



**HAL**  
open science

# Mutations des aides au développement pour les années 2020 : l'effritement des récits en Aidland

Hugo Senges

► **To cite this version:**

Hugo Senges. Mutations des aides au développement pour les années 2020 : l'effritement des récits en Aidland. Sciences de l'Homme et Société. 2021. dumas-04472886

**HAL Id: dumas-04472886**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04472886v1>**

Submitted on 22 Feb 2024

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License



**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN  
SCIENCES SOCIALES**

**Master de recherche en sciences sociales**

**Mention « Étude comparative du  
développement »**

**Année universitaire 2020-2021**

**Mutations des aides au développement pour les  
années 2020**

**L'effritement des récits en Aidland**

Mémoire de M2

par Hugo Senges

sous la direction de Birgit Müller

Août 2021



## Remerciements

Je voudrais ici adresser mes plus sincères remerciements :

A Birgit Müller, qui a accepté d'encadrer mon travail,  
et qui m'a aidé à le faire aboutir, malgré tant d'imprévus.

A mes deux excellents (et exigeants) relecteurs.

A toutes les personnes avec qui j'ai travaillé pendant plus d'un an,  
sans votre parole, ce travail n'aurait pas pu voir le jour.

A tous ceux qui m'auront ouvert une porte sur leur regard.  
et dont j'ai gardé une trop grande part de la parole, presque jalousement.

A ceux avec qui j'ai ri, avec qui j'ai partagé des repas, des instants, des doutes.

A mes amis.

A la « drama team », qui m'a permis de ne pas porter un regard trop sombre,

A toi, qui sait que.

## Résumé

Travailler en 2020 dans une entreprise française, alliant au secteur d'activité de l'aide au développement un modèle économique et managérial issu du *Social Business*, est l'occasion de questionner le fonctionnement de cette organisation, à l'échelle des acteurs qui y évoluent.

Issu d'un travail d'enquête en participation observante, complété par une démarche d'entretiens ethnographiques, ce travail se donne comme objet la compréhension des "opérateurs du développement" au sein de leur environnement contemporain. Le terme est issu de la sociologie de l'aide internationale, courant déjà riche de plusieurs auteurs et œuvres faisant référence. David Mosse comme Jean-Pierre Olivier de Sardan ont ainsi dressé un tableau complexe de la coopération internationale au tournant du 21<sup>ème</sup> siècle. S'inspirant de leur démarche, et dans une mesure qui reprend essentiellement le positionnement de chercheur "imprégné" par un milieu socio-professionnel, il s'agit de rapporter les observations faites durant un peu plus d'un an au sein de cette entreprise particulière.

On y mobilise à la fois des éléments de sociologie du travail, d'anthropologie des institutions internationales, ou encore d'économie des partenariats public-privé. Néanmoins, d'après la vision sensible délivrée par une quinzaine d'acteurs interrogés, la perception qu'ils ont de leur activité passe par deux autres supports principaux. Premièrement la question des techniques et pratiques implémentées dans leur travail, ainsi que leurs origines, justifications ou inspirations ; il s'y déploie un ensemble de processus qui conditionne la construction par ces acteurs de leur représentation du monde et des terrains récipiendaires de "leur" aide. Deuxièmement on convoque le concept de récit subjectif des acteurs, c'est-à-dire la mise en narration de leurs pratiques selon des axes chronologique et sémantique. L'histoire qu'ils (se) racontent à propos de leur métier, et du Monde dans lequel il prend place, devient alors un enjeu majeur de la compréhension de ces acteurs et de résolution d'un conflit qui apparaissait assez tôt dans l'enquête. Entre des aspirations (déclarées) de professionnels de ce milieu à "l'ouverture aux autres", entre l'importance dans leur récit subjectif de la catégorie du "sens de leur activité" et les conditions réelles de travail et de mise en œuvre des projets de développement marquées par la distance (géographique comme culturelle) et des contraintes bureaucratiques, c'est un décalage important qui s'est peu à peu dévoilé. De là à parler d'effritement des récits et de posture cynique se partageant d'acteur en acteur au sein de ce monde "*Aidland*", il n'y a qu'un travail de récolte de la parole.

Ce qui sera finalement en jeu c'est la re-contextualisation des discours tenus par les opérateurs du développement au sein d'un complexe plus large de valeurs, de croyances et de « sens » donné aux pratiques. Parce que ces pratiques professionnelles sont enchâssées dans un fonctionnement institutionnel qui sélectionne l'adhésion au récit collectif de l'aide au développement, il s'agira de donner à voir comment les personnes recomposent le sens et les discours, à leur échelle. Ce processus de recomposition permettra de comprendre un peu comment ces personnes « font avec » les paradoxes inhérents de l'aide au développement comme du *Social Business*.

## Table des matières

Listes des Figures	8
Liste des Tableaux	8
Liste des Encarts méthodologique	8
Liste des sigles et acronymes	9
Introduction :	10
I. Observer le décalage entre représentations collectives et expériences sensibles des opérateurs du développement : « <i>Down the rabbit hole</i> »	11
a. Contexte d'observation et conditions de recherche	12
i. Accès au terrain de l'entreprise : le cas de Ris'Homme	12
ii. Précédent projet de recherche, parcours théorique et paradigme de recherche	18
iii. Un poste dans une période : Chargé d'études géographiques par temps de Covid-19	23
b. Pratiques d'enquêtes, récoltes d'information et (re)construction du sens	27
i. Participation observante	27
ii. La tenue des entretiens, moment de retour réflexif et posture involontaire de confident	30
iii. Résultats préliminaires et question de la désillusion	34
c. Interprétation et qualification des observations :	38
i. Rigidité institutionnelle	38
ii. La question du sens de l'action	41
iii. Les conditions de travail	44
Conclusion de la partie I :	48
II. Un projet d'étude en géographie du développement : Le cas du parc national de Kibale, en Ouganda	49
a. Le terrain	50
i. Présentation d'un territoire polarisé	50
ii. Enjeux écologiques	53
iii. Les textes-réseaux et la littérature grise	56
b. Le projet NeBaFaPop : Un cas particulier de montage partenarial dans le développement institutionnel	59
i. Génèse du projet	59
ii. Montage partenarial	61
iii. Des contraintes et opportunités liées aux partenariats public-privé	63
c. Aperception du terrain : Biais structurels et techniques dans le déroulé du projet :	66
i. Travail et distance : entre accident et réalité structurelle	66
ii. Cartographie de l'usage des sols	68
iii. Enquête socio-économique	71

iv.	Diagnostic agraire	74
d.	Des conclusions partielles :	77
i.	Une agriculture déséquilibrée	77
ii.	Une structure foncière marquée par le droit coutumier	80
iii.	Le Parc, un acteur central ?	83
	Conclusion de la partie II :	86
III.	Cadre(s) et finalité(s) du développement : Penser depuis une position au sein d' <i>Aidland</i>	87
a.	L'histoire de l'aide au développement sous-jacente à sa pratique	88
i.	La conservation en Afrique, racines et mutations	88
ii.	Du post-colonialisme au néo-management public	90
iii.	L'impensé du colonialisme vert	93
b.	Le développement économique comme postulat	96
i.	Les nouveaux marchés du développement	96
ii.	Certifications, labels et audit	99
iii.	La <i>lingua franca</i> des indicateurs	101
c.	Le « développement durable », catégorie du modernisme occidental	104
i.	Désenchâssement des sociétés visées par les projets de développement	104
ii.	L'Etat, vecteur et artisan de la modernisation coercitive, en Ouganda comme ailleurs	106
iii.	La nécessité de traductions inter-culturelles	108
	Conclusion de la partie III :	112
IV.	Tentative de restitution compréhensive des récits interpersonnels au sein d'une entreprise singulière	113
a.	La quête de sens comme raison d'être	114
b.	Le management contemporain en questions	119
c.	L'extension de l'entreprenariat à la personne : Le poids du développement personnel comme discours architectonique	123
	Conclusion de la partie IV :	130
	Conclusion :	131
	Bibliographie :	134
	Partie I :	134
	Partie 2 :	135
	Partie 3 :	137
	Partie 4 :	139
	Annexes :	140





## Listes des Figures

<i>Figure 1: Cartographie de la région de Sebitoli</i>	
<i>Source : Senges, 2021</i>	52
<i>Figure 2: Organigramme du montage partenarial du projet NeBaFaPop</i>	61
<i>Figure 3: Carte de l'occupation des sols dans la région de Sebitoli, réalisée par télédétection en 2020</i>	69
<i>Figure 4: Diagramme en boîte de la répartition foncière tirée de l'enquête quantitative</i>	80
<i>Figure 5 : Obligations et interdictions liées au système de tenure</i>	81
<i>Figure 6 : Histogramme des mentions de crop-raiding par espèce, d'après l'enquête de 2021</i>	83
<i>Figure 7 : Cartographie de la vulnérabilité au risque de pillage par la faune sauvage dans la zone de Sebitoli</i>	
<i>Source : Senges, 2021.</i>	97

## Liste des Tableaux

<i>Tableau 1 : Répartition des mentions de désillusion au sein de l'échantillon d'entretiens</i>	36
<i>Tableau 2 : Répartition des usages du dols dans une zone tampon de 500m autour de la frontière du KNP</i>	
<i>Source, Senges, 2020</i>	77

## Liste des Encarts méthodologique

<i>Encart méthodologique 1 : La participation observante</i>	28
<i>Encart méthodologique 2 : L'entretien ethnographique</i>	33
<i>Encart méthodologique 3 : Télédétection</i>	69
<i>Encart méthodologique 4 : Enquête quantitative auprès des ménages</i>	72
<i>Encart méthodologique 5 : Diagnostic agraire</i>	75

## Liste des sigles et acronymes

<b>A</b>		<b>I</b>	
Adapt'Action : Programme de l'AFD visant " une assistance technique et des activités de renforcement de capacités pour consolider la gouvernance climat	23	IGN FI : Institut de Géographie National France International	107
ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie	98	ISO : Organisation internationale de normalisation	99
AFD : Agence Française de Développement	23	IUCN : Union Internationale pour la Conservation de la Nature	88
<b>B</b>		<b>M</b>	
BNS : <i>Basic Need Survey</i>	71	Miviludes : Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires	126
BPIFrance : Banque Publique D'Investissement France	16	MNHN : Museum National d'Histoire Naturelle	18
<b>C</b>		MoU : <i>Memorandum of Understanding</i>	39
CAC40 : Cotation Assistée en Continu	115	<b>N</b>	
CDD : Contrat à Durée Déterminée	44	NeBaFaPop : Pour un nouvel équilibre entre la population, la faune et la forêt, en Ouganda	59
CDN : Contribution Déterminée au niveau National	68	<b>O</b>	
CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche	63	OA : <i>Overall Accuracy</i>	69
COP : <i>Conference Of Parties</i>	96	ONG : Organisme Non-Gouvernemental	18
<b>E</b>		<b>P</b>	
EHESS : Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales	20	PEE : Plan d'Épargne Entreprise	15
ESS : Economie Sociale et Solidaire	16	PNUD : Programme des Nations-Unies pour le Développement	39
ESUS : Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale	16	<b>R</b>	
<b>F</b>		<b>S</b>	
FAO : <i>Food and Agriculture Organisation</i>	55	REDD+ : Réduction des Emissions issues de la Déforestation et de la Dégradation forestière	96
FFEM : Fonds Français pour l'Environnement Mondial	60	RSE : Responsabilité Sociale des entreprises	12
FSC : <i>Forest Stewardship Council</i>	99	<b>S</b>	
<b>H</b>		SARL : Société A Responsabilité Limité	15
HEA : <i>Household Economic Approach</i>	71	SIG : Système d'information Géographique	23

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel  
de Croissance 44  
SPFS : *Special Programme for Food Security*  
55

U

UWA : *Uganda Wildlife Authority* 18

## Introduction :

Le développement est remis en cause. Cela, depuis quelques années, semble devenir un lieu commun. Les limites planétaires ont été atteintes par l'activité d'une espèce humaine entrée dans « l'anthropocène », et nous serions en passe de franchir un point de non-retour. Alors qu'il avait orienté les discours politiques, et qu'il avait structuré l'organisation du mode de production depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale, le développement ne fait plus consensus. Ou, du moins, la multiplicité (et l'hétérogénéité) de ses contempteurs a produit, durant les dernières décennies, un contre-récit. Alors que les grands défis de l'époque (du changement climatique aux pandémies) soulèvent les passions, et appellent à un changement radical de l'organisation du monde interconnecté, la question de la croissance économique dans les pays les plus concernés par ces questions reste souvent éludée.

