continuer à coopérer pour maintenir ce niveau de reforestation sur les vingt prochaines années. L'Agence se félicitait de cet impact qu'elle jugeait considérable. Il faut reconnaître

que *Simon* a toujours veillé à ce que ses relations avec la vice-présidence de la compagnie Antamina se cantonnent aux secteurs de la santé et de l'environnement et que le cadre de leur collaboration soit le plus transparent possible vis-à-vis de leurs partenaires. Notamment à l'égard de la Commission Pro Conservation de l'Environnement de San Marcos – CPCMASM- dont les adhérents subissent directement les impacts de l'exploitation minière d'Antamina.

En se concentrant principalement au renforcement des capacités collectives sans pour autant s'impliquer dans la façon dont ces partenaires organiseraient leurs propres relations avec les sociétés minières, le collectif du programme Andin s'est placé dans une situation paradoxale puisqu'il s'est exclu du débat public. Sous couvert de neutralité, *Simon* n'a finalement jamais consenti ni à statuer sur la définition d'une position plus affirmée, ni à chercher à affiner ses stratégies institutionnelles à l'égard des autres organisations locales. Pour beaucoup d'observateurs extérieurs, voire tous : *'le programme Andin cherche à jouer sur tous les tableaux. Mais il finira par le payer cher car les paysans ne sont pas idiots'*. Durant la période 2003-2007, des revendications collectives à l'égard du secteur minier ont motivé des familles paysannes d'Ancash à prendre possession des outils de production et à séquestrer des membres du personnel de la compagnie Antamina. Ces actions furent sévèrement réprimandées par les forces de l'ordre. Dans ce contexte, diverses organisations de la sphère du privé non lucratif ayant bénéficié de financements de la compagnie minière ont dû abandonner sur ordre des assemblées municipales les familles paysannes avec qui elles collaboraient. Il s'en est fallu de peu pour que les techniciens de Kuntur et de la Commission ne vivent la même situation. L'évaluatrice de l'USAID s'était inquiétée de la fragilité du mécanisme d'action dessiné par *Simon*. Elle considérait que l'amélioration des pratiques du secteur minier via le financement de projets à l'intention des familles paysannes n'allait pas de soi et que cela s'avérait être un processus difficile à conduire puisque totalement dépendant du contexte politique : *'The local partners of andean program were subject to institutional pressures and changes because they were not isolated from the politics of operating in a mining area'*. Ce que redoutait l'évaluatrice s'est d'ailleurs passé en 2007 lorsque le président de la Commission Pro Conservation de l'Environnement de San Marcos a décidé de rejoindre la municipalité pour adopter une stratégie belliqueuse vis-à-vis de la direction de la compagnie Antamina, mettant à mal le travail effectué par *Vidal* lors des cinq dernières années.

Pour l'aider à définir avec plus de clarté la nature des liens qu'il devrait entretenir avec le secteur minier, *Simon* faisait appel à des experts et commandait une pléthore d'audits. A la fin

du second semestre 2008, exactement dix années après l'annonce faite par la compagnie Antamina de s'implanter aux frontières du Parc National Huascarán, *Simon* écrivait ces quelques phrases à l'intention de son directeur le *Chief Executive Operator* (C.E.O) : *'The USAID grant allowed Andean Program to actively engage new partners as Conservation International to jointly create a large conservation program co-financed by the Antamina company (the program is seen now by this mining operation as a biodiversity offset mechanism and it is becoming incorporated in the environmental and social responsibility policies of the company). This program has allowed us to work both in area of direct influence of the mine and in areas farther away from the mine site. It is clear now to all observers of this one specific mine—which is considered in Peru to have above the average social programs—that conditions for sustainable development in the areas immediately around the mine are not compatible with sustainable development given the very strong biases introduced by presence of the operation (this is consideration is also shared by the company). Therefore a major conclusion for our institution is that we should have no role in areas where there are not in place the minimal conditions for community sustainability which is at the core of our mission. The challenging question is then what is the most effective, constructive, role for Andean Program in areas affected by mining. One additional consideration is that as Andean Program expands its activities to other areas of Peru where there is strong (and violent) opposition to mining operations, we face the challenge of demonstrating that cooperation with mining companies was compatible with our mission'*.

❖ Regards 'C'roisés': conversation avec l'un des avocats de la compagnie Antamina

J'ai bien évidemment participé à quelques réunions du Groupe de Travail Huascarán lorsqu'il était coordonné par *Simon* ou autres membres de son organisation. Un fait m'avait interpellé, c'était la composition du *groupe*. Les intérêts des communautés paysannes et du reste de la société étaient représentés par des techniciens spécialisés en relations communautaires ou en gestion de conflits. Des personnes qui avaient démontré un certain savoir faire mais aussi savoir être pour ouvrir le dialogue et créer un consensus. Pour résumer, leurs profils étaient proches de celui de *Vidal*. Face à eux, des avocats spécialistes du droit environnemental qui étaient connus au plan international pour défendre les intérêts d'entreprises multinationales. Enfin d'autres profils de professionnels qui participaient aux activités du Groupe de Travail Huascarán pour représenter les intérêts de leurs clients et dont l'unique objectif était de rappeler aux divers participants à quel point les marges de manœuvre de la direction de la compagnie minière étaient particulièrement réduites du fait des exigences du conseil

d'administration. Il y avait pourtant dans l'organigramme de ces différentes compagnies un directeur des relations extérieures avec les organisations locales. Mais bizarrement, ce n'était pas lui qui avait été convié par sa direction pour prendre part aux activités du *groupe*. Je m'entretenais longuement avec maître *Lorenzo de la Puente*, un spécialiste du droit minier et de l'environnement, qui m'expliquait combien il avait été profitable pour son client, la compagnie Antamina, de participer activement à la formation et au fonctionnement du Groupe de Travail Huascarán. Il me parlait en anglais alors qu'il était lui-même Péruvien. J'ai délibérément repris ses propos en langue anglaise qui illustraient très bien son comportement à l'égard de ses compatriotes : *'from the point of view of the mining industry sector, and even the wider perspective of private sector associations, these cooperative experiences with NGOs like Andean program are seen as highly valuable. For example, the Huascarán Working Group experience was recognized by a national business creativity prize given to Antamina in 1999 for its social responsibility behavior towards the conservation objectives of HNP'*. *Simon* était instrumentalisé. Alors même qu'il avait entamé un dialogue pour tenter de modifier les pratiques insoutenables des compagnies minières, celles-ci s'autoproclamaient 'responsables' via des instances du secteur marchand en justifiant simplement de leur participation à des groupes de concertation avec les organisations des autres secteurs. Le discours des responsables des compagnies des mines avait changé. Le concept de développement durable « saturait » leur plaquette de communication. Dans la pratique, les processus d'extraction et d'acheminement étaient les mêmes. Mais franchement, pourquoi changer ?

CONCLUSION :

Revenons un instant sur la logique du sens de l'intervention du collectif du programme Andin. Les professionnels m'ont dit, expliqué et tenté de démontrer, que depuis la création de leur organisation, la question à laquelle ils essaient de répondre est : *'Comment pouvons-nous contribuer à renforcer les capacités de nos organisations partenaires ?'*. Or ce parcours ethnographique révèle que leur principale problématique était en fait de contribuer à renforcer leurs propres capacités organisationnelles. De survivre, puis viser l'expansion, mais toujours en évitant « la mort ». Pour cela, la question à laquelle doivent constamment répondre *Simon, Dalva et les autres* est : *'Comment créer de la plus value ?, de la richesse ?'* C'est d'ailleurs la définition que *Lind et Seigerroth* donnent d'une organisation : *'organisations can be interpreted as a collection of actors who produce value for clients'*³⁵⁴. Bien que cette définition soit plus que contestable, elle est utilisée par les donneurs comme un étalon d'évaluation de l'efficacité des interventions d'une organisation de la sphère du privé non lucratif leur sollicitant des fonds. *Simon* doit comptabiliser la quantité et la qualité de la plus value qu'il envisage de produire grâce à l'obtention d'un don. « *Combien produisent-ils de dollars lorsqu'on leur a versé un dollar ?* ». On a vu que le collectif du programme Andin n'a pas forcément cherché à créer de la richesse économique mais que l'intégration de ses bénéficiaires à la logique marchande reste son principal *modus operandi*. D'ailleurs, le sentiment d'insécurité des membres de son collectif ne fait que croître du fait de leur incapacité toujours plus grandissante à mesurer et prouver aux autres parties prenantes la valeur ajoutée qu'ils ont été effectivement capables de fabriquer. Cette incapacité est en partie due à l'impossibilité chronique qu'ils ont démontrée à se doter d'un système de suivi et d'évaluation. Ils n'ont tout simplement pas d'instruments de mesure des effets qu'ils produisent, rien pour mesurer le montant monétaire en dollars qu'il génère via leurs activités et rien pour mesurer les conséquences qu'ils induisent sur les dynamiques bioculturelles. Pour ma part, j'avais le sentiment que la précarité des situations de travail des personnes qui constituent le collectif du programme Andin ne ferait que se développer en raison de l'évolution de la dynamique territoriale de la région d'Ancash et des prérogatives des bailleurs de fonds pour la conservation des milieux.

³⁵⁴ Page 119. Lind, M. et Seigerroth, U. Team-Based Reconstruction for Expanding Organisational Ability. The Journal of the Operational Research Society, Vol. 54, No. 2, Special Issue: Knowledge Management and Intellectual Capital (Feb., 2003), pp. 119-129. Palgrave Macmillan Journals on behalf of the Operational Research Society.

Pourquoi ?

Parce que, le gouvernement régional d'Ancash est devenu en quelques années l'une des administrations provinciales les plus riches du pays. Simplement par le jeu de reversement des taxes du *canon minier*. Or, l'écosystème de montagne n'a toujours pas été jugé, par les donateurs, comme un milieu prioritaire à préserver, conserver et restaurer. Les membres du collectif du programme Andin se retrouvent donc dans une situation précaire puisque la zone où ils travaillent n'est plus considérée comme prioritaire par les Agences Internationales de la Coopération. Ensuite, les volumes financiers accordés dans le cadre de politique conservacionniste sont prioritairement versés pour la région amazonienne qui est présentée et représentée par tous et partout comme l'un des derniers grands foyers de la diversité biologique et culturelle. Quelles options s'offraient au collectif du programme Andin pour justifier de la production d'une valeur ajoutée auprès de donateurs qui commençaient à se désintéresser de l'anthroposphère et la biosphère de la région Ancash ?

La réponse ne tardait pas à venir. Alors que j'avais quitté les membres du collectif du programme Andin et que j'étais dans la phase de rédaction de la thèse, j'apprenais au premier semestre 2008 que l'organisation avait décidé de quitter la région Ancash et d'implanter un nouveau bureau central à Lima. Cela se justifiait par l'explosion du nombre des interventions dans différentes régions du Pérou, notamment dans le nord du pays, pour lequel *Simon* avait obtenu des financements pour participer à l'amélioration de la gestion des écosystèmes de *Paramo*. L'eau, c'était l'autre enjeu mondial. Le gros des effectifs du collectif avait déserté *Huaraz* pour pratiquer un nomadisme institutionnel afin de s'implanter là où la fabrication de plus values était encore facilement mesurable. Au début septembre 2008 je participais à une visioconférence d'un énième atelier portant sur le développement institutionnel. Au cours duquel, ils m'informaient de leur intention de créer un poste d'évaluateur. Une personne qui « capterait » la plus value que les uns et les autres produisaient et les aiderait à la valoriser auprès des Agences Internationales de Coopération dans le but d'augmenter les volumes de fonds récoltés. En somme, ils avaient 'tout compris'.

Conclusion de la seconde partie :

« Résumons les caractères principaux d'un rhizome : à la différence des arbres ou de leurs racines, le rhizome connecte un point quelconque avec un autre point quelconque, et chacun de ses traits ne renvoie pas nécessairement à des traits de même nature, il met en jeu des régimes de signes très différents et même des états de non-signes. Le rhizome ne se laisse ramener ni à l'Un ni au multiple. Il n'est pas l'Un qui devient deux, ni même qui deviendrait directement trois, quatre ou cinq, etc. Il n'est pas un multiple qui dérive de l'Un, ni auquel l'Un s'ajouterait ($n + 1$). Il n'est pas fait d'unités, mais de dimensions, ou plutôt de directions mouvantes. (...) À l'opposé de l'arbre, le rhizome n'est pas objet de reproduction : ni reproduction externe comme l'arbre-image, ni reproduction interne comme la structure-arbre. Le rhizome est une anti-généalogie. C'est une mémoire courte, ou une antimémoire. Le rhizome procède par variation, expansion, conquête, capture, piqûre ».