C'est qu'il n'est pas si aisé de concilier un discours décroissant avec la réalité sociale, économique et humanitaire des pays dits « du Sud ». Faute d'une meilleure désignation, et après l'explosion diplomatique et économique de l'ancien « Tiers-Monde », sont rassemblés sous cette appellation des Etats africains, latino-américains, du Moyen-Orient, de l'Asie du Sud et d'Océanie. Ils partageraient, aux yeux du « Nord », un déficit de développement. Si l'on ne les désigne plus, en occident, comme « sous-développés », il n'en reste pas moins que les relations entretenues avec eux sont, à tous les niveaux, orientées par cette conception du développement en tant qu'échelle, sur laquelle nous nous situerions au-dessus et eux, au-dessous. Mais, si cette échelle s'avère ne mener nulle part, cela signifie-t-il que tout le monde doive en arrêter l'ascension, et se satisfaire d'une sobriété forcée (à défaut d'être heureuse) ? Ou bien faut-il aider les « derniers de cordées » à rejoindre les premiers ?

Cette (fausse) alternative se pose avec une acuité particulière au sein du monde de l'aide au développement. Ce territoire professionnel, économique et social, qui se construit autour des activités de coopération internationale, d'aide aux pays « du Sud », est réellement en première ligne pour constater les deux faces du dilemme. Il est incarné, pour l'essentiel, par des habitants « du Nord » qualifiés, ou très qualifiés, qui dédient leur carrière à la mise en place de « projets de développement » financés par leurs Gouvernements, ou bien par les institutions internationales. Ces transferts de fonds, de technologies ou de savoirs-faire, se donnent justement pour but d'aider les pays « du Sud » à se « développer ». Et, en même temps, les praticiens de l'aide (que la littérature sur le sujet désigne comme des « opérateurs du développement ») sont en première ligne concernant les questions de changement climatique, de ravage des écosystèmes et de crises humanitaires, qui sévissent avec une violence endémique dans ces territoires. Ils sont donc au cœur du dilemme post-moderne, constatant là les torts causés par les excès d'un développement économique qu'ils participent à renforcer ailleurs.

Mais, au-delà de cet apparent paradoxe, ce qu'il est possible d'observer dans l'aide au développement, entendue cette fois comme un théâtre de flux financiers, d'enjeux diplomatiques et commerciaux et comme un espace social transnational, c'est bien le déploiement de certains des mécanismes propres à notre époque globalisée. Ceux-ci, d'ampleur aussi importante que négligée, se nomment dualisme (entre nature et culture), néocolonialisme, néolibéralisation ou encore bureaucratisation. Evidemment ils ne se donnent pas à voir « tels quels » aux opérateurs du développement, mais ceux-ci les côtoient quotidiennement lorsqu'ils traitent des sujets respectifs de conservation environnementale, de déplacements de population, de partenariats public-privé, ou encore de conformation aux critères administratifs des bailleurs qui les financent. Ainsi, parce qu'ils inscrivent leurs pratiques

professionnelles dans un environnement proprement contemporain, les acteurs de l'aide au développement sont, en quelque sorte, en porte-à-faux avec l'époque. Ils en constatent quotidiennement les effets néfastes (sur les écosystèmes, les populations et économies) tout en y étant résolument ancrés.

L'aide au développement, dont l'organisation les buts et les moyens ont essentiellement été renouvelés en une ou deux décennies, est aujourd'hui affaire d'organismes supranationaux. Des institutions onusiennes en fournissent les objectifs, les règles et les priorités ; des agences étatiques en dessinent les principaux projets, qu'ils financent en partie ; des fondations ou fonds non-gouvernementaux en complètent le financement et y font avancer leur agenda. Toutes ces institutions dialoguent avec les autorités des pays récipiendaires de l'aide, qui sont engagés pour leur part dans une course à l'attraction de ces mânes. Dès lors, une scène est dressée, à l'intérieur de ce cadre, pour la représentation des rapports de force à l'échelle mondiale. Et, à travers la forme privilégiée du projet (qui signe également une appartenance bien contemporaine), cette nouvelle aide au développement poursuit la « modernisation » de territoires et de populations perçus comme « en mal de développement ».

Les personnes qui mènent, sur le terrain, ces travaux, ces opérateurs du développement, sont les protagonistes de cette étude. Ayant pu travailler à leurs côtés durant près d'un an et demi, j'ai pu récolter leur parole, saisir les causes de leurs frustrations quotidiennes et partager (durant un temps) le récit collectif sur lequel se fonde leur cohésion. Cette cohésion, sur laquelle revient abondamment la littérature, se cache parfois derrière la seule proximité sociologique des acteurs en question. Ayant accès à un capital culturel certain, se mouvant avec aisance dans un contexte polyglotte et partageant beaucoup de représentations, il est certain qu'il y a là un groupe social conscient de lui-même. C'est pour cela que David Mosse, auteur d'un ouvrage somme sur la question, désigne ce monde professionnel par le terme d'*Aidland*<sup>1</sup>, comparant ces praticiens aux nationalités diverses à des compatriotes d'un pays imaginaire. Mais, par-delà cette homogénéité voire cette endogamie sociale, la question de la cohésion tient également à une adhésion partagée à un récit : celui de la participation des opérateurs à la diffusion du progrès, du développement, dans des territoires qui en manqueraient. Dans une perspective humaniste qui apparaît évidente, ces acteurs se représentent comme menant une mission, comme apportant une aide (qui n'est pas que matérielle) à des populations dans le besoin. Divers champs sont convoqués dans cette activité et ils vont de l'agronomie, à l'étude de risque en passant par l'assistance à la structuration de filières économiques. Mais toujours persiste dans les discours cette envie d'améliorer les situations existantes.

Ce constat, que l'on retrouve dans les études sur le sujet, j'ai moi-même pu le faire en côtoyant des membres de ce milieu ; en travaillant à leurs côtés ; en partageant avec eux des réussites et des déceptions. C'est au sein d'une petite entreprise spécialisée dans le domaine de l'aide au développement agricole que j'ai pu mener mon étude. Cette entreprise (à l'image de ses salariés) sera anonymisée dans ce travail, et y répondra donc au nom de Ris'Homme. L'évolution de mon périmètre de recherche, et des méthodes affiliées, s'est faite par à-coups, au gré des conditions sanitaires et des observations que j'ai pu y faire. C'est ainsi qu'au contact de ces professionnels de l'aide, ma perspective s'est peu à peu élargie. Je commençais par m'intéresser à la dimension opérationnelle de leur travail, avant de découvrir d'autres dimensions, moins immédiatement intelligibles. Ainsi, la question des récits qu'ils partagent, et des valeurs qui les agitent, s'est imposée dans mon analyse, car elle expliquait une part importante des modalités de réalisation de leurs tâches. Mais c'est également une ouverture plus large sur les déterminants plus structurels de leur activité qui a finalement intégré mon périmètre de recherche pour la raison que certains des malaises et des doutes que j'ai pu relever dans leur discours y trouvaient là une cause logique assez directe, selon moi. Il faut toutefois préciser ici ce qui est entendu par ces notions de récit, comme de structure.

---

<sup>1</sup> Voir Mosse, *Adventures in Aidland : the anthropology of professionals in international development*, 2013.

J'ai intégré le récit comme catégorie d'analyse en mesurant l'importance qu'avait la mise en narration des événements et des activités dans le quotidien de ces agents. Souvent, la mise en perspective des pratiques quotidiennes (qui peuvent être rébarbatives) au regard d'un récit collectif vantant l'amélioration des conditions de vies de populations éloignées, m'est apparu être une condition fondamentale de la construction du sens de leur métier.

Dès lors il fallait, pour pouvoir restituer ce récit de façon distanciée, appréhender cette (re)construction du sens au travers d'un concept. Celui de récit m'a paru particulièrement pertinent en ce qu'il présentait des instances variant d'un acteur interrogé à l'autre, alors même qu'il affichait, à l'échelle du groupe, une fonction de cohésion assez impressionnante. C'est à travers des travaux d'anthropologie et de psychologie que j'ai pu aborder cet objet intellectuel, nouveau pour moi. Travaillé depuis longtemps dans ces deux champs, le récit (ou le mythe, qui en est en quelque sorte l'échelon civilisationnel) opérait alors comme un élément fondamental à la structuration des groupes, à l'identification de ses membres au sein de ces groupes et à la coordination d'individus, par ailleurs bien différents.

C'est dans un ouvrage de psychologie, rédigé par Carlos Tinoco, Sandrine Gianola et Philippe Blasco que j'ai trouvé une première formulation de la fonction du récit, dans laquelle s'enchevêtrent les perspectives individualiste et holiste :

« Il existe deux échelles de récits, l'échelle collective et l'échelle individuelle. Chaque individu élabore donc son récit singulier par référence, non seulement aux autres récits singuliers [...], mais aussi aux récits collectifs qui organisent la distribution du sens à l'échelle du groupe. [...] Dans toutes les sociétés, toutes les institutions et tous les groupes humains, la fondation de valeurs symboliques permettant au groupe de s'unir et à l'individu de se reconnaître dans le groupe est une composante essentielle de la production de normes. [...] Aucun groupe humain, aucune institution actuelle, ne peuvent être compris sans l'outil théorique qu'est le récit, dans ses fonctions comme dans ses modalités (narratives, imaginaires et symboliques) »<sup>2</sup>

Considérant ce nouvel objet intellectuel, il restait, pour pouvoir porter un regard distancié sur un récit de l'aide au développement (dont je me savais également dépositaire) à le faire dialoguer avec des éléments plus structurels. Pour le dire autrement, face à l'obstacle herméneutique qui consistait à comprendre la fonction du récit (qui n'est pas donnée par son seul contenu), je cherchais à appuyer l'analyse sur des processus moins au cœur des représentations des acteurs. Moins explicités, peut-être, mais pourtant qui intervenaient quotidiennement dans leurs pratiques. Ces processus dépassent essentiellement la seule aide au développement, bien qu'ils y affichent une forme assez parlante.

Bien que multiples, et par forcément toujours liés entre eux, il m'a semblé qu'ils relevaient pour la plupart et en dernier ressort du cadre global dans lequel s'inscrit le secteur économique de l'aide au développement. Parce que les pratiques quotidiennes dépendent des règles et des cadres, qui constituent cette aide en véritable marché, il m'a semblé pertinent de lire les différents phénomènes observés à l'aune de l'évolution générale de notre époque.

Cette évolution c'est celle d'un accroissement de l'interconnexion des personnes, des territoires et des marchés. Celle d'un emmêlement des chaînes de production, des responsabilités et des pouvoirs de décisions. La synchronicité, qui caractérise le marché de l'aide au développement, entre des bailleurs publics et des opérateurs privés, rend ainsi caduc une conception binaire des secteurs économiques suivant, qui seraient publics (et donc orientés par l'intérêt général) ou bien privé (et donc guidés par la recherche de la maximisation du profit).

C'est à travers les concepts de néolibéralisme, de bureaucratisation et de néo-capitalisme que j'ai pu synthétiser ces éléments. Bien que les termes puissent apparaître (dans une certaine mesure)

<sup>2</sup> Tinoco, Gianola & Blasco, *Penser l'écart*, 2019, p.59.

interchangeable, leur emploi par des auteurs différents, dans des programmes de recherche et dans des spécialités différentes, n'en facilite pas la détermination stricte. Toutefois, si l'on accepte cette indéfinition sémantique relative, Boltanski et Chiapello donnent, selon moi, une définition du processus contemporain global qui saisit assez bien ce que j'ai pu comprendre de la période :

« Décrire le néocapitalisme comme un développement de l'économie de marché fait passer à côté de ce phénomène majeur de renforcement du pouvoir des grandes entreprises ou assimilés, avec la conformation peu à peu à des oligopoles de tous les marchés, les plus grandes unités se combattant entre elles au niveau mondial et étendant leurs implantations et leur réseau de partenaires par-delà les frontières. »<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Boltanski & Chiapello, Le Nouvel esprit du Capitalisme, 1999, ed. 2011, p.327.

« C'est-à-dire, d'une part, que le libéralisme ne s'oppose pas à l'État mais entre en symbiose avec lui. Et, d'autre part, que la période historique qui se met en place dans les années 80, y compris en Grande-Bretagne, pays dans lequel la vague néolibérale s'est manifestée avec le plus de force, n'avait pas été marquée par un déclin de l'État mais par la mise en place d'une autre forme d'État, compatible avec les transformations qui affectaient alors le capitalisme. L'État lui-même transforme ses pratiques pour se rapprocher de la forme entreprise. »<sup>4</sup>

Ce n'est d'ailleurs pas seulement à l'échelle du secteur dans son entièreté que l'on observe cet emmêlement. A l'échelle de l'entreprise dans laquelle je travaillais (et enquêtais) la limite était également assez peu tangible.

En effet, inscrite dans la mouvance du *Social Business*, Ris'Homme affichait des caractéristiques qui ne permettraient pas de la ranger définitivement dans l'une ou l'autre des catégories d'entreprise privée et d'ONG spécialisée dans le développement ; du moins à première vue. Ce mouvement qui s'est constitué dans les années 1980 renvoie à l'irruption de conceptions altruistes et à une volonté affichée d'orienter l'activité économique (toujours soumise au critère de rentabilité) d'une structure en fonction de valeurs et de missions d'intérêt général, dont se dote cette structure à l'origine. Très rattachée à la question du développement, cette forme particulière d'entreprenariat présente, depuis des années, des avatars dans bien des projets de développement. Il y avait donc là quelque chose à penser de l'enracinement d'acteurs économique déterminant leur activité en fonction du « sens » qu'ils y projetaient. Et, de façon simultanée, cette construction du sens devait être pensée en relation avec le rôle qu'elle tenait au sein d'une structure si particulière.

Finalement, c'est avec ces questions en tête que je me suis engagé dans l'analyse de la parole que m'ont livré les professionnels de l'aide, avec qui j'ai travaillé :

Quelle conception du développement porter dans une entreprise du *Social Business* investie dans le marché mondial de l'aide au développement ?

Quelle fonction attribuer au processus de (re)construction du sens qui se joue au sein d'une équipe apparemment soudée autour de lui ?

Comment replacer les visions du monde, propre à des acteurs particuliers, au sein d'un fonctionnement plus global du secteur économique de l'aide au développement ?

Le protocole mis en place pour apporter des éléments de réponses à ces questionnements part, d'abord, du récit d'un parcours en participation observante. De par la condition particulière qui a été la mienne durant cette étude, la retranscription factuelle et sensible de l'environnement duquel je me suis imprégné est une étape fondamentale. C'est sur cette base que peut être restituée l'expérience rapportée des différents agents que j'ai pu fréquenter puis, dans un second temps, interroger. Mais ce sont également les conditions effectives d'exercice de l'activité d'opérateur du développement qui doivent être convoquées pour expliquer un peu le fonctionnement de ce monde singulier. Pour ce faire, en se proposera de développer un cas d'étude dans lequel j'ai moi-même tenu un rôle important (en termes de production) et qui donne à voir l'agencement des différents acteurs au sein d'un terrain de l'aide au développement.

En s'appuyant sur le cas particulier du projet de développement NeBaFaPop, en Ouganda, on s'attachera à identifier les différentes dimensions dans lesquelles se construisent les actions de terrain. On portera ainsi un intérêt particulier aux mécanismes institutionnels qui régulent le « marché » de l'aide au développement de façon relativement rigide. Les parcours universitaires et professionnels des

---

<sup>4</sup> Boltanski & Chiapello, *ibid*, p.942.

opérateurs du développement en charge de l'implémentation des projets seront aussi mis en avant, ainsi que les décalages éventuels constatés entre les perspectives annoncées du projet et la réalité de sa mise en place.

Un mot doit également être dit ici concernant le découpage particulier des parties. On ira du particulier au général, dans l'optique de décrire ce que j'ai pu observer en pratique, pour le comparer à la littérature sur le sujet dans un second temps. C'est dans cette optique que la restitution de la parole des acteurs interrogés sera tout d'abord livrée en tant que telle, puis, à la fin de l'étude offerte à la compréhension d'un regard extérieur. Mais cette progression itérative ne pourra se faire qu'en convoquant diverses méthodologies et sources de données, au sein d'une démarche résolument transdisciplinaire. Les différentes méthodes de collecte, traitement et analyse de l'information seront brièvement évoquées. Des encarts poussant plus loin la description de chaque méthode seront insérés dans les parties correspondantes dans le corps du texte. On espèrera ainsi pouvoir restituer le contexte intellectuel de formation des analyses formulées dans cette étude. Conscient que l'exercice proposé suggèrera alors une navigation entre des pôles bien différents des sciences humaines et sociales (et parfois un peu d'ailleurs) c'est avec l'envie de conserver une lisibilité en dépit de cet enchevêtrement que le présent travail a été rédigé.



## I. Observer le décalage entre représentations collectives et expériences sensibles des opérateurs du développement : « *Down the rabbit hole* »

Dans l'étude du monde de l'aide au développement, de nombreuses approches ont jalonné la littérature. Des analyses anthropologiques, géopolitiques ou agronomiques nombreuses se croisent, se contredisent parfois, et dressent un tableau complexe du monde socio-professionnel en soi : *Aidland*. Le terme, employé pour la première fois par l'anthropologue David Mosse dans son ouvrage éponyme de 2011, renvoie au fonctionnement particulier de ce système, qui a ses codes et ses récits propres. A l'instar d'Alice qui découvre le *Wonderland*, le chercheur en sciences sociales qui s'intéresse à l'étude de cet environnement doit d'abord s'approprier ces représentations collectives, pour comprendre les acteurs qui y évoluent.

C'est dans cette démarche que le présent travail se propose de s'inscrire. Il est le fruit d'une enquête en participation observante ayant duré 18 mois. La question de l'appropriation et de l'interprétation des catégories de représentations partagées au sein de ce monde professionnel y est donc prépondérante. Toutefois ce sont des observations spécifiques, qui tranchent avec le quotidien observé des agents et du discours qu'ils tiennent, la plupart du temps, à son sujet qui est à l'origine des questionnements principaux de cette étude. En entrant ainsi dans un monde « étrange », sur lequel je ne possédais à l'origine que bien peu de connaissances théoriques ou pratiques, j'ai peu à peu saisi ce qui en constituait la norme, et ce qui s'en écartait à l'occasion. En suivant l'évolution d'une entreprise singulière comme Alice suit le lapin blanc, j'ai suivi en quelque sorte les étapes initiatiques du monde de l'aide, et voudrais en dresser les principaux enseignements.

Il sera ici question de présenter le résultat le plus saillant, apparu lors de la dernière phase de recherche, à savoir la désillusion exprimée par les divers acteurs interrogés concernant leurs pratiques professionnelles. Le décalage évoqué entre valeurs et aspirations face à l'implémentation concrète des projets de développement est étonnant, à la fois par la récurrence de son évocation, mais aussi par la réserve qui prévaut à son sujet. Cette partie vise à restituer le contexte dans lequel a été formulé ce résultat, et en en donner les premières pistes interprétatives. On s'attachera donc principalement à donner à voir et comprendre le fonctionnement d'un environnement restreint, celui de l'entreprise Ris'Homme, dans laquelle j'ai enquêté et travaillé ; mais au travers de cet exemple on liera certaines observations à des analyses recensées dans la littérature sur le sujet. En faisant ainsi dialoguer les modèles généraux et le cas d'étude particulier, on espère mieux cerner les enjeux et les tensions à l'œuvre dans les pratiques professionnelles des opérateurs du développement.

Une notion sera centrale dans ce travail, qui porte sur la façon d'appréhender les discours tenus par les acteurs sur leur travail et sur la représentation qu'ils en ont. C'est celle du récit. On adoptera de ce récit une définition issue des sciences cognitives et de l'anthropologie, qui en fonde le principe ainsi que la fonction au sein des groupes sociaux dans lesquels ils circulent. Dans cette optique, le récit est ce qui permet de « distinguer expression spontanée et expression élaborée en vue d'être transmise, conservée »<sup>5</sup>. C'est donc un processus de mise en récit des événements quotidiens, dirigé par des principes éthiques et laissant transparaître une appréhension du monde spécifique. La description de ce processus et de sa fonction est fortement inspirée de l'ouvrage Les surdoués et les autres. Penser l'écart, qui contrairement à ce que son titre laisse penser, livre une interprétation générale des modèles contemporains de compréhension de la personnalité, des choix et des représentations collectives des individus. Les auteurs y donnent une définition de la mise en récit sur laquelle le présent travail

<sup>5</sup> Voir André, Le récit. Perspectives anthropologique et littéraire, 2012. p.16

s'appuie pour penser l'adhésion des acteurs du champ de l'aide au développement au récit développementaliste qui y prédomine.

« Pour échapper [à la sidération], il faut parvenir à imaginer le temps comme finalisé vers une valeur qui le transcende et qui compense la perte. Nous désignerons désormais ce processus par l'expression : « mise en récit du temps ». Un récit n'est en effet pas une simple énumération de faits dans un déroulement chronologique, mais leur mise en ordre par rapport à une finalité. Pas de récit sans intrigue, pas d'intrigue sans quête à atteindre et obstacles à affronter. »<sup>6</sup>

Cette acception place le récit dans une position dialectique entre une finalité, un « sens », et les événements de la vie pratique qui doivent trouver une place, une signification, au regard de ce récit. En cela il permettra dans cette partie d'éclairer la façon avec laquelle les acteurs interprètent leur travail quotidien, au gré des idéalizations, des frustrations voire des désillusions. Et, en cela, il permet de mieux comprendre comment, à l'échelle des opérateurs, fonctionne aujourd'hui l'aide au développement, et quels en sont les éléments de déstabilisation. Grâce à cette catégorie d'analyse, les discours et pratiques relevées durant mon enquête peuvent être mis à contribution pour dessiner, peu à peu, un modèle de compréhension de ces opérateurs du développement et de leur travail.

## a. Contexte d'observation et conditions de recherche

Je voudrais dans un premier temps contextualiser le parcours de recherche qui a été le mien. Car c'est en mettant en regard de ce parcours les conclusions auxquelles je suis arrivé que le développement de mon travail s'est construit. Celui-ci est en quelque sorte le produit d'un terrain et d'une période, aussi singulier l'un que l'autre. Cette contextualisation se fera selon une perspective matérialiste : le fonctionnement institutionnel et matériel prime dans la description de cette organisation. C'est qu'il est selon moi important de proposer au lecteur une imprégnation de cet environnement qui renvoie à celle qui a été la mienne, restituant ainsi un peu l'évolution de mon regard et de ma distanciation de celui-ci.

### i. Accès au terrain de l'entreprise : le cas de Ris'Homme<sup>7</sup>

« Comprendre, agir, grandir par nature »

C'est à travers ces cinq mots que se retrouve établie la raison d'être de Ris'Homme ou, selon les termes employés en interne, la mission de cette entreprise originale. Ris'Homme se distingue, sur ce point comme sur d'autres, et cela se constate dès les premiers jours passés à son bord. Tout d'abord ce sont les activités de cette structure qui étonnent. On peut déceler dans la généalogie de l'entreprise une orientation vers un panache important des activités. Fondée en 2005 par Charles, qui quitte à cette époque un poste de direction marketing au sein d'une grande entreprise de l'agroalimentaire, Ris'Homme se structure dans un premier temps autour de contrats d'expertise et de conseil aux entreprises sur des sujets que l'on commence à l'époque à rassembler dans le champ de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Centrée autour de problématiques environnementales

<sup>6</sup> Tinoco, Gianola & Blasco, Les « Surdoués » et les autres, 2018, p.52

<sup>7</sup> Anonymisation de Ris'Homme

dans le domaine de l'agriculture et de l'alimentation, l'expertise qui y est prodiguée consiste alors essentiellement à restructurer certaines filières, intégrées dans les chaînes de production de ces entreprises agroalimentaires.

Si le secteur économique dans lequel elle évolue est balisé depuis longtemps, et habité par des acteurs autrement plus reconnus, l'aide au développement y prend des formes plus singulières. En effet les éléments de communications de l'entreprise indiquent explicitement la diversité des tâches réalisées par les équipes qui s'y sont succédées. On citera ainsi la recherche appliquée en agronomie tropicale, le conseil institutionnel (dans le cadre des marchés publics internationaux), les montages de plantations d'arbres à but éducatifs ou encore l'expertise en structuration de filière, pour des partenaires privés occidentaux. Ce sont des pôles bien distincts et qui, pourtant, coexistent dans l'agenda d'une équipe d'une vingtaine de salariés tout au plus. L'on analysera plus avant les spécificités de cette orientation économique polycentrique dans la suite de cette étude ; mais l'on peut déjà remarquer que la multiplicité des métiers convoqués, qui s'ajoutent aux nécessaires tâches administratives, comptables ou promotionnelles, implique une polyvalence importante de la part de ceux qui y travaillent.