*Gilles Deleuze et Félix Guattari*³⁵⁵

³⁵⁵ Page 30 et 31. Deleuze, G. et Guattari, F. 1980. Capitalisme et Schizophrénie, tome 2 : Mille Plateaux. Les Editions de Minuit.

Aborder les relations interinstitutionnelles depuis la personne et non depuis une unité organisationnelle conduit, probablement, à complexifier la schématique de la structure des liaisons entre les membres du collectif et leurs environnements institutionnels. Ce n'était pas un parti pris, encore moins une hypothèse de travail, mais une réalité qui s'imposait à moi. Alors que les publications spécialisées en management font de la définition et du partage des paramètres suivants –financement, vision, mission, objectif, méthode et évaluation- un préalable à toute constitution d'une organisation et à la formation d'une *équipe* ; je découvrais que dans le cadre du collectif du programme Andin ses membres ne partageaient rien de tout cela. Par conséquent, j'ai suivi les recommandations de *Félix Guattari* dans son ouvrage *Psychanalyse et transversalité*³⁵⁶, qui suggère de ne pas s'embarrasser du problème de l'unité du *groupe*. J'abordais donc la personne comme un groupuscule et non pas comme un état civil. En tout cas jamais comme un maillon dans un organigramme. Au fil de ma démonstration, chacun aura compris que l'individu est vécu, perçu et décrit comme un événement, une atmosphère, une ambiance. La personne est, évidemment, un medium de circulation entre des collectifs et des sphères. Il peut d'ailleurs en être un membre, un représentant ou soumis. Voir même tenter de les combattre. Cette analyse rhizomatique, au sens *Deleuzien* du terme, complique, apparemment, l'exercice de représentation mentale des processus d'interactions entre les différentes parties prenantes.

J'ai abordé le concept de rhizome comme le schème organisateur de mon expérience ethnographique et non comme une représentation fidèle, bien qu'imaginée, de la morphologie du collectif du programme Andin. A ce titre, je rejoins l'idée de *William Bogard* pour qui *'although the focus of their work was rarely explicitly sociological, Gilles Deleuze and Felix Guattari developed concepts that have important and often profound implications for social theory and practice'*³⁵⁷. J'avais également lu avec intérêt les travaux d'*Edgar Morin* sur la pensée complexe qui m'avait séduit du fait de son ambition de 'tout relier ensemble'. Cependant, aucune ligne dans les ouvrages de *Morin* n'aborde concrètement la programmation à mettre en œuvre ni les outils adéquats pour atteindre ce noble dessein. Bien sûr les instruments, que me livrait *Bruno Latour* pour formater ma performance ethnographique, m'avaient aidé à entrevoir l'éventail des possibilités qui s'offrait à moi pour effectuer cet exercice. Toutefois, je me sentais subjugué par la capacité analytique de Bruno

³⁵⁶ Guattari, F. 2003. *Psychanalyse et transversalité*. Essai d'analyse institutionnelle. Paris, La découverte.

³⁵⁷ Bogard, W. Sense and Segmentarity: Some Markers of a Deleuzian-Guattarian Sociology. *Sociological Theory*, Vol. 16, No. 1 (Mar., 1998), pp. 52-74. American Sociological Association.

Latour qui me donnait surtout à comprendre que l'ethnographie était un moyen et certainement pas une fin. Suivant la proposition de *Deleuze et Guattari*, j'abordais donc mon enquête en cherchant à me brancher sur des flux et non pas sur des personnes. J'appréhendais le collectif du programme Andin non comme un tout mais comme un kaléidoscope. Des dire, des faire et des pensées, que j'empruntais comme des voies rapides ou sans issues pour questionner, non pas un, mais, des collectifs et non pas une mais des sphères. De fait, mon approche accordait une place de choix à la variabilité des formes de l'agir, du dire et de comment la personne se représente sa pratique et ses discours. Pour compléter l'analyse, j'essayais, lorsque cela me fut rendu possible, d'explicitier les raisons de l'abstention, du négligé, du silence, de l'oublié et de l'impensé. Diversité d'autant plus exacerbée que j'ai volontairement multiplié les figures ainsi que les espaces-temps. Pourtant, après avoir accordé du temps au temps, je finissais par constater que j'avais peut-être identifié un invariant que partageait les membres de l'Institution Internationale des Sommets mais, très probablement aussi, la majorité des membres des organisations de la sphère du privé non lucratif. Je vous livre ici ma perception guidée par le raisonnement déductif. De mon point de vue, le collectif de l'Institution Internationale des Sommets est gouverné³⁵⁸ par la rationalité d'une procédure comptable, qui se décline en un bouquet limité d'opérations récursives, en l'occurrence huit, que j'énumère de la manière suivante :

- 1) Elaborer un diagnostic des dynamiques bioculturelles, en moins d'1 mois,
- 2) Percevoir une rémunération mensuelle, 12 mois de l'année, x fois supérieure au salaire minimum établi par la loi,
- 3) Dessiner un profil d'interventions réalistes et réalisables puis obtenir l'accord des futurs bénéficiaires, en 2 mois,
- 4) Trouver un financeur qui accordera au moins 75% du financement sollicité, en 6 mois et pour un minimum de 36 mois,
- 5) Elaborer une programmation qui maximisera les coûts de transaction pour atteindre l'intention visée, en 15 jours,
- 6) Exécuter uniquement les activités planifiées puis justifier de leurs mises en œuvre, sur 3 ans,
- 7) Respecter, suivre et justifier les modalités d'usages des fonds, au rythme journalier,
- 8) Rédiger un rapport final démontrant la fabrication de valeurs ajoutées, en 1 mois,

³⁵⁸ Comme l'a défini Michel Foucault, gouverner doit être abordé dans le sens de conduire des conduites et de structurer le champ d'actions de ce que l'on gouverne en fonction d'une rationalité que l'on dirige.

A partir des matériaux récoltés dans le cadre de mon enquête ethnographique, je mettais à jour cette procédure comptable qui, à mon sens, gouverne le tout, ses parties et la personne. C'est-à-dire que ces huit opérations récursives sont les schèmes organisateurs et régulateurs des situations de travail, de l'évolution de la morphologie de l'organisation, de la modalité de fonctionnement du collectif, ainsi que de l'évolution des processus de prolifération et d'atrophisation. Elles sont elles-mêmes dirigées par un principe commun qui veut que la procédure effectuée dans son ensemble ou par séquence ne conduit ni à l'enrichissement économique de la personne ni du collectif qui constitue l'organisation. Autrement dit, je découvrais que je pouvais caractériser le collectif de l'Institution Internationale des Sommets d'objet fractal puisque (a) je retrouvais ces huit opérations récursives à des échelles arbitrairement petites ou grandes, (b) que sa morphologie organisationnelle est structurellement irrégulière, (c) la dynamique de fonctionnement du tout est semblable à une de ses parties. En mathématique, un objet peut être qualifié de fractal s'il possède la propriété suivante: quelque soit le nombre (n), il contient un morceau qui est exactement sa réduction dans un rapport plus petit que (n).

En conclusion, j'avancerai que ce qui cimente, crée, développe et détruit, les liaisons intra et inter collectives du collectif de l'Institution Internationale des Sommets, ce ne sont ni des valeurs, ni des missions, ni un chef charismatique, ni des agencements organiques, ni même les personnes qui la composent, mais une grammaire d'opérations déterminées et récursives qui est construite sur la rationalité de la procédure comptable. Autrement dit : où l'on est et où l'on se reconnaît ou alors on n'est pas et l'on ne se reconnaît pas par analogie à des procédures auxquelles on a accepté de se soumettre ou non. Dans ce cas précis, la personne, les personnes et le collectif sont perpétuellement et obligatoirement comptables de leur conduite. Pour reprendre l'expression de *Boltanski et Thévenot*³⁵⁹, ils doivent constamment se justifier. Le médium de justification est la mesure. Mesurer tout, tout le temps et intégrer des échelles de mesures partout pour être à même de se justifier. Les peurs des individus et les angoisses collectives naissent de l'impossibilité à mesurer, se mesurer, à se mesurer, ou pire encore ne pas être mesurable, car dans ce dernier cas on s'exposerait à devenir inclassable voir même marginalisable. Comment justifier de ses capacités et de sa valeur si l'on est immesurable ? De fait, les personnes, le collectif et les collectifs, vont constamment mesurer l'efficience de leur système comptable pour finalement mesurer combien l'efficacité de leur instrument de mesure est primordiale pour être en mesure de se justifier.

³⁵⁹ Boltanski, L. et Thevenot, L. 1991. DE LA JUSTIFICATION –les économies de grandeurs-. Edition Gallimard.

Il n'est plus question ici de logique ou de processus, mais d'une obsession qui s'est peu à peu transformée en « névrose ». Le moyen ayant pris le dessus sur la fin, il importe plus de pratiquer la mesure que de s'interroger sur ce qu'il faudrait améliorer puisque par définition ce qu'il faut développer ce sont les instruments de mesure. La névrose a gagné l'ensemble de la société. On subit une épidémie de la mesure. « La modernité est malade ». Malade d'avoir cru que mesurer c'est améliorer, perfectionner ou trop souvent cru qu'elle permettrait de progresser. Parfois, les différentes sphères ressentent la nécessité de faire une pause. Alors, elles décident de pratiquer une évaluation, d'effectuer un diagnostic, de lancer une étude, de réaliser un sondage, ce qui au fond n'est ni plus ni moins qu'une autre forme de mesure. Or, le paradoxe de cette situation c'est que tous les chiffres qui sont produits par ces instruments de mesure se caractérisent par leur démesure. Démesure des volumes financiers qui transitent entre les bailleurs de fonds, la sphère du privé non lucratif, les entreprises et les administrations de l'Etat ; démesure du nombre d'organisations qui composent la sphère du privé non lucratif ; démesure du nombre de personnes qui ne mangent pas à leur faim, démesure de la richesse détenue par un petit collectif ; démesure des niveaux de contamination des milieux ; démesure de la vitesse d'effondrement de la diversité biologique ; démesure du nombre d'enfants soumis à des régimes sectaires. Occasionnellement, 'La modernité' s'en inquiète et dans toutes les secteurs on entend le même refrain : 'mais quelle mesure devrions-nous mettre en œuvre... ?'.

Epilogue :

De l'insoutenabilité du modèle substitutif

COMMENTAIRE PREALABLE :

Mon travail ethnographique a débouché sur un triple constat. *Tout d'abord*, la pénétration de la logique marchande dans les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'Institution Internationale des Sommets ne s'est pas accompagnée d'une amélioration de son efficacité, de son efficacité, ni même de sa performance pour utiliser un terme à résonance mercantile. C'est même l'inverse qui s'est produit. L'introduction de la rationalité des pratiques comptables dans la gouvernabilité des humains et non humain a précarisé les hommes, leurs structures et les milieux. *Ensuite*, le collectif de l'Institution Internationale des Sommets ne s'est pas constitué comme un organe completif d'une structure systémique et systématique d'intervention mais fut pensé et s'est développé en tant qu'organisation de remédiation en réponse à la désertion de l'Etat. *Enfin*, sur les questions de protection des écosystèmes de montagnes et pour le développement soutenable des populations montagnardes, les fonctionnaires et hommes d'Etat n'avaient rien pensé. C'est d'ailleurs au plan international que se sont formulées les premières 'mesures' à mettre en œuvre pour ces milieux fragiles et ces communautés marginalisées. Mais comme toutes 'mesures' elles ont uniquement conduit à améliorer les instruments et non les formes et les raisons de l'action. En abandonnant sa population et ses ressources, l'Etat péruvien a précipité les humains et les non humains dans la rationalité des pratiques comptables de la sphère du privé non lucratif. Toutefois, il n'en est pas moins vrai que les différents gouvernements péruviens qui se succèdent depuis vingt ans ont toujours veillé à gouverner –*au sens foucauldien*– les institutions de la sphère du privé non lucratif d'après la rationalité du petit calcul politique.

Pour rédiger l'épilogue j'ai opté pour une démarche historique et ethnographique en vous rapportant mon travail d'enquête réalisé auprès des fonctionnaires de l'Agence de la Coopération Internationale du Pérou –APCI–, les chercheurs en sciences sociales de DESCO et l'IEP, des Universitaires Liméniens, et qui de mon point de vue, participera, *a posteriori*, à la catégorisation de la nature des relations qu'entretiennent les différents gouvernements péruviens avec les personnes et organisations de la sphère du privé non lucratif.