Cette polyvalence se retrouve dans les pratiques quotidiennes des membres actuels de l'équipe, qui partagent tous leur temps entre des tâches d'expertise, de rédaction de livrables, de suivi financier des projets ou encore de communication auprès de potentiels partenaires. Le projet-type, souvent commémoré par l'équipe dirigeante actuelle, dont la plupart des membres ont rejoint l'entreprise à l'occasion de ce projet, touche à la structuration d'une filière de gomme arabique en Afrique occidentale. Il s'agissait de substituer cet ingrédient à des additifs issus de l'industrie chimique, dans des yaourts destinés au marché européen. La demande de cette matière première émulsifiante requerrait une production plus standardisée et une filière plus structurée. On retrouve, dans les récits qui se font de ce projet, les éléments centraux de la « méthode » Ris'Homme.

L'enquête auprès de populations locales en est le point de départ. On y vise la compréhension des « besoins fondamentaux », qu'il s'agit de satisfaire en premier lieu afin de pouvoir développer la culture visée dans un cadre social moins précaire qu'avant le projet. Une fois le diagnostic établi, c'est l'expertise agronomique qui se tient, afin d'évaluer les rendements envisageables et les marges associées pour chacune des parties prenantes (bien que ce soit *in fine* l'entreprise commanditaire qui ait le dernier mot quant au financement effectif du projet). Il s'agit ensuite d'emporter l'adhésion de producteurs locaux qui devront satisfaire les besoins, en qualité et en volumes, des industriels occidentaux. Cela convoque une composante importante de l'activité de l'entreprise et que l'on pourrait assimiler à une forme de *Rural Development*<sup>8</sup>. On trouvera ensuite, et dans le désordre, des tâches d'évaluation des impacts (sociaux et environnementaux), d'animation et de coordination de projet ou encore de suivi technique et financier.

Ce que cet exemple laisse entrevoir c'est la multiplicité des métiers convoqués par un projet de ce type, mais aussi l'écart surprenant entre le nombre d'expertises individuelles que l'on pourrait naïvement attendre pour le mener à bien, et le nombre de personnes effectivement impliquées. A l'époque de ce projet, l'équipe ne comptait que trois membres, y compris Charles. Ils sont ceux qui aujourd'hui constituent l'équipe dirigeante de l'entreprise. Et, durant mon enquête comme avant

---

<sup>8</sup> Le *Rural Development* (pratique et théorie historiquement située dans le monde anglo-saxon) est défini comme suit dans l'entrée qui lui est consacré dans la *Berkshire Encyclopedia of Sustainability*, édition 2016 : « *Rural development is traditionally a practical approach used [...] to boost economic development in rural areas. Since becoming entrenched in the sustainability discourse, it has, on the surface, abandoned macro "top-down" programs based on the agricultural sector, favoring localized and participative actions.* »

semblerait-il, la polyvalence de leur activité est l'un des éléments qui se perçoit le plus rapidement à leur contact.

Ensuite, ce sont les rapports interpersonnels qui ne manqueront pas d'étonner. Il se trouve ainsi qu'au sein de Ris'Homme, l'organisation et la communication entre collègues, et de supérieur à subordonné, sont dites « horizontales ». Autrement dit, il ne s'y trouve, du moins en apparence, aucune marque distinctive en fonction du rang occupé dans la structure. Le tutoiement est de rigueur, les salutations et le langage se passent d'une politesse formelle. La décontraction, la possibilité d'échanger sans protocole avec tous les membres de l'équipe et la fluidité de l'organisation interne marquent ainsi les premiers jours passés à découvrir le fonctionnement interne de l'entreprise. Elle est en cela représentative d'une nouvelle forme d'organisation des entreprises du secteur tertiaire, fondée sur ce management propres aux des entreprises dites « libérées »<sup>9</sup>.

En revanche, cette décontraction que l'on pourrait, à première vue, qualifier de générique, étant donné le nombre de mentions de ce type d'organisation que l'on retrouve dans la littérature récente sur le sujet, prend place dans le cadre d'une construction particulière de la culture de l'entreprise. Cette notion de culture d'entreprise, apparue aux Etats-Unis durant les années 1970, est inspirée d'une lecture du courant culturaliste américain par des chercheurs en management. Elle désigne l'ensemble des éléments symboliques, organisationnel et pratique mis en place de façon consciente par les équipes dirigeantes afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et le sentiment d'appartenance des salariés à celle-ci.<sup>10</sup>

Cette spécificité de la direction d'équipe est d'autant plus facile à lire qu'elle est explicitement revendiquée par le président fondateur, Charles. Celui-ci, ayant eu un parcours sur quoi l'on reviendra plus tard, découvre lors d'une reconversion professionnelle, au tournant des années 2000, une école de management bien spécifique : le *Benevolent Leadership*<sup>11</sup>.

Emmenée par une spécialiste de l'éthique appliquée aux entreprises, et ayant déjà participé à la restructuration interne d'un groupe du CAC40 au début des années 2000, cette méthode de management repose sur différents piliers, au premier rang desquels on retrouve la « communication non-violente ». Celle-ci se double d'une reconnaissance des rôles sociaux<sup>12</sup> (à travers l'image des « casquettes » portées par tel ou tel) dont il s'agit de ne pas être dupes afin de pouvoir échanger « de potentiel à potentiel » avec des personnes parfois éloignées dans une hiérarchie ou en termes de milieu professionnel. Les différents éléments qui composent cette doctrine (dont l'ampleur dépasse la seule entreprise Ris'Homme) sont transmis tôt aux salariés, et à différentes occasions.

Les réunions d'équipe du Lundi y tiennent lieu de rituel et forment une base importante de cette organisation. Toutes les personnes qui y assistent y sont invitées à « partager » leur « réussite de la semaine », à savoir un motif de satisfaction qui peut être professionnel (un projet mené à bien par exemple) ou personnel (le mariage d'un proche), leurs priorités professionnelles pour la semaine à venir ainsi que les demandes d'assistance lorsque cela est nécessaire. Si ces réunions hebdomadaires permettent d'échanger des informations pratiques, sur l'avancement des différents projets et la vie

<sup>9</sup> L'expression n'est jamais employée par les membres de la direction, bien qu'étant revenue plusieurs fois dans les propos des salariés.

<sup>10</sup> Voir Denys Cuhe, « Cultures d'entreprise et cultures professionnelles », in La notion de culture dans les sciences sociale, Paris, La Découverte, 2016

<sup>11</sup> Les acteurs devenant aisément identifiables à la mention de ce corpus, la dénomination de celui-ci est également changée pour les besoins de cette étude. En outre, le titre comme le corpus sont protégés au titre de la propriété intellectuelle.

<sup>12</sup> Au sens de rôle organisationnel, place dans une hiérarchie.

productive de Ris'Homme, l'équipe de direction ne fait nul mystère du véritable enjeu de ces moments dont la durée peut parfois dépasser les trois heures. C'est bien la création et le renforcement d'un esprit d'équipe qui sont ici en jeu, et c'est à travers l'infusion d'un vocabulaire précis et récurrent que cela passe en premier lieu. Ces éléments de langage spécifiques forment, au fur et à mesure de leur emploi répété, une sorte de dialecte propre aux membres de l'équipe. Ceux-ci s'en servent aussi bien pour faciliter les échanges internes à l'équipe, en employant des mots dont chacun connaît le sens dans ce contexte, que pour marquer leur appartenance à ce groupe.

L'acquisition de ces fondamentaux lexicaux, sur lequel on reviendra dans la quatrième partie de cette étude, est renforcée chez les nouvelles recrues lors des entretiens successifs avec les supérieurs. A ce titre on notera ici que les chaînes de commandement sont très courtes : seulement un chef d'équipe parmi les trois présents dans l'équipe de direction, et des échanges occasionnels avec le président fondateur (dont la supervision se concentre essentiellement sur la gestion d'équipe, l'acquisition et l'approfondissement des éléments de « savoir-être » associés au *Benevolent Leadership*, et ponctuellement sur les rapports entretenus avec les clients des projets dans lesquels il s'implique directement). La culture d'entreprise est également instillée durant des sessions de formations avec Judith, la fondatrice du *Benevolent Leadership* et amie de Charles. Présentées comme non-obligatoires, ces formations font toutefois l'objet d'une inscription par défaut de la part de l'équipe de direction qui notifie celle-ci aux salariés. En outre, les éventuels refus ou signes de réticence de la part de nouvelles recrues font immédiatement l'objet d'une discussion avec le responsable hiérarchique, sous une forme cordiale, mais dont le contenu vise explicitement à faire accepter ces formations au salarié, au titre de l'acquisition de « repères » communs à l'équipe et de « l'ouverture » à de nouvelles idées. Il n'est d'ailleurs pas anodin que ces formations soient qualifiées, à de multiples occasions, « d'avantages en nature » que la direction offrirait aux membres de l'équipe.

Mentionnons également le vocabulaire ayant cours au sein de l'équipe et qui participe de façon importante à la construction de cette culture d'entreprise. Il se concentre sur des champs lexicaux positifs, l'euphémisation systématique des difficultés et des tensions interpersonnelles ou encore la valorisation de l'activité menée et le rappel du « sens » qui y est attribué. Cette catégorie du sens est importante en tant qu'elle est présentée par l'équipe dirigeante comme la « plus-value de Ris'Homme » ; autrement dit, l'apport principal de l'entreprise se démarquerait des concurrents en ce que le « sens » de l'action (quantifié à travers les « impacts » rapportés des différents projets implémentés) serait le critère principal d'orientation des activités.

Les bases et les canaux de formalisation de cette culture d'entreprise spécifique étant établis, on se contentera ici d'en évoquer les aspects les plus visibles et immédiats, avant de faire l'analyse dans la partie IV de cette étude.

Pour compléter cet exercice de contextualisation de l'enquête, on peut se pencher sur le statut juridique de l'entreprise. Celui-ci pose un cadre réglementaire au sein de l'entreprise mais est également au centre d'une construction narrative caractéristique. Ainsi, l'entreprise ayant été fondée en tant que SARL (Société A Responsabilité Limitée) elle a adoptée sous l'impulsion de son dirigeant la forme juridique d'une SAS, suite à des levées de fonds en 2010 et 2013. Les actionnaires non-actifs au sein de l'entreprise y sont toutefois minoritaire, puisque les parts détenues par l'équipe de direction restent majoritaires. Cette majorité est constituée par Charles en tant que fondateur d'une part, et par Cesare, Rachel et Alexandre d'autre part, depuis le versement d'actions sur les plans d'épargne salariale de ces cadres<sup>13</sup>. C'est en ayant procédé à cette augmentation de capital que le nouveau conseil d'administration va signer un pacte d'actionnaire qui inclut plusieurs clauses. Ainsi les versements

<sup>13</sup> Sur le PEE voir : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2142>

éventuels de dividendes aux actionnaires ne pourraient se faire qu'après dix ans révolus de détention des actions ; et l'éventuelle vente d'actions à un tiers doit être approuvée à la majorité par le conseil d'administration. Cette situation permet donc à l'entreprise de lever des fonds tout en garantissant à son fondateur d'en conserver la direction à moyen terme.

Avec une capitalisation totale de 3 millions d'euros et un chiffre d'affaire annuel s'établissant à 1,2 million d'euros en 2020, l'entreprise connaît depuis environ cinq ans une croissance importante. Cette croissance économique se double d'une augmentation du nombre de salariés, de stagiaires et d'indépendants sous contrats qui constituent l'équipe de Ris'Homme. La forme juridique, la trésorerie et la « ressource humaine » de Ris'Homme ont évolué au cours des dernières années, tout comme son objet social<sup>14</sup>, transformé depuis la Loi Pacte de 2019 en « raison d'être »<sup>15</sup>. L'intégration aux statuts de l'entreprise de la raison d'être citée au début de chapitre, « Comprendre, agir, grandir par nature », n'implique concrètement pas (ou très peu) d'aspects contraignants. Toutefois, cette place accordée aux références méthodologiques et thématiques (la « nature »), renseigne sur la volonté affichée de l'équipe dirigeante d'orienter les activités en fonction des impacts écologiques et sociaux engendrés (ou attendus) par les différents projets menés. Il est en effet notable que certaines activités de l'entreprise sont déficitaires, comme cela a été mentionné à plusieurs reprises, dans les réunions d'équipe auxquelles j'ai assisté, mais aussi dans près de 70% entretiens que l'on m'a accordés.

On citera ici en exemple un projet, *Vie&Forêt*, qui consiste en la plantation par des écoliers français de petites parcelles de forêts, en jumelage avec des écoliers de pays dans lesquels l'entreprise a, par ailleurs, des activités (Togo, Pérou...). La dimension éducative de ce projet en est le principal ressort, et il est partiellement financé par des fondations d'entreprises partenaires. Il reste toutefois comptablement déficitaire pour Ris'Homme, et de ce fait l'entreprise est souvent assimilée à une ONG par les partenaires impliqués.

Cela marque une volonté du fondateur d'ancrer la culture d'entreprise et l'orientation économique de celle-ci dans une mouvance du Social Business<sup>16</sup>. Cette dimension est un des éléments centraux, dans la pratique comme dans l'étude réflexive de cette entreprise. La forme particulière qu'y acquiert la notion d'entrepreneuriat social, dont Ris'Homme se réclame, est effectivement inscrite au sein des registres de l'Economie Sociale et Solidaire<sup>17</sup> (ESS) en France. Il s'agit là d'un point ambigu, car la Loi qui définit les contours du domaine de l'ESS introduit une nuance entre les structures qui s'y trouvent de plein droit et par défaut (coopératives, mutuelles ou associations), et les entreprises qui, comme Ris'Homme, doivent, pour y être rattachées, démontrer leur respect des principes suivants :

- la composition et le mode de fonctionnement des organes de direction attestant d'une gouvernance démocratique,
- l'affectation majoritaire des bénéfices de la société au maintien ou au développement de son activité,

---

<sup>14</sup> « L'objet social peut être défini comme l'ensemble des activités déterminées par les statuts qu'une société peut exercer. Il s'agit du programme, tel que précisé par ses statuts, qu'une société entend poursuivre. », Dalloz, Documentation, « Objet Social », <https://www.dalloz.fr/documentation/Document?id=DZ%2FOASIS%2F000672>

<sup>15</sup> « Les statuts [de l'entreprise] peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. », Loi Pacte, 2019, art.1835.

<sup>16</sup> « *Social entrepreneurs pursue both social and environmental objectives in addition to economic returns on business investments. The resulting social enterprises are not limited to nonprofit businesses; in fact current emphasis is placed on the involvement of the public and private sectors as well.* », *Berkshire Encyclopedia of Sustainability*, "Social Business", 2016

<sup>17</sup> La définition de ce domaine économique et juridique est établie dans la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Voir LegiFrance : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/>

- le caractère impartageable et non distribuable des réserves obligatoires constituées.

De plus ce n'est qu'en inscrivant l'activité de l'entreprise dans l'un des domaines définis par cette loi que l'entreprise peut prétendre à cette classification. Dans le cas de Ris'Homme, ce domaine est le suivant : « [ces entreprises] concourent au développement durable, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale ». Depuis le 1er juillet 2015, et dans la mesure où elles respectent les règles précédentes, les entreprises de l'ESS peuvent demander un agrément "entreprise solidaire d'utilité sociale" (ESUS) auprès de la préfecture de leur siège social. C'est le cas de Ris'Homme qui a obtenu par deux fois cette reconnaissance, à l'occasion d'un déménagement du siège social. Le principal avantage de cet agrément est de permettre d'obtenir des fonds issus de l'épargne salariale solidaire et de bénéficier de dispositifs de financement spécifiques de BPIFrance. C'est également un « label » informel qui entretient l'ambiguïté autour des principes directeurs de l'activité, entre recherche de rentabilité et aide humanitaire. C'est enfin l'occasion de positionner l'entreprise au sein d'un réseau d'acteurs qui promeut l'entre-aide. Les différentes structures pouvant être contactées par ce biais permettent d'envisager des partenariats qui ouvrent à Ris'Homme des marchés normalement réservés à des ONG spécialisées dans le développement international.

Elle n'est pourtant pas une organisation à but non lucratif et, on l'a vu, s'inscrit de façon statutaire et dans l'histoire de son activité, dans le champ de l'économie de marché. Ce qui semble a priori contre-intuitif témoigne en fait d'un mouvement contemporain de conformation de l'innovation sociale aux standards de l'économie capitaliste. Cela est souligné en introduction de l'ouvrage commun Du social Business à l'économie solidaire : critique de l'innovation sociale :

« L'innovation sociale apparaît ainsi comme l'une des pierres angulaires de la « nouvelle configuration idéologique du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 1999), en permettant une double logique d'intégration et de désamorçage de la critique »<sup>18</sup>

On comprend dès lors comment la promotion des discours légitimant l'action des opérateurs du développement produit une légitimation de leur action, en les faisant apparaître comme des « entrepreneurs sociaux », soucieux d'un développement qui soit « raisonné ». Mais dans les faits l'innovation sociale « tend à se vider de sa substance critique et à devenir l'une des charnières de mise en sens du capitalisme contemporain »<sup>19</sup>.

Cette mise en sens est peut-être même, dans le cas que j'étudie, l'objet principal de l'action de l'entreprise. Se revendiquant comme une « entreprise à mission » (se proposant donc d'aller plus loin encore que le cadre de la RSE, devenu réglementaire), les statuts de l'entreprise et les discours des managers, mettent en avant, comme un objet social, l'amélioration des conditions de vies des populations touchées par l'action de l'entreprise. Autrement dit cette amélioration est censée guider l'action de l'entreprise au-delà des critères de rentabilité financière.

Pour les raisons que nous venons d'évoquer, le milieu professionnel dans lequel s'est déroulé l'enquête à l'origine de cette étude peut être qualifié d'ambivalent. On y constate immédiatement l'intérêt et l'attachement que les acteurs portent à des modes d'interaction et de coopération plus soucieux du bien-être de chacun. Les récits sont principalement orientés par cette quête de sens, qui est l'un des éléments les plus mis en valeur lors des recrutements et dans la communication numérique de l'entreprise. La multiplicité des activités, des expertises et des terrains participe également de la singularité de cette structure. On renverra ici à la quatrième partie pour l'analyse plus poussée des

<sup>18</sup> Laville J-L. , Guérin I., Juan M. & Subirats J. , Du social Business à l'économie solidaire : critique de l'innovation sociale, 2020, p.5

<sup>19</sup> Ibid, p.7

contrastes et des tensions qui y sont à l'œuvre.

C'est dans cet environnement que ce travail puise l'essentiel de ces observations. Il en est donc, quelque part, le produit. Il s'agit toutefois de retracer l'itinéraire qu'il a emprunté au sein de ce milieu et durant cette période.



## ii. Précédent projet de recherche, parcours théorique et paradigme de recherche

Les précédentes observations forment une description préliminaire du milieu social depuis lequel s'est effectuée la présente recherche. Elles permettent de contextualiser l'enquête, sans cependant entrer dans l'analyse objectivée. En effet celle-ci est le fruit de la confrontation de ces premières observations avec une démarche dont il convient d'indiquer ici l'évolution.

C'est qu'à l'origine, si le cadre général de l'alternance au sein de l'entreprise Ris'Homme était établi, la focale de mon projet de recherche portait sur l'analyse d'un projet en particulier. Ce projet, sur lequel nous reviendrons en deuxième partie, consistait à établir un diagnostic agraire d'une localité ougandaise située en périphérie d'un parc national, et marquée par des conflits hommes-faune. Mes références y étaient essentiellement géographiques et agronomiques, et mon intérêt se portait principalement sur l'évolution contemporaine de l'agriculture familiale dans cette région de l'Ouganda, au regard des contraintes que font peser sur les agriculteurs la proximité d'une faune sauvage protégée. Toutefois les étapes les plus importantes de ce projet n'ont pu être menées à bien durant l'année écoulée.

La principale cause est évidemment la crise sanitaire due à la pandémie de la Covid-19 qui a provoqué entre Octobre 2020 et Juillet 2021, deux confinements en France et un en Ouganda. De fait les rares périodes durant lesquelles il aurait été possible d'effectuer les missions de terrain qui auraient permis d'accomplir le programme de recherche originel, ont été marquées par les élections présidentielles ougandaises. Ces élections, contestées, ont vu Yoweri Museveni conserver la présidence de la république, qu'il occupe depuis 1986. Bobi Wine, opposant arrivé second, a porté aussitôt des accusations de fraudes à son encontre, relayées par deux observateurs indépendants de l'ONG Africa Elections Watch, qui attestent d'irrégularités dans la tenue du scrutin. Cela a déclenché des manifestations populaires auxquelles le pouvoir a répondu par une répression policière violente, faisant plus de douze morts, et en coupant le réseau internet durant plusieurs jours<sup>20</sup>.

Les informations étaient alors difficiles à recevoir mais nous sommes parvenus à joindre Melchior, le consultant ougandais travaillant pour Ris'Homme sur le terrain. Il nous rapportait alors la situation de tension que les autorités locales imposaient, même dans la zone du projet, pourtant éloignée de la capitale et des principaux foyers de contestation. Ainsi, les membres du Muséum National d'Histoire Naturelle (MNHN) avec lesquelles l'équipe de Ris'Homme travaillait étroitement, et qui se trouvaient encore sur place durant ces événements, se sont vu pratiquement interdire toute sortie du parc national, dans lequel leur camp était établi. Ce sont les *rangers* de l'*Uganda Wildlife Authority* (UWA), l'institution nationale chargée de la gestion des aires protégées, qui ont ici joué le rôle de relais de cette stratégie d'étouffement de la contestation par le pouvoir. Ici, elle est passée par la mise en pause durant plusieurs jours du programme de l'équipe de recherche sur place, et par la dissuasion explicite du personnel diplomatique ougandais auxquels nous nous adressions pour recevoir un visa qui nous aurait permis de rejoindre l'Ouganda, et la zone du projet.

Ce bref récit des événements ayant marqué l'année écoulée ne vise pas simplement à rendre compte de l'impossibilité d'accéder à un terrain étranger (situation rencontrée par de nombreux chercheurs dans le monde depuis le début de la pandémie). On peut en effet y lire en creux deux éléments caractéristiques du secteur de l'aide au développement dont la prise en compte m'a permis de ré-orienter le projet de recherche ainsi empêché.

---

<sup>20</sup> Sur le contexte des élections ougandaises de 2020, voir BBC, « Uganda's long-time leader Yoweri Museveni declared election winner », 17/01/2021 <https://www.bbc.com/news/world-africa-55689665>

Le premier de ces éléments touche à la pratique professionnelle des opérateurs du développement (dont les salariés de Ris'Hommes sont les représentants dans cet exemple) face à des contraintes, induites par le contexte social et politique des pays dans lesquels ils effectuent leur travail. Ce qu'il est important ici de noter c'est que, face à des restrictions administratives et des risques pour les personnes jugés trop importants, le comité de direction du projet a préféré mettre celui-ci « en pause ». S'il est évident que la situation n'aurait pas permis de mener les tâches attendues, la mission de compréhension du tissu social dans la localité du projet aurait pu être poursuivie et les partenariats locaux auraient pu être développés durant cette période. En outre, il n'a jamais été formellement interdit aux équipes impliquées dans le projet de se rendre sur le terrain. C'est plutôt une forme d'auto-censure qui s'est mise en place du côté des partenaires français. Il s'agissait bien de marquer, à travers ce respect scrupuleux des « recommandations » du pouvoir ougandais, l'acceptation de cette ré-élection contestée et la volonté de rester en bons termes avec les représentants locaux de cette autorité étatique.