BREF INSTANT SUR LA GOUVERNABILITE DE LA SPHERE DU PRIVE NON LUCRATIF AU PEROU

En février 2007, je rentrais à Lima après avoir séjourné au siège social de l'Institution Internationale des Sommets à Washington D.C aux Etats-Unis d'Amérique. J'avais quitté les membres du collectif du programme Andin fin novembre 2006, mon intention était de m'installer à Lima afin de conclure mon travail d'enquête en identifiant puis en interviewant des fonctionnaires qui avaient tenté de dialoguer, depuis les années 70, avec la sphère du privé non lucratif. En adoptant cette posture, je quittais complètement l'univers du collectif du programme Andin pour mieux cerner le point de vue étatique sur la sphère du privé non lucratif. Plus précisément, j'ambitionnais de caractériser la grammaire des relations qu'avait entretenue l'Etat péruvien avec les organisations nationales et internationales de la sphère du privé non lucratif depuis l'année 1963. Cependant, mon travail d'enquête avait été compliqué par la décision d'*Alberto Fujimori* de démanteler à la fin de l'année 1991, l'organe de planification de l'administration péruvienne. Constitué d'une Direction Générale de la Coopération Internationale, l'Institut National de la Planification –INP- gérait le dialogue entre les Agences Internationales de Coopération et les autres instances nationales de l'administration, des universitaires et du privé non lucratif. De fait, cette décision politique avait éparpillé mes interlocuteurs. Il me fallait trouver des fonctionnaires ayant travaillé au sein de l'INP et reconstituer avec eux un passage de l'histoire de la gouvernabilité des institutions de la sphère du privé non lucratif. Pour effectuer ce travail, j'ai bénéficié du précieux soutien de *Martin Gago Palomino*³⁶⁰ et *Lucia Suarez Olivares*³⁶¹. Je m'étais volontairement entouré de techniciens et non de chercheurs qui, bien que scientifiques, commentaient plus qu'ils n'analysaient les modalités de la gouvernabilité des ONG.

³⁶⁰ Sociologue, politologue et fin connaisseur de l'administration péruvienne, *Martin Gago* fut d'une aide précieuse pour la réalisation de cette enquête. Il enseigne à l'Université Nationale Federico Villarreal.

³⁶¹ Fonctionnaire de l'Agence Péruvienne de la Coopération Technique Internationale –APCI-, *Lucia Suarez Olivares* a facilité la prise de contact avec certains de ses collègues qui avaient travaillé préalablement dans l'Institut National de la Planification.

L'institutionnalisation de la planification par le régime militaire : 1963-1992

Le système national de la planification fut créé en octobre 1962 sous le mandat du Général *Ricardo Pérez Godoy* qui avait pris le pouvoir en effectuant un coup d'Etat le 18 juillet 1962. Il gouvernera peu de temps puisqu'il fut chassé de son poste le 3 mars 1963 par *Nicolas Lindley Lopez* qui remit comme, cela avait été prévu, ses pouvoirs à *Fernando Belaunde Terry*. L'objectif de ce système de planification était d'accélérer l'amélioration des conditions de vie de la population péruvienne à travers l'élaboration de plans de développement. Mais aussi de s'assurer (1) du soutien des forces vives de la nation et (2) de la ventilation du budget de l'Etat qui se devait de respecter la programmation structurée préalablement par la planification. Dans ce cadre, différents organismes furent créés :

- ❖ *Le Conseil National de Développement Socioéconomique*, était chargé de donner les orientations fondamentales pour le processus de planification. Il était présidé par le Président de la République et composé des ministres d'Etat, du directeur de l'Institut National de la Planification et des Présidents des Banques, Centrale et de la Nation.
- ❖ *Le Conseil Consultatif de la Planification*, était l'organisme à travers lequel des entreprises pouvaient participer à l'élaboration et la discussion des plans de développement. Il était composé de 20 membres représentatifs du secteur marchand et de l'université, désignés par le Président de la République.
- ❖ *Les Bureaux Sectoriels et Régionaux de la Planification*, devaient être implantés dans chaque ministère et autres niveaux de l'administration publique, mais également aux différents niveaux de l'administration. *Les Bureaux Sectoriels* étaient chargés de préparer les plans institutionnels, participer à la constitution du budget, suivre l'exécution des plans, examiner les problèmes de développement socioéconomiques, superviser la préparation des projets d'investissement et collaborer avec l'équipe de l'Institut National de la Planification –INP-.
- ❖ *L'Institut National de la Planification*, avait été créé comme organisme technique du système national de planification chargé d'élaborer les objectifs de développement et définir les politiques à mettre en œuvre pour les atteindre. Il supervisait les programmiques et participait à la politique de formation des équipes du système de planification. En 1968, par Décret de la loi N°17289, il fut décidé de recruter du personnel technique présentant les plus hautes qualifications dans le champ de la planification ; ainsi qu'intégrer le Bureau National de la Rationalisation et la

Formation de l'Administration Publique –ONRAP- au sein de l'INP pour exécuter la réforme de l'administration publique.

L'Institut National de la Planification avait été pensé comme un instrument de mesure pour faciliter la définition de la stratégie d'action de l'Etat. De l'avis de *Raúl Arístides Haya de la Torre de la Rosa*, son dernier directeur avant la dissolution de l'institut, *'l'objectif général de l'Institut National de Planification était de prioriser les politiques d'intervention et canaliser les ressources financières et techniques des agences de développement pour les redistribuer aux organismes les mieux à même d'exécuter les projets. Parfois « l'argent » était versé aux fonctionnaires de l'administration péruvienne, mais souvent, et c'était devenu un phénomène qui s'était amplifié, aux ONG qui s'avéraient être le médium le mieux adapté pour atteindre les objectifs que nous avons fixés. Pour tenter de répondre à ta question sur la caractérisation du lien entre l'état et les ONG, je dirais qu'il a toujours été pendulaire. Cela dépend des nécessités des gouvernements et de l'offre de services que propose le secteur non gouvernemental'*. Concrètement, l'Institut National de la Planification avait répertorié, à partir de 1982, dans un registre les institutions de la sphère du privé non lucratif qui intervenaient au Pérou grâce à des dons étrangers. L'objectif était de faciliter le dialogue entre les praticiens d'ONG, les fonctionnaires et les bailleurs de fonds. Suivant la même intention, un registre d'experts avait été créé de manière à faciliter le choix de spécialistes pour l'exécution d'audits ou d'études pour l'Etat. De l'avis des fonctionnaires péruviens que j'ai interviewés et qui avaient travaillé au sein l'Institut National de la Planification, cet organisme d'Etat fut un excellent outil de coordination pour conduire la politique de développement du Pérou. Bien meilleur que toutes les autres organisations qui ont tentées de le remplacer et dans lesquels ces mêmes personnes travaillent dès à présent. L'élite universitaire intégrait ce corps d'Etat connu et reconnu comme le fleuron de l'administration péruvienne : *'C'était la matière grise du pays, le personnel était constamment formé et bénéficiait de bourses pour se rendre à l'étranger et suivre des spécialisations dans leurs domaines d'action. Chaque année quinze personnes partaient ainsi à l'étranger'*. L'Institut National de la Planification avait permis que les institutions de la sphère du privé non lucratif agissent en complément des actions de l'Etat.

Cela permettait une formidable coordination entre l'aide extérieure et ce que le gouvernement essayait de mettre en œuvre. Mais, dès l'année 1980, le jeune président *Alan Garcia* ne faisait plus seulement de l'INP un outil d'excellence pour la mise en œuvre de sa politique puisqu'il l'instrumentalisait politiquement pour justifier ses inspirations planificatrices. La direction de

l'Institut National de la Planification ne sut pas gérer ses rapports avec l'Alliance Populaire Révolutionnaire Américaine –APRA-, le parti majoritaire, dénaturant ainsi son propre rôle dans la logique globale de l'administration. En effet, l'instrument était devenu le moyen de légitimation d'orientation politique et non un outil au service de la définition d'une stratégie d'intervention. A la fin du premier mandat d'*Alan Garcia*, la logique de planification était brandie par les partis d'opposition comme la raison de la crise économique et politique que traversait le Pérou. Rappelons qu'à partir de la seconde période du mandat de *Garcia*, l'inflation s'était envolée plongeant la classe moyenne et les catégories socioprofessionnelles de très basse qualification dans le plus grand dénuement. En 1990, *Alberto Fujimori*, qui avait remporté l'élection présidentielle face au romancier *Mario Vargas Llosa*, entendait '*laisser faire le marché*' et couper la tête pensante qu'est l'INP. Ce qui avait provoqué la fuite des cerveaux du Pérou vers l'étranger. Les vingt docteurs et la majorité des fonctionnaires de l'Institut National de la Planification partaient pour des carrières plus prometteuses à la Banque Interaméricaine de Développement –BID- et la Banque Mondiale. Ils ne reviendront jamais. De 1991 à 1992, rien ne venait remplacer l'Institut National de la Planification.

Le FONCODES : depuis 1991

Toutefois, le gouvernement d'*Alberto Fujimori* créa, en 1991, lors de la grave récession qui suivit l'adoption d'un plan structurel d'ajustement, un Fond National de Compensation et de Développement Social –FONCODES- dont l'intention était de créer des emplois, lutter contre la pauvreté, et améliorer l'accès aux services sociaux (*Banque Mondiale, 1998*)³⁶². Sa charte de création le définit comme une entité autonome en dehors des lignes traditionnelles des ministères. En vertu de la loi, le Directeur Général de ce fond rendait compte de ses actions à un conseil composé de 5 membres nommés par le Président de la République.

D'après l'étude de *Schady*³⁶³ : '*between December 1991 and May 1995, FONCODES funded almost 16,000 community-based projects, for a total budget of about 465 million soles. Over time, FONCODES has improved coordination in the planning, execution, operation, and maintenance of projects with the line ministries and, to a lesser extent, with local governments and nongovernmental organizations (NGO)*'. Par la suite, *Norbert Schady* écrit que dès 1993 l'économie péruvienne a recommencé à décoller et que le FONCODES a été

³⁶² World Bank. 1998. "Implementation Completion Report: Peru, Social Development and Compensation Fund Project (FONCODES)." Typescript.

³⁶³ Schady, N.R. The Political Economy of Expenditures by the Peruvian Social Fund (FONCODES), 1991-95. The American Political Science Review, Vol. 94, No. 2 (Jun., 2000), pp. 289-304. American Political Science Association

évalué par les Agences Internationales de Coopération comme un instrument efficace d'une stratégie de moyen terme pour réduire la pauvreté nationale.

Ce n'était pas l'avis de tout le monde. Notamment pas des chercheurs en sciences sociales qui ont vu à travers la création et la mise en fonctionnement de ce fond un moyen d'acheter des voix parmi les catégories sociales défavorisées afin de se faire réélire plus facilement. Je ne détaillerai pas l'histoire de ce débat mais pour comprendre les arguments qui ont été avancés pour étayer cette thèse, je vous invite à lire les travaux de *Ballon et Beaumont 1996*³⁶⁴; *Graham 1994*³⁶⁵; *Kay 1996*³⁶⁶; *Weyland 1998*³⁶⁷. D'ailleurs, la recherche de *Schaby* démontre très clairement que le FONCODES a, à la fois, permis d'acheter des voix et de créer les conditions de la réélection d'*Alberto Fujimori* mais également qu'il a indéniablement amélioré le quotidien des populations marginalisées. Il attribue ce succès à l'assouplissement et la facilitation des procédures administratives. Ce qui est pour le moins incontestable, c'est que le FONCODES a favorisé la création d'ONG voir même généré le 'boom' de la sphère. Comme l'écrit *Teobaldo Pinzas* dans un rapport³⁶⁸ pour le centre de recherche INTRAC : *'FONCODES was created as a temporary autonomous agency to specifically finance social investment projects. The vast majority of these newly formed NGOs are in fact very small transitory contractors, entirely dependent on having their proposals approved by FONCODES. The way in which FONCODES designed its operational rules has helped to expand the number of these NGOs. Many of the NGOs are actually not organizations, but rather a loose collection of projects run by a single agent which are not interlinked or mutually supportive - if one fails, the remainder continue; the unsuccessful die and the successful grow'*. En conclusion, l'Etat se trouvait dans une situation paradoxale puisqu'il avait démantelé l'organe de gouvernabilité de la sphère du privé non lucratif tout en conduisant à son explosion numérique. Confronté à un contexte qualifié d'ingérable par une

³⁶⁴ Ballon, Eduardo, et Martin Beaumont. 1996. "Una Evaluación del Fondo de Inversión Social del Perú: el FONCODES." Lima: DESCO. Typescript.

³⁶⁵ Graham, Carol. 1994. *Safety Nets, Politics, and the Poor: Transitions to Market Economies*. Washington: Brookings Institution.

³⁶⁶ Kay, Bruce H. 1996. "'Fujipopulism' and the Liberal State in Peru, 1990-1995." *Journal of Interamerican Studies and World Affairs* 38 (Winter): 55-98.