Le second de ces éléments concerne la lecture qui a été faite au sein de l'équipe de cette situation et les récits qui se sont construits pour l'expliquer et la justifier. Ainsi, lorsqu'il m'a été signifié en Juin qu'il ne me serait pas possible de me rendre sur le terrain ougandais dans le cadre de mon alternance avec Ris'Homme, j'ai pu discuter de cette décision avec mon chef d'équipe, Alexandre. C'est à cette occasion que j'ai pu lui poser la question des limites imposées à l'activité de l'entreprise par ce choix de ne pas envoyer de salariés en mission durant les périodes de tensions. Sa réponse est à l'origine de mon questionnement concernant les récits, construits par les acteurs du champ de l'aide au développement, face aux questions éthiques et stratégiques posées par le contexte des pays concernés par leurs interventions. Il m'a ainsi signifié que l'ensemble des activités menées au sein du projet prenaient place au sein d'un calendrier qui « pouvait être assoupli » en fonction des contraintes. Dans ce cas, cela signifiait que l'ensemble des activités d'enquête auprès des populations et de conseil agronomique devaient attendre l'aval implicite des autorités locales, et que les financements se calqueraient sur le déroulé des opérations<sup>21</sup>. Aucune mention n'a été faite des conséquences pour les populations et pour le parc national des événements, qu'ils soient sanitaires ou politiques. Ces dimensions étaient alors presque systématiquement renvoyées à des paramètres auxquels il conviendrait d'adapter les pratiques, sans porter un jugement dessus, ni même sans les intégrer au cadre conceptuel et protocole d'enquête du projet.

C'est dans ces non-dits que j'ai cru déceler une contradiction, qui est au cœur du présent travail : les opérateurs occidentaux du développement partagent un ensemble de valeurs et de catégories de perceptions allant plutôt dans le sens d'une prise en compte de l'expérience quotidienne des populations concernées par l'aide ; mais ils se retrouvent professionnellement dans des situations qui les obligent à mettre de côté ces principes pour satisfaire aux contraintes posées par les cadres juridiques, réglementaires et politiques (de l'échelle internationale à l'échelle locale). Un collègue avec lequel je travaillais également sur ce projet, David, me déclarait ainsi, à propos d'un travail qu'il menait en Guinée, qu'il avait retiré de sa méthodologie habituelle en mesure d'impact tout le volet qui mettait en balance les bénéfices tirées d'exploitations minières avec les externalités négatives engendrées par ces exploitations. Comme dans le cadre de l'Ouganda, ce ne sont pas des directives explicites, des éléments juridiques à proprement parler qui sont à l'origine de ce choix, mais plutôt la volonté de ne pas heurter les intérêts privés de certains acteurs, ou les valeurs (plutôt favorables à l'extractivisme) des commanditaires.

Il s'agit là de renoncements conscients, desquels David et Alexandre convenaient et qu'ils présentaient comme des « ajustements » face à des « situations compliquées ». Le fait de ne pas avoir tenté dans un

---

<sup>21</sup> On mesure l'avancée du projet sur le plan financier par l'indicateur du « taux de décaissement », c'est-à-dire la part du financement total dépensée durant une période donnée.

premier temps de procéder comme initialement prévu traduit ici, en première analyse, une habitude prise de « rester dans les clous », c'est-à-dire rester en bons termes avec les autorités des pays concernés, au prix de la qualité et de l'exhaustivité des projets menés. C'est à la suite de cette observation que mes questionnements et mes observations se sont déplacés sur le contexte général de ce monde professionnel, son fonctionnement économique et institutionnel, les subjectivités des acteurs qui s'y meuvent et l'analyse critique des résultats des projets implémentés.

Il faut ici préciser un élément des « relations d'enquête »<sup>22</sup> particulières que j'ai eues avec les autres salariés de Ris'Homme. J'ai en effet rejoint l'entreprise via un stage de fin d'études pour une formation d'ingénieur en géomatique<sup>23</sup>, en 2019. J'ai donc porté l'étiquette de « l'expert en informatique et nouvelles technologies », ce qui m'a permis dès l'origine de « cacher » mon scepticisme et mes doutes concernant ces renoncements derrière le voile de la technicité. J'étais, pour le dire autrement, un technicien dont les questions sur le fonctionnement général des projets dans lesquels j'étais impliqué pouvait être justifiées par la naïveté (au sens de celle d'un « nouveau venu »), sans donc que n'y soit associée une remise en question des personnes à qui je m'adressais. C'est, je pense, l'une des raisons qui ont autorisé à mes interlocuteurs certaines confessions ; au premier rang desquelles la reconnaissance de ce mode particulier d'adaptation au contexte des terrains.

Par la suite en alternance pour un Master 2 à l'EHESS, j'ai continué essentiellement mes activités techniques (récolte, production, analyse et traitements de données géolocalisées), sans qu'un grand intérêt soit porté à ma formation. Surtout, n'ayant jamais mis en avant ma recherche, j'ai pu en grande partie éviter de « devenir enquêteur », selon l'expression de Stéphane Beaud et Florence Weber. Dans leur ouvrage sur la méthodologie de l'enquête, les ethnologues précisent ainsi les contraintes liées au statut d'enquêteur :

« Devenir enquêteur, c'est devenir nécessairement un peu « bizarre » pour autrui dans la vie sociale ordinaire. Vous allez être celui qui ne cesse de poser des questions, de regarder d'un œil distancé les choses autour de lui, qui fait bien souvent montre d'une curiosité que les règles ordinaires de la bienséance pourraient qualifier d'excessives. L'enquêteur est celui qui regarde ou qui voit des choses qu'il n'aurait peut-être pas dû voir, qui pose des questions parfois embarrassantes. »<sup>24</sup>

Cet écart, qui aurait pu empêcher les personnes précédemment citées de me faire connaître leurs perceptions des arrangements, s'est avéré être discret dans mon cas. En tous cas, suffisamment discret pour que j'apparaisse, au fil des mois et des réunions, comme un membre à part entière de l'équipe, plutôt que comme un étudiant, ou un chercheur en sciences sociales. J'ai ainsi pu adopter une démarche d'enquête en participation observante, d'autant plus facile à tenir en termes méthodologiques, que je n'étais pas sûr d'avoir à exploiter les observations que je faisais en entreprise, dans le cadre de mon premier projet de recherche. Ainsi, la ré-orientation de mon sujet m'a permis de mettre à contribution les mois d'observation que j'ai menés au sein de l'entreprise sans avoir à me « dévoiler », c'est-à-dire sans avoir à négocier une place, un rôle spécifique au sein de l'équipe.

Il convient toutefois de signaler ici, pour satisfaire un besoin de précision autant méthodologique qu'éthique, que cette situation n'est pas assimilable à de la duplicité envers les collègues que j'y ai côtoyé. Il ne s'agit pas d'une enquête menée « incognito », et cela pour deux raisons. D'une part, mon statut d'étudiant alternant en sciences sociales était connu de tous, bien qu'il n'ait pas été au premier

<sup>22</sup> L'expression est présente à de multiples reprises dans la littérature méthodologique sur l'enquête ethnographique. A ce titre on s'appuiera beaucoup dans cette étude sur les conseils prodigués dans l'ouvrage de Beaud et Weber, Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques, édition 2001

<sup>23</sup> La géomatique est une discipline qui regroupe outils, méthodes et théories permettant d'acquérir, de représenter, d'analyser et d'interpréter des données (géométries et images) spatialisées.

<sup>24</sup> Beaud & Weber, *ibid.* p.98

plan de ma pratique et des discussions que j'ai pu avoir au sein de l'équipe de Ris'Homme. D'autre part, dès lors que la focale de mon projet de recherche s'est portée sur le fonctionnement social et anthropologique de l'équipe (et à travers elle sur le champ plus général de l'aide au développement), j'ai expliqué de façon transparente quelles étaient mes interrogations et mes méthodes à tous les interlocuteurs que j'ai eus.

La distanciation que je me devais d'avoir de ce milieu social dans lequel j'étais assez largement inséré, peut alors être questionnée. Comment en effet garantir que les relations de collaboration, de connivence et pour tout dire d'amitié, que j'entretenais avec mes collègues n'affectent pas ma démarche ni mon interprétation des faits observés ? C'est pour répondre à cette question que je soulignais précédemment le discret décalage vis-à-vis des discours d'équipe, et de la culture d'entreprise, que me permettait de tenir mon rôle de nouvel arrivant technicien. En effet, bien que l'on puisse dire que j'étais « intégré » à l'équipe, j'y ai toujours tenu une place en périphérie. Comprenant et étant capable de reprendre certains des éléments de langage partagés par l'équipe, j'ai parfois aussi explicitement marqué la distance que j'avais vis-à-vis de ce lexique. J'ai pu trouver dans la lecture d'un article de Charlie Galibert la description d'une posture méthodologique qui qualifie avec beaucoup de justesse la situation dans laquelle je me suis trouvé de ce point de vue :

« La posture méthodologique la plus large d'une anthropologie de la rencontre de l'acteur et de l'observateur pourrait être d'habiter la langue et le récit de l'acteur, tout en donnant à celui-ci l'hospitalité dans la langue et le récit de l'observateur. »<sup>25</sup>

Cette langue et ce récit d'observateur, je les ai succinctement présentés à mes collègues durant les derniers mois de ma présence au sein de l'entreprise, à la faveur de leurs questions sur le déroulé de ma recherche. C'est dans un second temps, et dans le cadre des entretiens que j'ai mené avec chacun et chacune des membres de cette équipe, que j'ai développé ces signaux de mon positionnement en tant qu'observateur. On voit donc dans ma démarche que le passage d'une participation observante discrète à une observation explicite par entretien semi-directif constitue une rupture épistémologique importante, qui se double d'un changement de rôle au yeux de mes collègues (devenus enquêtés). En conservant toutefois la proximité que j'avais avec eux, tant sur le plan relationnel que dans les références partagées, je me suis ménagé une nouvelle place.

J'en avais en effet besoin pour recueillir les points de vus et récits subjectifs de mes collègues qui devaient me renseigner sur les motivations, les croyances et récits qui structurent le milieu des praticiens de l'aide au développement. Les écarts que j'ai alors pu constater entre les récits naïfs, les déclarations faites dans le cadre de la sociabilité professionnelle informelle (temps de pause, bilans faits sur un projet...etc) et les propos tenus dans le cadre des entretiens, demandent pour être analysés, contextualisés et interprétés, de se référer aux conditions dans lesquels évoluent ces acteurs, et dans lesquels ils situent leur activité professionnelle.

Dans cette optique je me suis appuyé sur un nouveau corpus théorique à travers plusieurs sources qui m'étaient jusqu'alors inconnues :

---

<sup>25</sup> Voir Galibert, « Prolégomènes à une anthropologie de l'observateur et de l'acteur », 2004

- L'anthropologie des institutions internationales qui fixent les cadres réglementaires et le lexique de l'aide au développement<sup>26</sup>
- L'anthropologie du droit comparé, mettant à jour l'écart impensé entre les régimes de juridictions occidentaux et ceux des pays récipiendaires de l'aide au développement<sup>27</sup>
- L'histoire environnementale et institutionnelle des aires protégées, portant la critique de l'effacement des intérêts des populations locales dans la construction des grands chantiers du développement<sup>28</sup>
- Un pan de la sociologie du travail qui étudie la formation des nouveaux discours et formes de management en contexte post-moderne et néolibéral<sup>29</sup>

Ces sources nouvelles m'ont permis d'établir plus solidement la distanciation de mon expérience de terrain, dans laquelle la situation initiale aurait pu introduire de nombreux biais. On verra par la suite que certains d'entre eux subsistent certainement. Cela est dû aussi bien au positionnement que j'ai tenu avant et après la ré-orientation de ma recherche qu'au caractère tardif de cette ré-orientation. Toutefois cette situation m'a permis de créer une dynamique d'enquête qui présente les avantages précédemment cités, et il n'est pas certains que sans eux j'aurais pu obtenir de mes interlocuteurs certaines des confidences qui forment l'élément déclencheur de ce travail. Dans un milieu où la « pensée positive » et la dépolitisation atténuent les doutes et les critiques au point de les rendre parfois inaudibles, cette situation particulière fut en quelque sorte une caisse de résonance.

Cette description de l'évolution de ma démarche au cours de l'année écoulée, qui touche à la fois aux questionnements de premier plan de ma recherche et à la méthode à mettre en place pour y répondre, fait apparaître deux éléments centraux. En premier lieu, il apparaît rapidement qu'il se joue dans les projets d'aide au développement des jeux d'acteurs et d'institutions qui induisent parfois un écart entre les attentes et valeurs des opérateurs et les arrangements auxquels ils se plient en fonction des contextes et de leur tendance à la révérence vis-à-vis des pouvoirs en place sur les théâtres de ces projets. Deuxièmement, l'expression de ces écarts ressentis est circonstanciée. Elle ne se fait que dans l'intimité d'une relation installée, et ne peut trouver à s'exprimer qu'à travers des questions d'apparence technique et dans des mots qui en rendraient la lecture difficile pour un observateur étranger à ce lexique particulier. Le fait de n'avoir pas été cet observateur étranger, d'avoir observé depuis une certaine place à l'intérieur de l'organisation le déroulé des opérations est l'une des principales lignes directrices de ma méthodologie et des résultats qui en découlent.