³⁶⁷ Weyland, Kurt. 1998. "Swallowing the Bitter Pill: Sources of Popular Support for Neoliberal Reform in Latin America." *Comparative Political Studies* 31 (October): 539-68.

³⁶⁸ Page 6. In, Pinzas, T. *Partners or Contractors? The Relationship Between Official Agencies and NGOs – Peru*. 1997. OPS 15. INTRAC

ancienne fonctionnaire de l'Institut National de la Planification, le gouvernement péruvien se lançait dans une logique de surveillance des ONG.

Du libéralisme : 1992-2002

En 1992, vingt fonctionnaires de l'Institut National de la Planification furent mutés³⁶⁹ dans le nouveau *Secrétariat Exécutif de la Coopération Technique Internationale* –SECTI- auprès du cabinet du premier ministre pour développer des actions de régulation. Les bureaux furent mis à disposition du personnel de la SECTI à la fin du premier semestre de l'année 1993. Cependant, la documentation statistique de l'Institut National de la Planification fut atomisée entre les archives nationales, la bibliothèque de l'Université Nationale Mayor la San Marcos et les domiciles des scientifiques qui emmenaient chez eux les données produites. Les cadres de l'INP étaient partis à l'étranger. Les représentations départementales avaient été démantelées, l'outil fut purement et simplement détruit. Rappelons qu'à cette époque, les seules organisations effectuant encore des 'mesures', et des enquêtes de terrain et poursuivant le travail de fabrication de données systématiques étaient les universités, DESCO et l'Institut d'Etudes Péruviennes –IEP-. Depuis deux années, le gouvernement d'*Alberto Fujimori* avait fait la chasse, au sein de son administration, à tout ce qui pouvait être assimilé à des symboles de planification. L'idéologie du « laisser faire le marché », les maîtres mots de la pensée libérale, prévalait dans cette première phase de la gouvernabilité du régime *Fujimoriste*. Par conséquent, *Soledad Bernuy*³⁷⁰, qui fut membre de l'Institut National de la Planification, me confiait que les deux seuls apports relativement intéressants effectués par la SECTI furent la création d'un registre de la sphère du privé non lucratif répertoriant les organisations par thématiques de projet et par secteur d'intervention.

Bien qu'il n'ait jamais été considéré comme un outil pour faciliter la coordination des actions de l'administration, du privé non lucratif et des bailleurs de fonds, ce registre permit à l'administration de garder une estimation du nombre d'ONG au Pérou. Ce fut le moment que je qualifierai de tournant dans la culture professionnelle des fonctionnaires péruviens qui travaillaient au *Secrétariat Exécutif de la Coopération Technique Internationale* –SECTI-. En effet pour eux, il ne s'agissait plus d'améliorer la coordination entre des institutions dispersées dans des sphères devenues imperméables mais de surveiller la sphère du privé non lucratif et vérifier les supposées intentions des interventions de ses organisations. *Alberto*

³⁶⁹ Le bureau de ce nouveau secrétariat ne fut alloué qu'au milieu de l'année 93.

³⁷⁰ Elle intégrait l'INP en 1977 et dès 1981 travaillait à la direction générale de la programmation des investissements. Puis elle incorporait par la suite le SECTI et l'APCI.

Fujimori installait une culture de « flicage » au nom de sa lutte contre le terrorisme. Les ONG étaient considérées comme les « ennemies » de l'Etat puisqu'elles concurrençaient voire contredisaient sa propre action gouvernementale. Par conséquent, les trente cinq personnes qui composaient l'équipe du *Secrétariat Exécutif de la Coopération Technique Internationale* –SECTI- réalisaient de nombreuses missions en province afin de rendre compte à leur administration des activités de terrain des organisations de la sphère du privé non lucratif. Malgré eux, ils furent utilisés comme un corps d'inspecteurs de police. *'Imagine toi Nicolas que j'ai participé au Sommet de Rio, car j'étais constamment envoyée par mon administration pour représenter le gouvernement Péruvien dans les différents sommets internationaux mais qu'à la différence des autres pays, je n'avais rien à présenter sur la priorisation des interventions de l'aide, sur une politique de développement et d'aménagement du territoire de long terme qui aurait été chiffrée et systématisée. Tout ce que je faisais c'était de surveiller les interventions des ONG'*

En réponse à ce nouveau contexte de travail, les Agences Européennes de Coopération - Espagnole, Allemande, Hollandaise, Belge et Française- finirent par « court-circuiter » le personnel du *Secrétariat Exécutif de la Coopération Technique Internationale* –SECTI- en se rapprochant des différentes directions des ministères péruviens afin de codéfinir une nouvelle politique d'intervention en fonction des différents besoins. *Soledad Bernuy* me précisait son sentiment : *'On s'est tous retrouvé au placard. On a compris que l'on ne servait à rien. Nous avons perdu notre rôle d'interlocuteur. Le gouvernement ne voulait pas de nous, quant aux agences internationales elles préféraient traiter directement avec les ministères ou les ONG'*. Au plan national, ce qui devait être fait, ce qui était fait et ce qui restait à faire étaient définis, dictés et gérés par les donateurs et non par l'administration péruvienne. *Mariano Valderrama* écrivait à ce propos: *'la capacidad de interlocución de la SECTI como portavoz del gobierno peruano ante los países y organismos cooperantes fue muy limitada; como también lo fue su capacidad de coordinar las propuestas de cooperación internacional de los diversos sectores'*³⁷¹. Autrement dit, l'Etat avait fini par perdre sa souveraineté sur les orientations à prendre pour aménager son territoire. La sphère du privé non lucratif captait de plus en plus de fonds, étendait ses domaines d'action et renforçait sa politique de communication à l'intention des autres secteurs. De fait, elle se permettait de commenter et critiquer les actions de l'Etat, se mettait à dénoncer puis participait clairement à la déstabilisation du régime en place. Bien évidemment, la réponse du gouvernement fut immédiate entraînant de nombreuses

³⁷¹ Page 9. Valderrama, M. LA AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL -UN PROYECTO ESTRATÉGICO-. Lima, novembre del 2002. Documento de trabajo.

directions d'organisations de la sphère du privé non lucratif à être appelées à la barre des tribunaux pour justifier de la « disparition » de dons. L'Etat et la sphère du privé non lucratif paieront le prix de leur stratégie politique puisque tous deux finiront par se décrédibiliser aux yeux de la société péruvienne. Pour le citoyen ordinaire : *'les politiciens et les ONG ne pensent qu'à leur bien-être et cherchent avant tout à voler l'argent du peuple'*.

Au niveau de l'efficience de l'aide, les bailleurs de fonds ne se coordonnaient que peu entre eux, ce qui conduisait à la duplication des interventions voire même à la mise en œuvre de projets qui se contredisaient complètement. Il faudra attendre la prise de pouvoir d'*Alejandro Toledo* pour qu'une dynamique de changement s'installe. Lentement. Très lentement.

Un pas en direction de la régulation : depuis 2002 ?

Lorsqu'*Alejandro Toledo* succède au Président *Valentin Paniagua Corazao*, le 28 juillet 2001, les statistiques produites par le *Secrétariat Exécutif de la Coopération Technique Internationale* –SECTI révèlent³⁷² que le montant global de dons versés par la coopération technique à l'Etat et ONG, au Pérou en 1999, approchait les 300 millions de dollars US. Une organisation comme CARE déclarait, alors, un budget annuel pour son programme péruvien de 23 millions, 366 mille et 714 dollars US, suivie de l'association INTERVIDA pour un budget annuel de 14 millions 747 mille et 436 dollars US. Quant au WWF, première ONG de conservation qui développe des actions au Pérou, il bénéficiait d'un fond annuel d'1 million 468 mille dollars US. Ce qui ne veut pas dire que dans le même temps CARE n'ait pas développé des interventions de conservation ou d'appui à la protection des ressources renouvelables. Ce fut d'ailleurs le cas dans les années 80 pour aider l'administration du Parc National Huascarán à fonctionner et s'organiser. Ces statistiques sont évidemment à prendre avec précaution du fait des conditions de travail du *Secrétariat Exécutif de la Coopération Technique Internationale* –SECTI-, mais au moins, elles donnent une idée des volumes financiers brassés à cette époque par le secteur non lucratif au Pérou. En 2005, durant la dernière année du mandat de *Toledo*, les statistiques de l'*Agence Péruvienne de la Coopération Technique* qui ont été produites dans des conditions plus professionnelles affirmaient³⁷³ que le volume de dons non remboursables versés par les bailleurs de fonds était de 584,6 millions de dollars US. La situation avait donc grandement changé depuis la prise du

³⁷² Valderrama, M. Negron, F. et Picon, M. La Contribución de la Cooperación Internacional Privada al Desarrollo del Perú. Coordinadora de entidades extranjeras de cooperación internacional. Lima Agosto del 2000.

³⁷³ APCI. Situación y Tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú 2005. Lima - Perú - Marzo 2007.

pouvoir d'*Alberto Fujimori*. Comme le mentionnait *Alison Van Rooy*³⁷⁴, nous étions entrés dans une *expansion industrielle* au sein de la sphère du privé non lucratif. Ce ne fut donc ni par choix, ni par calcul politique, mais plutôt par l'urgence de la nécessité de réguler ce 'boom' non lucratif qu'*Alexandro Toledo* se penchait sur la reconfiguration du *Secrétariat Exécutif de la Coopération Technique Internationale* –SECTI- lui fournissant les moyens d'accomplir sa mission. Le gouvernement *Toledo* étudiait ce qui se faisait en la matière à l'échelle de l'Amérique Latine –Brésil, Chili, Colombie- et contractait les services de *Mariano Valderrama* pour l'amener à réfléchir à ce que pourrait et devrait être l'organisme public qui gouvernerait les ONG. Ses publications démontrent, qu'il fut partisan de la création d'un nouvel organisme. En effet, le 22 octobre 2001 à Madrid, à la suite d'une réunion sur la coopération internationale, le gouvernement *Toledo* annonçait le lancement d'un programme de lutte contre la pauvreté et la consolidation du régime démocratique. Puis le Président du Conseil des Ministres proclamait dans la foulée la création de l'Agence Péruvienne de Coopération Internationale –APCI-. Le Président *Toledo*, en personne, s'adressait à sa Nation pour lui expliquer que l'implantation de l'Agence Péruvienne de Coopération Internationale –APCI- serait un premier pas vers la modernisation de l'administration péruvienne.

Mariano Valderrama publiait, diffusait, éditait et communiquait son argumentation à l'attention de l'Etat, du privé non lucratif et des donateurs. Sa justification de la création de l'APCI est résumée dans son document de travail intitulé '*la agencia peruana de cooperación internacional – un proyecto estrategico-*'. Le travail de *Valderrama* et du gouvernement de *Toledo* portaient ses fruits puisque le congrès votait en 2002 la *Loi de Création de l'APCI: LEYN° 27692*. Sans surprise, *Mariano Valderrama* acceptait d'en prendre la direction.

Thierry Lefebvre et moi rencontrions, pour la première fois, les fonctionnaires de l'APCI en 2004 pour qu'ils nous aident à inscrire l'ENIEX que nous venions de créer dans leurs registres. Après plus de six mois de paperasserie et de voyages au sein des différents départements des administrations françaises et péruviennes, nous obtenions la traduction et la légalisation de nos statuts d'association. Notre intention était de répondre aux sollicitations de nos interlocuteurs de la région d'Ancash en réalisant des projets de conservation et développement. Activité que nous ne pouvions pas effectuer dans le simple cadre de nos thèses de doctorat. Pour ma part, j'utilisais également cet instrument comme un outil d'enquête. Revêtir à mon tour l'habit du porteur de projet m'aidait à approfondir ma compréhension du quotidien des membres du collectif du programme Andin. Je complétais

³⁷⁴ Van Rooy, A. 1998. (eds). *Civil Society and the Aid Industry*. James & James (Science Publishers).

l'observation participante par la participation observante. L'année 2004, on ne se présentait pas devant l'administration péruvienne comme des doctorants en anthropologie mais comme des responsables d'une organisation de la sphère du privé non lucratif. Nous pratiquions les procédures bureaucratiques pour obtenir le visa d'expert mais aussi pour intégrer notre collectif dans le fichier des organisations internationales de la sphère du privé non lucratif. Or, deux années s'étaient écoulées entre la création officielle de l'APCI et sa mise en fonctionnement. On le percevait, car le personnel semblait beaucoup plus préoccupé à s'organiser et se structurer qu'à recevoir des jeunes professionnels d'une ONG. *Elisa Robles*, fonctionnaire de l'APCI, me confirmait cette première impression : *'Au Secrétariat Exécutif de la Coopération Technique Internationale –SECTI- nous n'étions que 35, constamment sur le terrain, mais une fois que nous avons intégré l'APCI ils ont recruté de nouveaux professionnels et nous sommes passés à 115. Seulement, il y avait et il y a encore un vrai problème dans la répartition des postes. 30 personnes sont chargées des registres des experts, des registres ENIEX et ONGD ainsi qu'à la dévolution des taxes. 7 personnes composent le département qui dialogue avec les agences internationales de la coopération techniques, 3 qui priorisent la politique de développement, 30 au département fiscal et 45 qui gèrent des tâches administratives tel que le secrétariat ou la comptabilité'*. De fait, le gouvernement d'*Alejandro Toledo* avait surajouté des procédures bureaucratiques à sa pesante administration, mais il n'avait certainement pas créé un organisme de coordination avec la sphère du privé non lucratif. *Elisa Robles* me précisait que pratiquement personne de l'APCI ne faisait d'études de terrain. Parfois, des personnes exécutaient une mission pour aller constater les modalités de fonctionnement d'une ONGD ou d'une ENIEX inscrites dans leurs différents registres. Elles ne rentraient satisfaites que si elles avaient relevé des anomalies pour elles synonyme d'efficacité aux yeux de leur administration centrale. Inutile donc de détailler la mission, la programmation ou les résultats produits par cette agence qui n'a de toute façon pas les moyens pour atteindre ses fins. Ce que je retenais comme élément principal formulé par le personnel que j'avais interrogé, c'était leur désarroi vis-à-vis des changements de direction qui impliquaient chaque fois de tout recommencer à zéro. Pourtant, depuis l'année 2006, l'équipe de l'APCI produisait des statistiques et des analyses du panorama de la coopération technique internationale qui étaient de bonne qualité. Incontestablement, l'instrument de mesure s'avérait être devenu plus efficace.

Politiquement, des projets continuaient d'être étudiés ou se trouvaient en phase d'évaluation pour formaliser une nouvelle gouvernabilité de la sphère du privé non lucratif. Le 28 juillet 2004, le Congrès de la République étudiait le projet de loi de la création du CEPLAN : la

Commission Organisatrice du Centre de Planification Stratégique. Les analystes et experts en mesure qui avaient pris conscience de la saturation des diagnostics chiffrés s'inquiétaient de l'absence de planification de mesures concrètes. En mai 2005, le congrès votait une loi pour la création du CEPLAN. Puis le 9 juin 2006, le gouvernement Péruvien signait les *accords de Paris* pour la lutte contre la pauvreté. Toutefois, la première année de son second mandat, *Alan Garcia* abordait la Commission Organisatrice du Centre de Planification Stratégique – CEPLAN- non comme un levier de développement du pays mais comme un frein à sa politique néolibérale. Sur la pression d'une partie de la classe politique et médiatique, il finissait par allouer un financement symbolique l'année 2008 pour permettre, finalement, de donner vie à ce nouvel organisme qui s'inspirait du modèle de l'Institut National de la Planification démantelé en 1992. Le *gouvernement Garcia* faisait également modifier les *articles 1 et 9* de la loi portant sur la création de l'Agence Péruvienne de Coopération Internationale afin de renforcer ses pouvoirs de superviseur de la sphère du privé non lucratif obligeant ces organisations à justifier leurs actions et les résultats qui en découlent à l'Etat qui s'octroyait le droit de restreindre le champ d'action des institutions qui s'investissaient, selon lui, dans des activités contraires à l'intérêt du pays. Cet « encadrement » fut commenté et vécu au niveau national et international comme une réduction des droits des ONG. Les uns et les autres expliquaient que le gouvernement serait ainsi en mesure de paralyser les actions des organisations de la sphère du privé non lucratif qui travaillaient contre sa logique. Le Ministère de l'Energie et des Mines fut une fois de plus considéré comme responsable de cette modification de la loi. Si je considère qu'il faut modérer les propos tenus parfois par certains commentateurs concernant l'évolution de ladite législation péruvienne, je reconnais qu'elle signifiait un renforcement de la rationalité comptable dans les pratiques de gouvernabilité de la sphère du privé non lucratif. Obligeant les personnes et les collectifs de cette sphère à se justifier toujours plus. En tout cas, c'est comme ça que le vivaient les collectifs de la sphère du privé non lucratif qui dénonçaient : *'Una nueva ley para fiscalizar a las ONG'*³⁷⁵.

³⁷⁵ Une nouvelle loi pour le contrôle des ONGs

EN CONCLUSION FINALE

Au fil de ma thèse, j'ai tenté d'éclairer, décrypter et analyser les modalités de régulation des conduites d'un collectif de la sphère du privé non lucratif que j'ai nommé l'Institution Internationale des Sommets. J'ai considéré, pour ma part, que les Très Grandes Organisations Internationales Non Gouvernementales³⁷⁶ devraient être re-catégorisées au sein du secteur lucratif puisqu'elles sont amenées à brasser des volumes financiers qui annuellement frôlent la 'démensure' financière. Les nombreux travaux en sciences sociales, qui ont accompagné leur développement, les ont d'ailleurs souvent appréhendées comme des entreprises multinationales gouvernées par les logiques marchandes du modèle capitaliste. C'est pourquoi je ne concevrais pas que mon ethnographie soit comprise comme une tentative d'explicitier les modalités d'intervention de ces entités immensurables sachant que mon intention fut uniquement de décrire et tenter d'analyser le domaine des possibles et de l'impossible des personnes et des collectifs qui sont gouvernés par la rationalité des pratiques comptables de la sphère du privé non lucratif. J'espère, d'ailleurs, que ce texte aidera à cerner le processus par lequel une entité qui se revendique de la sphère du privé non lucratif peut administrer dans le même temps plusieurs centaines de millions de dollars par an. En effet, la logique libérale a conduit le gouvernement péruvien à se désengager de ses obligations premières. D'une stratégie de collaboration ou de complémentarité des interventions, la sphère du privé non lucratif s'est retrouvée dans une situation de substitution et remédiation. Autrement dit, ce sont les politiques libérales mises en œuvre par les différents gouvernements qui ont invité la sphère du privé non lucratif à remplacer l'Etat. Pour atteindre cet objectif, les organisations de la sphère du privé non lucratif se sont organisées pour récolter un maximum de fonds et de dons. Des volumes qui se calculent en million de dollars US tant la tâche était ardue pour suppléer l'Etat. Quelques unes des institutions qui composaient la sphère du privé non lucratif sont même arrivées à muter pour devenir des entités lucratives. Elles ont maintenant pignon sur rue, sont facilement reconnaissables via les logos qu'elles « placardent » sur tout et partout. D'ailleurs, travailler pour elles ou avec elles est aujourd'hui auréolé de technicité, de professionnalisme, et de considérations éthiques. On lit même dans les revues spécialisées que leurs comités d'administration ont plus de pouvoir que de nombreux hommes d'Etat. Tout au moins, plus que n'importe quel ministre d'un quelconque gouvernement de ce monde.

³⁷⁶ Organisation que l'on retrouve catégorisée sous le sigle angliciste BINGO qui signifie Big Internationale Non Governmental Organization mélangeant, à l'image d'un fourre tout, des collectifs de la sphère du privé non lucratif qui bénéficieraient de dons et de financement suffisamment importants pour que leur bilan comptable annuel avoisine le milliard de dollars US.

C'est probable. D'ailleurs, c'est la gouvernabilité libérale qui a favorisé cela et l'on en prend tout juste la 'mesure'. Cependant, trop concentré à mesurer ces objets à la taille et à la force de frappe démesurées, on en avait fini par oublier les personnes et les organisations de la sphère du privé non lucratif. C'est donc en forme d'hommage que je terminerai mon travail. Pour avoir partagé les joies, les doutes, les certitudes, les inquiétudes, quelques fois les succès mais surtout les échecs d'un collectif de la sphère du privé non lucratif, j'ai pris la 'mesure' de combien il est difficile de s'extirper de la logique marchande et d'expliquer aux autres secteurs combien il était important de poursuivre la quête d'un monde plus juste.

L'enquête de terrain et la phase d'écriture m'ont «endetté» auprès d'un nombre 'immensurable' de personnes sans qui, évidemment, rien n'aurait été possible.

Je tiens à remercier tout particulièrement ! :

Mes parents pour leur indéfectible soutien, Liz Medina Ticona, dit doudou, qui m'a accompagné en 'Général' dans ce travail de rédaction ; François Merveille pour sa générosité dont j'ai tant abusé et ses conseils avisés sur la formulation de mes idées. A Philippe Descola qui, depuis le Diplôme d'Etude Approfondi, encadre mes réflexions et grâce à qui cette première expérience ethnographique fut possible ; Jacques Weber que je n'ai cessé de harceler avec mes problématiques théoriques et matérielles ; Jacques Weber, encore, qui m'a motivé à me lancer dans la réalisation de cette thèse et dont les enseignements m'ont transformé; Doris Walter pour avoir tout déclenché ; Thierry Lefebvre avec qui j'ai partagé ces quatre années mais aussi dialogué virtuellement tout au long de la rédaction ; Sophie Bosser pour sa joie de vivre qui égaye de par sa simple présence l'atmosphère du laboratoire ; Pierre Soler pour la gestion de notre projet avec son équipe de l'Institut de Recherche pour le Développement ; Jorge Recharte qui m'a ouvert les portes de son organisation et m'a constamment soutenu dans mon enquête ; Au collectif du programme Andin et à la direction de l'Institution Internationale des Sommets qui ont rendu ce travail possible ; Bob Davis et son épouse qui m'ont accueilli chaleureusement à Franklin ; Jane Pratt pour le temps qu'elle m'a accordé à Washington D.C ; Jérôme Denni pour la production des cartes intégrées au corps de texte ; Christine Audat pour avoir favorisé mon intégration dans les salons du 'feutrés' de Lima ; David Eudier, dit DD, pour m'avoir ouvert à tant de champs théoriques et à qui je dois mes meilleures dégustations d'assiettes culturelles; Jean Claude Souptes qui m'a formé à l'exigence du travail ethnographique : se lever le premier mais se coucher le dernier; Martin Gago, un puits de sciences, auprès duquel j'apprends énormément ; Xavier Ride, le complice de toujours, avec qui j'ai pu partager de belles sensations Andines lors de mon ethnographie en Cordillère Blanche.

Bibliographie

AGAZZI, I. (2007). Les ONG dans le système onusien : vers un partenariat multi-acteurs ? *Geostratégiques* , N°16, Mai.

AGG, C. (2006). *Trends in Government Support for Non-Governmental Organizations -Is the "Golden Age" of the NGO Behind Us?-*. Civil Society and Social Movements Programme, Paper Number 23 June, United Nations Research Institute for Social Development.

AGRAWAL, A. et GIBSON, C.C. (1999). Enchantment and disenchantment: the role of community in natural resource conservation. *World Development* , 27: 629-649.

AIKEN, M. et BRITTON, B. (1997). The Learning Organization and the Voluntary Sector. Dans D. S. Janice Cook, *The Learning Organization in the Public Services*. Gower Publishing Company.

ALBERT, P. (1996). Integrated Conservation and Development Projects examples from Africa. *BioScience* , Vol. 46, No. 11 Décembre, 845-855.

ANDINO, P. (1998). *Manual de Planificación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos Integrados de Conservación y Desarrollo*. Huaraz: Seria Manuales. 71 p, TMI.

ANDINO, P. (1996). *Plan de uso turístico y recreativo del Parque Nacional Huascarán*. Lima: TMI, vol. 1.

ANDINO, P. (2001). *PROYECTO: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES LOCALES PARA LA CONVERSACION y DESARROLLO INTEGRADOS EN LA RESERVA DE BIOSFERA HUASCARAN*. Huaraz: Setiembre, TMI.

ANHEIER, H. (2000). *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*. London: Civil Society Working Paper 1 .

ARDOINO, J. (1986). Finalement, il n'est jamais de pédagogie sans projet. *Education Permanente* , n°87,153-158.

ARGYRIS, C et SCHON, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.

ARMANI, D. (2001). O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COMO CONDIÇÃO DE SUSTENTABILIDADE DAS ONGS NO BRASIL. Dans M. d. Aids, *Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil/Coordenação Nacional de DST e Aids*. BRASÍLIA: Ministério da Saúde.

ASHBY, J. (1987). *The effects of different types of farmer participation in the management of on-farm trials*. *Agric. Admin. & Extension*. 25:235-252.