---

<sup>26</sup> Voir Müller *et al.*, *The Gloss of Harmony*, 2013

<sup>27</sup> Voir Le Roy, *La terre de l'Autre*, 2011

<sup>28</sup> Voir Blanc, *L'invention du colonialisme vert*, 2020

<sup>29</sup> Voir Cabanas & Illouz, *Happycratie*, 2018

### iii. Un poste dans une période : Chargé d'études géographiques par temps de Covid-19

La place que j'ai occupée au sein de l'équipe de Ris'Homme, c'est celle de « Chargé d'études géographiques » ; un intitulé de poste qui en dit déjà beaucoup sur la façon dont je me suis intégré dans l'équipe. Il m'a été attribué au sein d'une structure pour laquelle ce type de formalisation administrative n'est pas l'objet d'une grande attention de la hiérarchie. Seule la qualification (induite par les termes « Chargé d'études ») m'a été recommandé par Alexandre, mon supérieur. Le champ que j'ai choisi de mettre en avant dans cet intitulé, la « géographie », visait à concilier le travail technique en géomatique, que j'exécutais sur la plus grande partie de mon temps de travail, avec mon intérêt pour les sciences sociales. Toutefois, comme cela est relaté dans les paragraphes précédents, les tâches à exécuter, par moi comme par mes collègues, étaient difficilement rattachables à seulement une ou deux spécialités. En effet, la surcharge de travail (notamment concernant les membres les plus expérimentés de l'équipe) et le nombre important de projets dans lesquels chaque salarié étaient impliqués poussaient à se partager de nombreuses tâches qui auraient échappé à la description d'une fiche de poste, quand bien même celle-ci aurait été plus exhaustive qu'en réalité. Cette organisation des études touchait plus spécifiquement le pôle du « conseil institutionnel » pour lequel j'effectuais la très grande partie mes travaux.

Le travail au sein de ce pôle consiste à diligenter des études dont les « termes de références » (document officiel établi entre un bailleur de fond et un maître d'œuvre, Ris'Homme en l'occurrence) sont négocié avec l'institution ayant préalablement passé un appel d'offres public. L'équipe de « développement institutionnel » (composée de trois ou quatre salariés chez Ris'Homme), rédige l'offre technique et financière afin de remporter cette appel d'offres. Puis c'est l'équipe d'experts et consultants proposée dans l'offre technique qui se met en relation avec le client, ici le bailleur. Cette équipe était constitué d'un chef de projet (souvent un « consultant senior » ayant plus de cinq ans d'expérience), d'un « chef d'équipe » qui encadre un ou deux « consultants juniors » et d'un ou deux experts locaux, basés dans le pays visé par l'étude ou dans l'un des pays voisins. De par mes qualifications et mon absence d'expérience, j'étais invariablement « staffé » au poste de consultant junior. Cela signifiait en pratique qu'après avoir reçu mes directives de la part du chargé de projet et après avoir pris connaissance des termes de références, je mettais en place une démarche à même de collecter et de présenter à mes supérieurs les données nécessaires pour la rédaction des livrables. J'utilisais pour cela principalement des données géographiques, démographiques et économiques disponibles gratuitement en ligne. Plusieurs plateformes permettent de récolter ce type de données, bien qu'elles soient de qualité inégale et que la confrontation avec des données récoltées sur le terrain laisse parfois entrevoir des écarts significatifs. Cela dit, le coût associé à la production de données *sui generis* et le peu de temps dont nous disposions de façon générale pour mener à bien les projets rendait ce type de protocole assez rare en pratique. Les principaux outils utilisés pour traiter ces données quantitatives étaient des logiciels de SIG (« Systèmes d'Information Géographiques », dont l'avatar le plus courant d'utilisation est le logiciel libre QGis), des scripts d'analyse statistique produits sous RStudio ou Python, et de nombreux tableaux et outils développés sous Excel. Bien qu'une certaine standardisation des traitements puisse parfois être envisagée, il s'agissait le plus souvent de proposer une démarche originale de traitement des données, au vu de la diversité des attentes des clients.

Ainsi, en plus de cette multiplicité des tâches associées aux différents livrables, un point important à souligner est celui de la grande hétérogénéité des domaines d'expertise convoqués par les projets que Ris'Homme menait. En un peu plus d'un an de travail, j'ai ainsi travaillé sur des études de risques liés au changement climatique à des échelles nationales, pour le compte de l'Agence Française de Développement (AFD) dans le cadre de son initiative « Adapt'Action » ; sur des diagnostics

agraires au sein de territoires ruraux et à échelle régionale, pour le compte du Ministère chargé de l'agriculture du Congo-Brazzaville ; sur une étude préalable à la structuration d'une filière de soie sauvage à Madagascar, pour le compte d'une fondation liée à une entreprise française du luxe ; ou encore sur la formulation de *guidelines*<sup>30</sup> pour l'accroissement de la traçabilité du cacao, pour le compte d'un organisme chargé de labelliser les produits chocolatés.

On le voit, les domaines concernés par les projets diligentés par Ris'Homme étaient de natures très différentes. De la même façon que les institutions, qui la mandataient pour réaliser ces études, demandaient d'adapter discours et points d'intérêts prioritaires, l'entreprise attendait de ces équipes une expertise sur des champs pour lesquels il ne se trouvait parfois pas de réel spécialiste. A ce propos, lorsque je lui ai posé la question des causes principales de la surcharge de travail qui le concernait, Alexandre m'a fait la réponse suivante :

« Il y a des projets qui me demandent une densité de travail importante parce que les projets ont été mal montés dès l'origine, et que le poste que j'y occupe n'est pas dans mes compétences. Cela vient souvent de la compréhension de l'appel d'offre, qui n'était pas assez claire, et d'une mauvaise répartition des tâches avec les partenaires lorsque nous sommes en consortium. Ils peuvent parfois être vus comme des investissements, si l'on dépasse nos jours [de travail alloués], mais à condition que l'on capitalise sur les nouveaux savoir-faire. Si ce n'est pas le cas, on est juste en souffrance. »

Il y a donc un enjeu particulier, lié à la multiplication des champs couverts par les appels d'offres institutionnels, à définir les domaines dans lesquels l'entreprise peut ou pas mettre en place des experts qualifiés pour la mission.

Par-delà les attentes en termes de polyvalence et de capacité à produire une expertise dans des délais brefs, un autre élément caractéristique de la méthode de travail mérite d'être évoqué ici, en ce qu'il permet de préciser les réels enjeux des travaux attendus. Il s'agit de l'omniprésence de la distance, et donc de la médiation des relations entre collègues et avec les terrains des projets. Cette question de la distance est hautement polysémique : on peut y voir une situation concrète (les experts en développement travaillent souvent dans le siège de leur organisme, presque toujours situé en occident), ou bien considérer une distance en termes culturels, linguistiques et anthropologiques. Dans le premier cas, ce sont les moyens matériels et les organisations mis en place pour travailler avec des partenaires situés dans plusieurs pays qui sont en jeu. Dans le deuxième, la problématique concerne plutôt les formations des experts à l'appréhension et la prise en compte de l'écart perceptif et dialectique qui les séparent des partenaires situés dans les pays où se tiennent les projets, et à plus forte raison des populations concernées. Toutefois ces deux acceptions de la « distance » peuvent se recouper, notamment en ce qui concerne la banalisation des plateformes numériques de travail.

Une grande partie de mon temps de travail durant l'année écoulée a consisté à tenir des réunions entre plusieurs partenaires d'un même projet sur ces plateformes. Elles répondent indubitablement à un besoin ; celui de pouvoir joindre facilement et sans frais des personnes habitant des pays éloignés. Le fait de pouvoir joindre la vidéo à l'appel audio assure à la visio-conférence un statut privilégié vis-à-vis des technologies préexistantes. Il n'est plus aujourd'hui inenvisageable de mener à bien un projet de bout en bout sans jamais avoir rencontré physiquement ni les commanditaires, ni les

---

<sup>30</sup> Le terme non-traduit est d'usage courant dans les échanges entre professionnels du développement, et sa traduction littérale de « directives » rend mal compte de leur caractère non contraignant. La notion est questionnée et contextualisée par Peter Bille Larsen, dans le chapitre qu'il a rédigé pour l'ouvrage commun The Gloss of Harmony, dirigé par Birgit Müller et paru en 2013. Voir Müller *et al.*, *op. cit.*, chap 3.

sous-traitants locaux, et encore moins les populations.

Bien sûr les missions sur le terrain restent d'actualité, même par temps de pandémie, mais elles se font plus rares et on y préfère parfois l'ouverture d'une antenne locale accueillant des salariés tout au long de l'année, afin de mieux s'implanter sur un territoire. C'est la situation de Cesare, membre du comité de direction de Ris'Homme, où il travaille depuis quinze ans, et qui a déménagé au Togo durant l'année 2020, accompagné par sa femme et ses deux jeunes enfants, pour une durée indéterminée. Toutefois ces cas sont relativement rares ; et en tout état de cause l'enquête que j'ai menée s'étant déroulé dans les conditions sanitaires de la pandémie, ses conclusions sur l'importance de la distance peuvent être à relativiser.

En revanche la distance, entendue comme paramètre inhérent au travail en situation interculturelle, du point de vue des subjectivités des experts du développement, des « courtiers » locaux et des populations, est restée inchangée malgré ces conditions. Ce point sera développé dans la partie suivante, avec l'exemple d'un projet précis pour appui, mais il convient d'en dire succinctement l'importance et l'omniprésence dans ce monde professionnel. La distance culturelle et linguistique qui sépare un chargé de projet basé en France des partenaires, commanditaires et populations concernés par le projet sur lequel il travaille n'est que rarement interrogée, alors que les échanges avec ces différentes personnes ou groupes est quotidien. Certes des précautions peuvent être prises durant les enquêtes de terrain, mais elles se limitent souvent à des questions pratiques (le traducteur parle-t-il les langues locales correctement ? Comment peut-on convaincre des paysans de changer de variété cultivée pour une nouvelle qu'ils ne connaissent pas ? ... etc). Un voile d'ignorance est pudiquement jeté sur les intérêts, les valeurs et les préconceptions des partenaires. On verra pourtant par la suite que les biais induits par cet angle mort, dans la formulation des diagnostics sur lesquels se basent les projets, sont importants. On peut à cet endroit reprendre les réflexions de Jean-Pierre Olivier de Sardan sur les précautions à prendre lors d'une enquête ethnographique en situation interculturelle, en mettant en regard de ses conclusions, la situation des experts du développement qui bien souvent procèdent à des enquêtes d'une grande naïveté sur ce plan :

« Le recours à un interprète, qui est toujours aussi un “informateur privilégié”, introduit des formes particulières d’“enclichage”<sup>31</sup> : le chercheur devient dépendant des propres affinités et hostilités de son interprète, comme des appartenances ou des ostracismes auxquels le voue le statut de ce dernier [...]

Il est impossible de se passer d'informateurs privilégiés, et pour de multiples raisons. Parce que les affinités personnelles jouent un rôle important dans la recherche de terrain. Parce que d'un thème de recherche à l'autre, d'un “problème” à l'autre, les compétences locales varient et sont inégales. Parce que les capacités de communication du chercheur avec chacun, et vice versa, sont très variables. Parce que tous les consultants et tous les récitants ne se valent pas, en termes de qualité ou de quantité d'information »<sup>32</sup>

Il n'est donc pas question ici de remettre en cause la méthode consistant à s'appuyer sur des « informateurs privilégiés » pour acquérir de l'information et à être introduit sur des terrains étrangers. Comme le souligne Olivier de Sardan, il s'agit là d'une contrainte indépassable en première instance. Toutefois là où le travail de l'ethnologue consciencieux diverge de celui-ci de l'expert en développement (on ne parle ici que de la gestion de l'interculturalité), c'est que le premier dispose de

---

<sup>31</sup> Le concept d'«enclichage» que Olivier de Sardan évoque ici est défini dans ce même texte comme l'orientation, consciente ou non, qu'opèrent les individus ou les groupes qui permettent à l'ethnologue d'accéder à son terrain sur l'analyse de celui-ci. Ce sont leurs intérêts, leur vérité et leurs discours qu'ils voudront faire partager à l'enquêteur qui doit en être conscient. Ils forment une clique à laquelle le chercheur peut être assimilé.