- ASHBY, J.A. BRAUN, A. BREKELBAUM, T. GRACIA, T. GUERRERO M.P. QUIROS, C.A et ROA, J.I. (1999). *Investing in Farmer Researchers: Experience in Latin America*. Cali: Centro Internacional de Agricultura Tropical.
- ATLANI-DUAULT, L. (2005). *Au bonheur des autres : anthropologie de l'aide humanitaire*. Société d'Ethnologie.
- BABIN, D. BERTRAND, A. WEBER, J. et ANTONA, M. (1998). *Médiation patrimoniale et gestion subsidiaire. Rapport de la mission réalisée pour la FAO (décembre 1997)*. Montpellier: CIRAD.
- BAILEY, D. GROCHAU, K. et SPELTZ, N. (1990). *Merger of technologies: applying management concepts to nonprofit organizations*. Cleveland: Case Western Reserve University.
- BALLON, E. et BEAUMONT, M. (1996). *Una Evaluación del Fondo de Inversión Social del Perú: el FONCODES*. Lima: DESCO. Typescript.
- BALLON, E. et VALDERRAMA, M. (2004). *Las relaciones de las ONGD de América Latina y las agencias privadas de cooperación internacional europeas en el contexto de la globalización*. Bulletin informatif ALOP. N°7 de Octubre de 2004.
- BANK, W. (1998). *Implementation Completion Report: Peru, Social Development and Compensation Fund Project (FONCODES)*. Washington D.C: Typescript.
- BAS, A. (1998). *The political influence of global ONGs*. Utrecht: International Book.
- BEAUMONT, M. et ROSSEL, M.A. (1992). Las ONGDs en el Perú: Elementos para un balance crítico. Dans M. Z. (eds), *LA PROMOCION AL DESARROLLO EN EL PERU. Balance y perspectivas* (pp. 63-79). Lima: DESCO.
- BEDOYA GARCIA, C. (2006). Sociedad rural, comunidades y actividad mineral en el Perú. *Iconos, Revista de Ciencias Sociales* , no. 26. FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Quito. Setiembre.
- BENNETTS, R. (2006). The Marriage of Science and Management: Eternal Bliss or Misery? Dans D. HARMON, *People, Places, and Parks: Proceedings of the 2005 George Wright Society Conference on Parks, Protected Areas, and Cultural Sites*. Hancock: The George Wright Society.
- BETSILL, M et CORELL, E. (2001). NGO Influence in International Environmental Negotiations: A Framework for Analysis. *Global Environmental Politics* , 1:4, November; The Massachusetts Institute of Technology.
- BISWAS, A. (2005). Integrated Water Resources Management. Dans O. V. A. K. Biswas, *Integrated Water Resources Management in South and South-East Asia* (pp. Page 319-336). Oxford: A Reassessment Oxford University Press.

- BJORK, T. (1972). The emergence of popular participation in world politics . *United Nations Conference on Human Environment*. Stockholm: Department of Political Science, University of Stockholm, Seminar.
- BLANES, J. NAVARRO, R. DREHWALD, U. BUSTAMANTE, T. MOSCOSO, A. MUNOZ, F. et TORRES, A. (2003). *Las zonas de amortiguamiento: un instrumento para el manejo de la biodiversidad -El caso de Ecuador, Perú y Bolivia .* La Paz Quito Córdoba: CEBEM - FLACSO.
- BOGARD, W. (1998). Sense and Segmentarity: Some Markers of a Deleuzian-Guattarian Sociology. *Sociological Theory* , Vol. 16, No. 1, Mar, 52-74.
- BOLTANSKI, L. et CHIAPELLO, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Editions Gallimard.
- BOURDIEU, P. (1976). *La distinction –critique sociale du jugement-*. Paris: Coll. Le sens commun, ed. de Minuit.
- BOURDIEU, P. (1994). *Questions de sociologie*. Paris: Edition de Minuit.
- BOUTINET, J. (1999). *Anthropologie du projet*. Paris: PUF, 5e édition.
- BOYA BUSQUET, M. (2006). DES STRATÉGIES INTÉGRÉES DURABLES : savoir écologique traditionnel et gestion adaptative des espaces et des ressources. *Vertigo – La revue en sciences de l'environnement-* , Vol 7, n°2, septembre.
- BRAUTIGAIN, D.A et SEGARRA, M. (2007). Difficult Partnerships: The World Bank, States, and NGOs. *Latin American Politics and Society* , 49, n°4 , winter.
- BREHM MANCUSO, V. (2001). *PROMOTING EFFECTIVE NORTH – SOUTH NGO PARTNERSHIPS a Comparative Study of 10 European NGOs-*. Oxford: Occasional Papers Series Number 35 may. INTRAC.
- BREHM, V. (2000). *NGO Partnerships: Balancing the Scales*. Oxford: Ontrac, 15. INTRAC.
- BRICKMAN, P. RABINOWITZ, V.C KARUZA, J. Jr. COATES, D. COHN, E. KIDDER, L. (1982). Models of helping and coping. *American Psychologist* , 37, 368-384.
- BROSIUS, J.P. TSING, A.L et ZERNER, C. (1998). Representing communities: histories and politics of community based natural resource management. *Society and Natural Resources* , 11, 157-68.
- BROWN, E. (2006). Donors, Ideologues, and Bureaucrats: The Principal-Agent Relationship between Government and the Nonprofit Sector . *Conference of the International Society for Third Sector Research*. Bangkok: July 9-12, Thailand.

- BROWN, K. (2002). Innovations for Conservation and Development. *The Geographical Journal* , Vol. 168, No. 1, 6-17, Blackwell Publishing on behalf of The Royal Geographical Society.
- CAD. (2004). *El canon minero en el Perú*. Lima: Ciudadanos al Día.
- CAMPODONICO, H. (1999). Las reformas estructurales en el sector minero peruano y las características de la inversión 1992-2008. *Serie Reformas económicas* , No. 24. Santiago de Chile: CEPAL.
- CARLSSON, B. (1992). Industrial Dynamics: a Framework for Analysis of Industrial Transformation. *Revue d'Economie Industrielle* , N°61 7-32.
- CARROLL, T. HUMPHREYS, D. et SCURRAH, M.J. (1990). Organizaciones de Apoyo a Grupos de Base en el Perú: Una Radiografía. *Socialismo y Participación* , June, n°50.
- CARROLL, T. HUMPHREYS, D. SCURRAH, M. (1991). Grassroots support organizations in Peru. *Development in Practice* , Volume 1, Number 2, July, 97-108 (12), Routledge.
- CASH, D.W. CLARK, W.C. ALCOCK, F. DICKSON, N.M. ECKLEY, N. GUSTON, D.H. JAGER, J et MITCHELL, R.B. (2003). *Knowledge systems for sustainable development*. Proceedings of the National Academy of Sciences 100(14), 8086-8091.
- CASTEL, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris: Fayard.
- CEPES. (2005). Informativo legal agrario . *Segunda época* , No. 21. Lima: CEPES.
- CHAMBERS, R. (1993). *Challenging the professions: frontiers for rural development*. London: Intermediate Technology Publications.
- CHAMBERS, R. et CONWAY, G. (1992). *Sustainable rural livelihoods: practical concepts for the 21st century*. Brighton: IDS Discussion Paper 296.
- CHAPIN, M. (2004). A Challenge to Conservationists. *World Watch Magazine* , Nov/Dec.
- CHAPIN, M. (2004). Challenge to Conservationists. *WorldWatch magazine* .
- CHARNOVITZ, S. (1997). Two centuries of participation: NGOs and International Governance. *Michigan Journal of International Law* , vol. 18, N°2.
- CHARTIER, D. *Eléments de structuration pour analyser les ONG*. Orléans: Département de géographie, Université d'Orléans.
- CLAPP-WINCEK, C et BLUE, R. (2001). *Evaluation of Recent USAID Evaluation Experience*. Washington, D.C: Working paper N°320. Center for Development Information and Evaluation. USAID.
- CLIFFORD, J. (2002). *The Predicament of Culture: Twentieth-Century Ethnography, Literature, and Art*. Harvard University Press.

- Commission on Private Philanthropy and Public Needs Records. (1975). *Giving in America: Toward a Stronger Voluntary Sector*. Washington D.C: Department of Treasury.
- CORMIER-SALEM, M.C JUHE-BEAULATON, D. BOUTRAIS, J. et ROUSSEL, B. (eds). (2005). *Patrimoines naturels aux Suds. Territoires, identités et stratégies locales*. Paris: IRD, collection "Colloques et séminaires".
- CORRALES, L. (2004). *Midiendo el éxito de las acciones en las áreas protegidas de Centroamérica: Medición de la Efectividad de Manejo*. Guatemala de l'Asunción: PROARCA/APM.
- CREWE, E et HARRISON, E. (1991). *WHOSE DEVELOPMENT?: An Ethnography of Aid*. London: Zed Books.
- CROZIER, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Edition le seuil.
- DAHL, R. (1961). *Who Governs ? : Democracy and Power in the American City*. New Haven: New Haven: Yale University Press.
- De ECHAVE, J. (2005). *Hacia una estimación de los efectos de la actividad minera en los índices de pobreza en el Perú*. Lima: Cooperación.
- DELEUZE, G et GUATTARI, F. (1980). *Capitalisme et Schizophrénie, tome 2 : Mille Plateaux*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Den HEYER, M. (2001). *THE TEMPORAL LOGIC MODEL –a concept paper-*. July. Evaluation Unit, IDRC.
- DEPARTMENT, E. (2006). *The World Bank and the biodiversity. Mountains to coral reefs 1988-2005*. Washington D.C: WORLD BANK.
- DESCOLA, P. (1986). *La Nature domestique : symbolisme et praxis dans l'écologie des Achuar*. Paris: Fondation Singer-Polignac et Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- DESCOLA, P. (2005). *Par-delà nature et culture*. PARIS: EDITIONS GALLIMARD.
- DOUROJEANNI, M. et QUIROGA, R. (2006). *Gestión de áreas protegidas para la conservación de la biodiversidad: evidencias de Brasil, Honduras y Perú*. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Desarrollo Sostenible División de Medio Ambiente.
- ECOSIP. (1993). *Pilotages de projet et entreprise : diversités et convergences*. Paris: sous la direction de C. Midler et V. Giard, Economica.
- EDWARDS, M et GAVENTA, J. (eds). (2001). *Global citizen action*. Boulder, Lynne Rienner.

EDWARDS, M et HULME, D. (eds). (1995). *BEYOND THE MAGIC BULLET, NGO performance and accountability in the post cold war world*. Earthscan et West Hartford : Kumarian Press.

EDWARDS, M. et HULME, D. (1996). Too Close for Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations. *World Development* , 961-973, Volume 24.

El AMBIENTALISTA. (2004). Cultivando un ambiente sano para el desarrollo sostenible de San Marcos y la Región Ancash. *Revista Principal de la CPCMASM* , p. n°1.

ELLIOTT, C. (1987). Some aspects of relations between the North and South in the NGO sector. *World Development* , vol. 15 supplement, 57-68.

ESPINOSA, R. (2002). *La Gran Ruta Inca: el Capaq Nan*. Lima: PROMPERU.

EVALUATION, C. F. (2000). *Recent Practices In Monitoring and Evaluation -measuring institutional capacity-*. PROGRAM/PROJECT EVALUATION GUIDE, Number 15. PN-ACG-612.

FALS BORDA, O. et M.A. RAHMAN. (1991). *Action and Knowledge: Breaking the Monopoly with Participatory Action-Research*. New York: Apex Press.

FENWICK, T. (1997). Questioning the learning organization concept. Dans B. S. S. M. Scott, *Learning for Life: Readings in Canadian Adult Education*. Thompson Educational Publishing.

FERNANDES, R. (1985). *LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG) UNA NUEVA REALIDAD INSTITUCIONAL EN AMERICA LATINA*. Julio, Rio de Janeiro: Seminario preparatorio de la III consulta internacional de la CMCH/AD, FAO.

FOWLER, A. (. (2000). Questioning Partnership: The Reality of Aid and NGO Relations. . *IDS Bulletin* , No. 31 (3). Sussex: IDS.

FOWLER, A. (2000). Authentic NGDO Partnerships in the New Policy Agenda for International Aid: Dead End of Light Ahead? *Development and Change* , 29, 137-159, Oxford: Blackwells.

FOWLER, A. (1996). Demonstrating NGO Performance: Problems and Possibilities. *Development in Practice* , Vol. 6, No. 1, Feb, 58-65, Taylor & Francis, Ltd. on behalf of Oxfam GB.

FOWLER, A. (2000). *Negotiating NGDO Relationships*. . OXFORD: INTRAC, OPS No. 32.

FOWLER, A. (1997). *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organizations in International Development*. London: Earthscan.

FOX, J.A et BROWN, E. (eds). (1998). *THE STRUGGLE FOR ACCOUNTABILITY –The world Bank, NGOs, and Grassroots Movements*. M.I.T.

- FREIRE, P. (1972). *Pedagogy of the oppressed*. Harmondsworth, Penguin.
- FUNTOWICZ, S et RAVETZ, J. (1990). *Uncertainty and quality in science for policy*. Dordrecht: Leinfellner W. Kluwer Academic Publishers.
- GALINIER, J et MOLINIE, A. (2006). *Les néo-Indiens : Une religion du IIIe millénaire*. Paris: Odile Jacob.
- GAREL, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et Comprendre* , décembre, n° 74, 77-89.
- GARRETT, J. (2004). Bridging Gaps: Collaboration between Research and Operational Organisations. *Development in Practice* , Vol. 14, No. 5, Aug, 702-709, Taylor & Francis, Ltd.
- GARY, C. et MAYO, M. (eds). (1995). *Community Empowerment: A reader in Participation and Development*. London: Zed Books.
- GEREFFI, G. GARCIA-JOHNSON, R. et SASSER, E. (2001). The NGO-Industrial Complex. *Foreign Policy* , July-August.
- GLADWELL, M. (2000). *The Tipping Point –how little things can make a big difference*. Little, Brown and Company.
- GODELIER, M. (1984). *L'Idéal et le Matériel*. Paris: Fayard.
- GOFFMAN, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris: Le sens Commun. Les éditions de minuit.
- GRAHAM, C. (1994). *Safety Nets, Politics, and the Poor: Transitions to Market Economies*. Washington D.C: Brookings Institution.
- GRESSER, C. et TICKELL, S. . (2002). *POBREZA EN TU TAZA –la verdad sobre el negocio del café-*. OXFAM.
- GUATTARI, F. (2003). *Psychanalyse et transversalité. Essai d'analyse institutionnelle*. Paris: La découverte.
- GULLEN MARROQUIN, J. (1998). Modèles de développement et ONG dans les Andes du Pérou. Dans Y. F. J.P Deler, *ONG et développement –société, économie, politique-* (pp. 447-459). Paris: Karthala.
- GUNTER, M. J. (2004). *BUILDING THE NEXT ARK –how NGOs Work to protect biodiversity-*. dartmouth college press, university press of New England.
- GUZZO, R.A et DICKSON, M.W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology* , 47, 307-338.

- HAILEY, J et SORGENFREI, M. (2003). Measuring Success? Issues in Performance Management. *INTRAC's 5th International Evaluation Conference—Measurement, Management and Accountability*. KDK Conference Centre.
- HALL, J.B et RODGERS, W.A. (1992). BUFFERS AT THE BOUNDARY. *RURAL DEVELOPMENT FORESTRY NETWORK* , Network Paper 13a. Summer.
- HIGGOT, R. GEOFFREY, U. et BIELER, A. (eds). (2000). *Non state actors and authority in the global system*. London: Routledge.
- HOBBSAWM, E. et RANGER, T. (eds). (1992). *The invention of tradition* . Cambridge University Press.
- HUASCARAN, P. N. (1990). *Plan Maestro, Generalidades y diagnostico*. Huaraz: éd. Parc National Huascarán, documento interno.
- HUERTA, J. (2005). *APUS Y RUNAS historia y mitos de los Huaris, Pinkush y Yaros*. Huari: Instituto Kuntur de Investigacion y Desarrollo Andino.
- HUEY-TSYH, Chen et ROSSI, H. Peter. (1980). The Multi-Goal, Theory-Driven Approach to Evaluation: A Model Linking Basic and Applied Social Science. *Social Forces* , Vol. 59, No. 1, Sep, 106-122, University of North Carolina Press.
- HUGHES, R. et FLINTAN, F. (2001). *Integrating Conservation and Development Experience: A Review and Bibliography of the ICDP Literature*. London: International Institute for Environment and Development.
- HUGHES, R. Jr. (1987). Hughes, R. Jr. Empowering Rural Families and Communities. *Family Relations* , Rural Families: Stability and Change, Vol. 36, No. 4, Oct.,396-401, National Council on Family Relations.
- IFB. (2008). *7 ANS DE COORDINATION ET DE PROMOTION DE LA RECHERCHE -Bilan d'activité 2001 -2008-*. . Paris: Institut Français de la Biodiversité.
- ILON, L. (2008). The Growing Market for NGO Influence. *Current Issues in Comparative Education* , The Growing Market for NGO Influence. Vol. 10 (1/2):16-21. Columbia University.
- INTRAC. (2001). *NGOs and PARTNERSHIP*. Oxford: NGO Policy Briefing Paper N°4, April.
- JAMIN, J. (1977). *Les lois du silence. Essai sur la fonction sociale du secret*. PARIS: F. Maspéro.
- KALAORA, B. (1999). GLOBAL EXPERT: la religion des mots. *Ethnologie française* , (4), 513-527.
- KAY, B. (1996). Fujipopulism and the Liberal State in Peru, 1990-1995. *Journal of Interamerican Studies and World Affairs* , 38 (Winter): 55-98.

- LAMPHIER, W. (1991). *Public involvement in management planning at Huascarán National Park - Peru*. Environmental Design, University of Calgary.
- LANDSBERG, B. (2004). *The Nonprofit Paradox: For-Profit Business Models in the Third Sector*. In *The International Journal of Not-for-Profit Law*, Volume 6, Issue 2, January.
- LANGFRED, C. (2000). The Paradox of Self-Management: Individual and Group Autonomy in Work Groups. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 5, 563-585.
- LATOUR, B. (2002). *La fabrique du droit, Une ethnographie du Conseil d'État Paris*. Paris: Éditions La Découverte et Syros.
- LATOUR, B. (2005). *Nous n'avons jamais été modernes : Essai d'anthropologie symétrique*. Editions La Découverte.
- LAVIGNE DELVILLE, P. MATHIEU, M et SELLAMNA, N. (2000). *Les Enquêtes Participatives En Debat ; Ambition Pratiques et Enjeux*. Paris: Karthala.
- LE, P. (1999). L'organisation apprenante : vers une conception plus humaniste de l'organisation. Dans d. e. Faculté de Droit, *LE CAPITAL HUMAIN DIMENSIONS ÉCONOMIQUES ET MANAGÉRIALES*. ANGERS: PRESSES DE L'UNIVERSITE D'ANGERS.
- LEARNED, E.P. CHRISTENSEN, C.R ANDREWS, K.R et GUTH W.D. (1965). *Business Policy, text and cases*. R. Irwin ed., Homewood, IL.
- LEFEBVRE, T et MERVEILLE, N. (2008). *Analyse des jeux d'acteurs à l'oeuvre dans la gestion de la biodiversité au sein du SINAMPE (Pérou)*. Paris: Rapport final d'exécution du projet. Institut Français de la Biodiversité.
- LEFEBVRE, T. et MERVEILLE, N. (dir.). (2006). *Évaluation interdisciplinaire des réintroductions des camélidés dans les aires protégées péruviennes versus de leurs usages historiques*. Paris: Rapport de fin d'activité. 2006. Institut Français de la Biodiversité.
- LEFEBVRE, T. (2005). L'invention occidentale de la haute montagne andine. *Mappemonde*, 79. 3.
- LEWIN, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- LIND, M. et SEIGERROTH, U. (2003). Team-Based Reconstruction for Expanding Organisational Ability. *The Journal of the Operational Research Society*, 119-129, feb, Vol. 54, No. 2, Special Issue: Knowledge Management and Intellectual Capital.
- LINNEKIN, J. (1991). Cultural Invention and the Dilemma of Authenticity. *American Anthropologist*, 93:446-449.
- LONG, N. (2001). *DEVELOPMENT SOCIOLOGY –actor perspectives-*. Routledge.
- LUDIN, J et WILLIAMS, J. (2003). *Learning from Work: An opportunity Missed or Taken?* BOND and Exchange.

- MANGOLTE, P. A. (1998). *Le concept de 'routine organisationnelle' entre cognition et institution*. Thèse pour le doctorat en sciences économiques. Université Paris-Nord. U.F.R de Sciences Économiques et de Gestion. Centre de Recherche en Économie Industrielle.
- MARCUS, G. (1995). ETHNOGRAPHY IN/OF THE WORLD SYSTEM: The emergence of Multi-Sited Ethnography. *Annual Review of Anthropology* , Vol. 24, 95-117.
- MATTINA, C. (2003). *La régulation clientélaire. Relations de clientèle et gouvernement urbain à Naples et à Marseille (1970-1980)* . Grenoble: Université Pierre Mendès France. Institut d'études politiques de Grenoble. Thèse de doctorat de Sciences Politiques soutenue le Thèse de doctorat de Sciences Politiques soutenue le 9 décembre.
- MAYOR, E. (1994). Patterns of Violence in the Andes. *Latin American Research Review* , Vol. 29, No. 2, 141-171, The Latin American Studies Association.
- Mc MULLEN, K. et SCHELLENBERG, G. (2003). JOB QUALITY IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS. *Mc Mullen, K. et Schellenberg, G. JOB QUALITY IN NCPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector* , N°2.
- Mc NULY, S. (1996). ROLE OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION IN PERU'S DEVELOPMENT PROCESS. Dans PROMPERU, *PERU: BEYOND THE REFORMS -field reports-* (pp. 227-251). PROMPERU, Summer Internship program.
- McCAY, B.J et ACHESON, J.M. (1987). Human ecology of the commons. Dans B. e. McCAY, *The question of the commons: the culture and ecology of communal resources* (pp. 1-34). Tucson: University of Arizona Press.
- MENDOZA, I. (1992). Políticas de promoción y ONGD en el Perú, 1976-1990: Actores, etapas y temas. Dans M. (. PADRON, *Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo en el Perú*. Lima: PREAL y DESCO.
- MERVEILLE, N. (2008). *The Projects of the Challenge Program on Water and Food in the Andean System of Basins - Contribution to the implementation of an equitable, sustainable and durable management of the hydric resources in Andean region-*. Lima: CONDESAN, CPWF, CIP.
- MEYER, J. BOLI, J. THOMAS, G. et RAMIREZ, F.O. (1999). World society and the nation state. *American Journal of Sociology* , 103(1), 144-181. Lewis, D. (ed) (1999). *International Perspectives on Voluntary Action*, Earthscan, London.
- MICHELS, R. (1959). *Political parties*. Glencoe: Free Press.
- MILLER, K. (1980). *Planificación de parques nacionales para el eco-desarrollo en Latinoamérica*. Madrid: FEPMA.
- MINISTERIO DE LA AGRICULTURA et l'INRENA. (2003). *Parque Nacional Huascarán: Plan Maestro 2003-2007*. Lima: INRENA.

Ministerio de la agricultura, INRENA et TMI. (1996). *Plan de Uso Turístico y Recreativo del Parque Nacional Huascarán*. INRENA.

MOHAN, G et STOKKE, K. (2000). Participatory Development and Empowerment: The Dangers of Localism. *Third World Quarterly* , Vol. 21, No. 2 Apr, 247-268.

MONTES, I. (1999). *Estudio Ambiental de la Quebrada Honda*. Huaraz: Facultad de Ciencias del Medio Ambiente (FCAM). Universidad Nacional de Ancash Santiago Antunez de Mayolo.

MOSER, P et MOSER, W. (1995). Reflections on the MAB-6 Obergurl project and tourism in an Alpine Environment. *Mountain Research and Development* , Vol 15, No.3, 267-282.

NAJAM, A. (2000). The Four-C's of Third Sector Government Relations Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Cooptation. *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP* , vol. 10, no. 4, Summer.

NASH, R. (1970). The American Invention of National Parks. *American Quarterly* , 22 (3) : 726.

NAVARRÉ, C. (1989). La nouvelle fonction Project Management. *colloque Réussissez votre gestion de projet* (pp. 4 -15). Paris: Institute for International Research.

NELSON, N. et WRIGHT, S. (1995). Introduction: participation and power . Dans N. N. (eds), *Power and participatory development -theory and practice-* (pp. 1-18). London: Intermediate Technology Publications.

OAKLEY, P. (1995). *PEOPLE'S PARTICIPATION IN DEVELOPMENT PROJECTS a critical view of current theory and practice*. Oxford: INTRAC.

OLSON, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

ORTIZ, A. (2001). *COÛTS INDIRECTS ET VIABILITÉ DES ONG. Étude visant à atteindre un consensus entre les bailleurs de fonds et les ONG sur l'importance des modes de mesure, de contrôle et de recouvrement des coûts indirects*. Washington DC: PACT INC.

PADRON, M. (1988). Los centros de promociones y la cooperación internacional al desarrollo en América Latina. El caso peruano. Dans M. (. Padron, *LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO EN EL PERU*. Lima: PREAL y DESCO.

PARODI, C. (2001). *Perú 1960-2000. Políticas económicas y sociales en entornos cambiantes*. Lima: CIUP.

PARTNERSHIP, G. W. (2000). *Integrated Water Resources Management*. Stockholm: Technical Committee Background, Paper 4. GWP.

PASSET, R. (2000, Mai). Contre les privatisations, une économie plurielle. *Le Monde Diplomatique*, pp. 14-15.

PERROW, C. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay*. New York: Random House.

PINZAS, T. (1997). *Partners or Contractors? The Relationship Between Official Agencies and NGOs – Peru*. Oxford: OPS 15. INTRAC.

PNUD. (2008). *Le renforcement des capacités : l'habilitation des gens et des institutions*. New York: Rapport annuel 2008. Bureau des communications. Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD. (1997). *Renforcement des capacités*. Document de référence technique n°2. Division du renforcement de la gestion et de la gouvernance. Bureau de l'élaboration des politiques.

PORTOCARREO, S.F SANBORN, C.A et CAMACHO, L.C. (eds). (2007). *MOVIENDO MONTANAS: empresas, comunidades y ONG en las industrias extractivas*. Lima: Universidad del Pacifico. Centro de investigación.

PRICE, M. F. (1995). Man and biosphere (MAB) Project 6 in Europe and the Former USSR. *Mountain Research and Development*, Vol 15, No.3, 267-282.

PRICE, M. (2005). Sustainable mountain from Rio to Bishkek and beyond. Dans J. e. (eds), *Key Issues for Mountain Areas* (pp. Introduction 1-17). Tokyo : United Nations University Press.

PROGRAMA ANDINO et KUNTUR. (2005). *Sistematización a dos Anos del Proyecto Inka Naani*. Huaraz: USAID, CI.

RAPPAPORT, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-25.

RECHARTE, J. (1993). *Value and Economic Culture among the Peasant Gold Miners of the Cuyo Cuyo District (Northern Puno, Peru)*. Lima University North Carolina at Chapel Hill: Programa Nacional de Sistemas Agrícolas Andinos.

REMY, M. (2007). *Cafetaleros empresarios. Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú*. Lima: Estudios de la sociedad rural, 31, IEP, OXFAM.

RENZI, M. (1996). An integrated toolkit for institutional development. *Public Administration and Development*, Vol. 16, 469-83.

ROCHE, C. (1999). *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*. Oxford: OXFAM.

- RODARY, E. CASTELLANET, C et ROSSI, G (Eds). (2003). *Conservation de la nature et développement: l'intégration impossible?* Paris: Karthala, Collection « Économie et développement ».
- RUFIO, F. (2007). Les Ong et leur influence dans les relations internationales . *Geostrategiques* , N°16, Mai.
- RYNES, S.L. M. BARTUNEK, J.M et DAFT, R.L . (2001). Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics. *The Academy of Management Journal* , Vol. 44, No. 2, Apr, 340-355.
- SAID, E. (1979). *Orientalism*. Vintage Books Edition.
- SALAFSKY, N et MARGOLUIS, R. (eds). (1998). *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Island Press edition.
- SANBORN, C. et PORTOCARRERO, F. (eds). (2005). *Philanthropy and Social Change in Latin America*. Cambridge and London: Harvard University, David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- SAYER, J.E et CAMPBELL, B. (2004). *The science of sustainable development: local livelihoods and the global environment*. Cambridge: UK, Cambridge University Press.
- SCHADY, N. (2000). The Political Economy of Expenditures by the Peruvian Social Fund (FONCODES), 1991-95. *The American Political Science Review* , Vol. 94, N° 2, Jun, 289-304.
- SECTOR, I. (1989). *Overview of major activities*. Washington, DC: Independent Sector.
- SENGE, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- SHAKESPEAR, W. (2004). Hamlet. Dans W. SHAKESPEAR, *Hamlet* (p. Scène II). J'ai lu.
- SIMMONS, P. (1998). Learning to live with NGOs . *Foreign Policy* , 112: 82-97.
- SOBHAN, B. (2005). *Partners or Contractors? The Relationship between Official Agencies and NGOs: BANGLADESH*. Oxford: Occasional Paper Series Number 14. INTRAC.
- SOGGE, D. (. (1996). *Compassion and calculation: the business of private foreign aid* . London: Pluto Press.
- SRIVASTVA, S et COOPERRIDER, L.D. (1999). *Appreciative Management and Leadership, the power of positive thought and action in organizations*. Ohio: Edition révisée. Williams custom publishing Euclid.
- STONE, P. (1992). *The state of the world's mountains: a global report*. London: Zed Books.
- SUAREZ de FREITAS, GUSTAVO et al. (2000). SINTESIS DEL CICLO DE CONFERENCIAS SOBRE RESERVAS DE BIOSFERA Y SU RELACION CON LAS ACTIVIDADES DE

INVESTIGACION Y TURISMO. *RESERVAS DE BIOSFERA Y SU RELACION CON LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION Y TURISMO*. Programa Andino. Gobierno de los países bajos.

SUZUKI, N. (1998). *INSIDE NGO'S learning to manage conflicts between headquarters and field offices*. London: ITDG publishing.

SUZUKI, N. (2000). What Prevents Development Organizations from Learning? The Difficulties in Learning to Be Learners. *To be discussed at the EGDI seminar What do Aid Agencies and their Co-operating Partners Learn from their Experiences?* 24 August, EGDI seminar.

TABBUSH, C. (2005). *Civil Society in United Nations Conferences -A Literature Review-*. Civil Society and Social Movements Programme. Paper Number 17, August 2005. United Nations Research Institute for Social Development.

TAMBLYN, D. (1999). *Informe sobre la calidad de agua en la Quebrada Honda*. Huaraz: Facultad de Ciencias del Medio Ambiente (FCAM), Universidad Nacional de Ancash Santiago Antunez de Mayolo.

TAYLOR-IDE, D et D. TAYLOR, C. (1995). *Community Based Sustainable Human Development: A Proposal for Going to Scale with Self-Reliant Social Development*. New York: UNICEF.

THOMPSON-FERARU, A. (1974). Transnational Political Interests and the Global Environment. *International Organization* , Vol. 28, No. 1 (Winter, 1974), 31-60.

THURNER, M. (1997). *FROM TWO REPUBLICS TO ONE DIVIDED -Contradictions of postcolonial nationmaking in Andean Peru-*. Duke University Press.

TOCHE, E. (2003). *ONG -enemigos imaginados-*. Lima: DESCO.

TURNBULL, C. (1973). *The Mountain People*. Londres: J. Cape.

UPHOFF, N. (1996). Why NGOs are not a third sector: a sectorial analysis with some thoughts on accountability, sustainability, and evaluation. Dans E. e. Hulme, *BEYOND THE MAGIC BULLET, ngo performance and accountability in the post cold war*. London: Kumarian Press.

USAID. (2001). *Debriefing Notes for TMI's FY*. Washington D.C: Application to the Matching Grant Program. Document interne.

USAID. (2003). *Evaluation guidelines for Matching Grants*. Washington D.C: USAID.

USAID, GH et HIDN;. (2006). *GUIDANCE FOR DETAILED IMPLEMENTATION PLANS (DIPS) FOR CHILD SURVIVAL AND HEALTH GRANTS FY 2007*. Washington D.C: -CHILD SURVIVAL AND HEALTH GRANTS PROGRAM-, Revised October.

USAID-CONAM, P. A.-S. (2002). *Agua para Siempre: Sistemas Campesinos de Monitoreo de Agua y Procedimiento de Negociación para el Desarrollo de Mejores Prácticas de Manejo en Empresas Mineras*. Lima: Urpichallay, SPDA, TMI, USAID, CONAM.

VALDERRAMA, M. (2002). *LA AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL - UN PROYECTO ESTRATÉGICO-*. Lima: Noviembre del 2002. Documento de trabajo.

VALDERRAMA, M. NEGRON, F. et PICON, M. (2000). *La Contribución de la Cooperación Internacional Privada al Desarrollo del Perú*. Lima: Agosto, Coordinadora de entidades extranjeras de cooperación internacional.

Van NOORT, W. HUBERTS, L. RADEMAKERS, L. (1987). *Protest en Pressie. Een systematische analyse van collectieve actie*. Van Gorcum: Assen .

VAN ROOY, A. (. (1998). *Civil Society and the Aid Industry*. London: James & James (Science Publishers).

VUGTS, F. (2007). *Revaluing the past, reconstructing the future: local values of the great inca route and the influence of a sustainable development project in Peru* . Amsterdam: University Amsterdam.

WALTER, D. (2002). *L'Alpiniste, le paysan et le Parc National du Huascarán -La domestication de la nature sauvage dans les Andes péruviennes-*. PARIS: Université Paris III - SORBONNE NOUVELLE- IHEAL.

WEBER, J. BETSCH, J.M. et CURY, P. (1990). A L'INTERFACE HOMMES-NATURE: LES RESSOURCES RENOUVELABLES. *Colloque Recherche et Environnement 24 et 25 septembre*. Strasbourg: CNRS Programme Environnement .

WEBER, J. (1995). *Gestion des ressources renouvelables : fondements théoriques d'un programme de recherche*. Paris: Cirad, Green.

WEISS, T.G et GORDENLER, L. (eds). (1996). *NGO, The United Nations and Global Governance*. London: London/Boulder (colo.): Lynne Rienner Pub.

WEYLAND, K. (1998). Swallowing the Bitter Pill: Sources of Popular Support for Neoliberal Reform in Latin America . *Comparative Political Studies* , 31, October : 539-68.

WHITMEYER, J. (1994). Why Actor Models Are Integral to Structural Analysis. *Sociological Theory* , Vol. 12, No. 2, 153-165, Jul, American Sociological Association.

WILLETS, P. (1982). *Pressure Groups in the Global System*. London: Frances Pinter.

WILLETS, P. What is a non-governmental organization? , . Dans UNESCO, *Encyclopedia of Life Support Systems*. Section 1 Institutional And Infrastructure Resource Issues, Article 1.44.3.7.

WORAH, S. (2000). International History of ICDPs. *Proceedings of Integrated Conservation and Development Projects Lessons Learned Workshop, June 12-13*. Hanoi: UNDP/World Bank/WWF.

WREN, D. (1994). *The evolution of management thought*. New York: Wiley.

YOUNG, D. (1983). *If not for profit, for what?* Lexington: Health, Lexington, Massachusetts.

ZAPATA, F. (2006). Memorias de Vicos. *Historia Antropología y Fuentes Orales* , Vol. 3, N° 35. Universidad de Barcelona.

Tableau

Tableau I. Les modalités d'interventions de l'Institution Internationale des Sommets....	64
Tableau II. Axes thématiques et activités institutionnelles du programme Andin	101
Tableau III. Matrice du Plan Opérationnel Annuel	103
Tableau IV. Index thématique des ouvrages de la bibliothèque du programme	109
Tableau V. Caractérisation de l'état du développement institutionnel défini par le collectif	138
Tableau VI. Critères d'évaluation pour déterminer les sites d'intervention	152
Tableau VII. Modèle de matrice MOFF	153
Tableau VIII. Structure du collectif du programme Andin	165
Tableau IX. Termes de référence des postes du collectif du programme Andin.....	166
Tableau X. Paramètres mesurés pour l'évaluation de la qualité de l'eau	174
Tableau XI. Composition du collectif du programme Andin pour la mise en œuvre du projet USAID.....	192
Tableau XII. Grille d'indicateurs de la capacité collective	200
Tableau XIII. Historique des relations entre les institutions de la sphère du privé non lucratif et L'Etat Péruvien.....	262

Figure

Figure I. Répartition des zones d'interventions de l'Institution Internationale des Sommets	8
Figure II. Mes terrains d'enquête au Pérou.....	10
Figure III. Modèle théorique pour concevoir les programmes	64
Figure IV. APPA, instrument pour concevoir les activités des projets	66
Figure V. Activités de la semaine.....	104
Figure VII. Vue sur Huaraz depuis le bâtiment.....	107
Figure VII. Bâtiment du collectif du programme Andin	107
Figure VIII. Etagères de la bibliothèque.....	108
Figure IX. Processus de mise en œuvre du Projet Intégré de Conservation et Développement.....	124
Figure X. Cycle vertueux du PICD	132
Figure XI. Dynamique institutionnelle	140
Figure XII. Sites présélectionnés pour le Projet Focal.....	155
Figure XIII. Processus de mise en œuvre du projet FOCAL.....	180
Figure XIV. Site d'exploitation minière dans la Réserve de Biosphère Huascarán.....	187
Figure XV. Prise de vue du chemin inca en Ancash. Pérou.....	204
Figure XVI. Rencontre avec une mère de famille et sa fille à Vicos	206

Figure XVII. Vignette utilisé par un volontaire	213
Figure XVIII. Intérieur de la hutte de Sofia.....	214
Figure XIX. Représentation de l'obtention d'un impact	233
Figure XX. Tentative de schématisation d'une mesure d'impact.....	234
Figure XXI. Schéma générique d'interaction interinstitutionnelle	239