<sup>32</sup> J-P. Olivier de Sardan, « La politique du terrain », 1995



bien plus de temps, et de latitudes pour mener son enquête. L'apprentissage de la langue locale qui est une étape clé de l'imprégnation du terrain pour le chercheur est évidemment hors d'atteinte des chargés de projets qui n'auront à s'investir que pour quelques semestres tout au plus par mission. En outre, c'est par son effort réflexif et sa prise en compte de la nécessaire « rupture épistémologique » que le chercheur peut incorporer ses propres biais à son analyse, là où les formations des experts du développement ne font que peu de cas de ces considérations épistémologiques.

Enfin c'est la multiplication et l'interchangeabilité des terrains qui interdisent à l'expert du développement de mettre en pratique les recommandations habituelles de la littérature sur l'enquête en situation interculturelle. Il est en effet impossible d'affiner la méthodologie quand moins du tiers du temps de travail effectif est passé à enquêter, dialoguer et conseiller les populations ciblées par les projets<sup>33</sup>.

De là peut être vient cette impression d'un décalage entre les limites inhérentes à de telles pratiques (que je percevais), et l'acceptation de cet état de fait, voire sa normalisation et justification (au sein de l'entreprise). Ayant eu en mémoire les critères de scientificité des études menées sur des terrains pour lesquels la distance géographique et culturelle est un élément incontournable, j'ai plusieurs fois fait part de mes doutes, et proposé des protocoles d'enquête alternatifs. Mais la question des biais à travers lesquels l'équipe produisait ces études ne fut jamais véritablement traitée. Là encore le temps de travail (in)disponible et la rentabilité induite des projets sont sans doutes les éléments déterminants ; et il est certain qu'une recherche digne de ce nom ne pourrait de toute façon pas se tenir en ayant comme ligne rouge ce critère de rentabilité. Toutefois le peu d'intérêt que j'ai pu susciter à ce propos soulève un questionnement sur la nature des enjeux heuristiques réels de l'activité de chargé d'études dans ce contexte : s'agit-il de répondre à un cahier des charges, collection d'items émanant de la littérature grise, ou bien de réellement tenter d'accroître la compréhension des organisations à propos de situations concrètes ?

Le rôle tenu par les « chargés d'études », dont j'étais, et par l'ensemble des opérateurs du développement dans l'activité de recherche est mal défini. Le fait de devoir adapter protocoles, livrables techniques et agendas à des contextes institutionnels et politiques mouvants, ajouté à la faiblesse des procédures de collecte et de vérification des données, font de cette recherche appliquée une discipline difficile à appréhender. La lecture des productions en coopération internationale est sur ce plan révélatrice de cette multiplicité (des acteurs, des terrains et des activités) qui confine parfois à l'hétéroclite. Si mener une recherche depuis ces positions est donc périlleux, pour autant que l'on soit rigoureux, il est en revanche fécond d'effectuer une étude sur ce domaine, pour en discerner le fonctionnement et le « jeu » interne.

Les acteurs, la structure et le milieu professionnel ici en question ayant désormais été introduits, on s'attachera dès à présent à détailler la méthodologie de la recherche, ainsi que ses premières conclusions.

---

<sup>33</sup> Cette proportion d'un tiers est tirée des fiches de *time reporting* de l'équipe de Ris'Homme accessibles par tous les salariés. Y sont renseignées les tâches effectuées par projets et le temps de travail associé. J'ai ici fait la moyenne pour l'ensemble de l'équipe chargée de l'implémentation des projets.

## b. Pratiques d'enquêtes, récoltes d'information et (re)construction du sens

S'il n'est jamais simple de démêler les observations, une fois le terrain fini, de clore et de conclure, le présent travail est le fruit d'un difficile retour analytique *a posteriori* sur le matériau composite récolté durant l'enquête. Il est clair que la mauvaise définition d'un cadre méthodologique *a priori* joue un grand rôle dans cette situation. Toutefois, avoir dû adapter mon regard et mon approche aux conditions imprévisibles et changeantes est aussi une opportunité de faire dialoguer différents courants de l'enquête qualitative. Je souhaiterais donc donner dans ce chapitre des éléments de réflexivité et livrer la chronique des sources et stratagèmes employés pour se les procurer et pour les interpréter.

### i. Participation observante

Un élément central dans l'évaluation et dans le choix d'une méthode d'enquête cohérente est, à ce stade, selon moi, la définition claire du rôle que l'on entend jouer sur le terrain de cette enquête. En ne saisissant pas assez le mien (ou en ne le questionnant pas assez) j'ai rencontré, durant une première période de mon travail de terrain, l'écueil de l'inadéquation entre les voiles à lever et les moyens pour y parvenir.

Les huit premiers mois de travail au sein de Ris'Homme ont ainsi été une longue période d'imprégnation, et d'intervention peu distanciée. Bien que cela se soit fait sans que j'en sois conscient, le fait de ne pas avoir eu, durant cette période, de réflexion sur la place que j'occupais au sein de l'équipe m'a permis de véritablement « en être ». A ce titre je pense pouvoir ranger les observations que j'ai tirées de cette expérience sous la définition de la « participation observante », variante moins connue de la méthode d'« observation participante ». Je consacre l'encadré suivant à déplier les sens et implications que revêtent ces termes, et le rapport que cela entretient avec l'expérience singulière qui est la mienne.

#### Participation observante ou observation participante ?

La méthode d'enquête en immersion au sein d'un milieu social défini qui ferait consensus parmi les chercheurs en sciences sociales ne m'est malheureusement pas connue. Sa recherche a pourtant été active durant les mois de ré-orientation de mon projet de recherche. Si deux pôles semblent pouvoir être distingués, le positionnement dans l'un ou dans l'autre ne saurait être univoque et définitif.

Ces précautions ayant été prises, une description doit être faite des moyens mis en œuvre pour rendre compte de mes observations quotidiennes, et des confidences qui m'ont été faites durant la période où je travaillais au sein de Ris'Homme. J'ai combiné pour cela différents outils, issus de ma revue de la littérature sur les méthodes d'enquêtes ethnographiques (appellation suffisamment inclusive pour pouvoir y réunir les deux pôles).

J'ai tout d'abord pris soin de noter dans un carnet l'ensemble des éléments qui me semblaient relever d'une pertinence ou d'un intérêt dans le cadre de mon projet de recherche originel. Plusieurs de ces observations ont donc été faites sans avoir été orientées par un questionnement sur le fonctionnement de l'organisation Ris'Homme en soi, mais plutôt à travers les effets potentiels que cette structure pouvait induire sur le terrain ougandais.

Je dispose ensuite de sources multiples :

- les comptes rendus des réunions hebdomadaires, qui étaient invariablement mis en ligne ;
- les notes prises durant les réunions de l'équipe du projet ougandais ;
- les mails que j'adressais toutes les semaines à mon supérieur pour le tenir informé des avancées de la semaine ;
- ou encore les mails ne m'étant pas adressés au premier chef, mais parce que j'étais inclus dans des listes de diffusions, et qui renseignent sur les activités exceptionnelles de certains membres de l'équipe.

Tous ces éléments constituent mon matériau ethnographique.

J'exclue volontairement de cette liste les restitutions des entretiens que j'ai menés dans un second temps, car ils ont été préparés sur d'autres bases méthodologiques et avec d'autres questionnements en tête.

Si je revendique plutôt cette approche comme étant de la « participation observante » (en accord avec la description qu'en donnent Lièvre & Rix-Lièvre dans leur article<sup>34</sup>), certains aspects de ma situation (telle que la naïveté que j'évoquais dans le chapitre précédent) tendraient plutôt à y déceler une posture d'« observation participante ». Je me retrouve alors volontiers dans la nuance qu'introduisent sur ce point les mêmes auteurs :

« S'il paraît important de se projeter dans une posture particulière – puisque ce à quoi les chercheurs accèdent dépend de leurs places –, elle n'est pas abstraite et posée dans l'absolu, mais s'ajuste au fil de l'interaction des chercheurs aux acteurs, interaction qui définit in fine des positions moins figées et moins archétypales »<sup>35</sup>

En cela le parcours méthodologique qui est le mien peut être vu comme une succession de postures légèrement différentes qui ont oscillé de l'imprégnation la plus avancée (au sens de Olivier de Sardan) à une posture plus en retrait à mesure que les mois passaient.

#### Sources :

- Beaud S. & Weber F., Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques, ed. 2003 [1997], Paris, La Découverte
- Galibert, C., « Prolégomènes à une anthropologie de l'observateur et de l'acteur », Revue internationale des sciences sociales, Vol.181, pp.507-518, 2004
- Olivier de Sardan J-P., « La politique du terrain », Enquête, Vol.1, pp.71-109, 1995
- Rix-Lièvre G. & Lièvre P., « Rôle d'un dispositif d'investigation posé a priori dans l'exercice d'une réflexivité méthodologique », Recherches qualitatives, Vol.33(1), pp. 149-171, 2014

*Encart méthodologique 1 : La participation observante*

<sup>34</sup>Dans leur article de 2014, les auteurs définissent ce pôle comme la situation où « l'observation du chercheur est alors soumise à ses activités de participant. [...] La notion de participation observante insiste sur un important niveau d'engagement dans l'activité : une posture d'intervention. »

<sup>35</sup> Rix-Lièvre & Lièvre, *op cit.*

Ce qui m'a poussé à questionner la place que j'occupais sur et vis-à-vis de mon terrain, c'est avant tout le rapport interpersonnel que je pouvais alors entretenir avec mes collègues et avec mes supérieurs. En plus d'un an et demi, il va de soi que la posture du « chercheur en sciences sociales », qui observerait avec distance les pratiques et les discours de ceux avec qui il vit et travaille, n'est pas tenable, à plus forte raison quand l'aspirant chercheur en question ignore encore que c'est sur ce milieu que vont porter ses principales interrogations. Toutefois ces rapports particuliers m'ont permis, parce que j'occupais justement une place que les autres acteurs pouvaient aisément identifier, de saisir les synergies et les tensions, et parfois même les incompréhensions qui y advenaient occasionnellement. J'ai ainsi partagé des moments de sociabilité informelle, des références communes (surnoms, connivences et autres *private jokes*) et des « catégories de langage ordinaire »<sup>36</sup> (dans un registre plus professionnel). En m'étant approprié des mots et des notions, comme le diagnostic agraire ou bien la mesure d'impact (sur lesquels nous reviendrons plus tard), j'ai été un membre actif de la façon de travailler, à tout le moins pour les quelques membres de l'équipe avec qui j'étais en collaboration quotidienne. J'étais dans ce cadre plus participant qu'observateur.

Cela ne m'a toutefois pas empêché de conserver mes impressions, mes réflexions et les propos que l'on m'avait parfois tenu dans un carnet de terrain. Celui-ci prend anecdotiquement la forme d'une compilation de notes électroniques, rassemblées sur une application en ligne et synchronisée entre mon téléphone et mon ordinateur, ce qui me permettait de le tenir à jour rapidement et dans presque toutes les circonstances. Ce carnet de terrain m'a ensuite été précieux pour ré-orienter mon approche car c'est en le relisant que j'ai perçu des récurrences qui m'avait échappé jusqu'alors, et discerné les écarts sémantiques que les différents acteurs introduisaient parfois autour d'un mot, d'une notion. Celle-ci, de catégorie de langage ordinaire devenait alors une catégorie d'analyse propre à ma démarche. Reprenant à nouveau la typologie des catégories interprétatives de Chapoulie, je dirais que c'est à travers le croisement de paroles provenant de différents acteurs, et des décalages sémantiques subtils que cela provoquait, que j'ai procédé à la « construction de catégories d'analyse, et pas seulement [au] recueil de témoignages en situation. »<sup>37</sup>

Prenons l'exemple de la notion de « lâcher-prise », pour illustrer cette approche. J'étais déjà habitué à cette notion, directement importée du corpus du *Benevolent Leadership*, au sein duquel sa définition n'est jamais explicite. On peut au contraire y voir une sorte de signifiant magique, qui est investi d'un sens particulier en fonction des personnes, des situations ou des actes de langages qui le convoque. Durant les sessions de formations dédiées à ce corpus, le « lâcher-prise » est employé pour offrir un palliatif aux salariés auxquels la trop grande charge de travail commence à peser physiquement et moralement. Il s'agit dans ce contexte d'encourager until à « lâcher-prise » vis-à-vis des attentes qui seraient les siennes et qui ne seraient pas compatibles avec le temps dont il dispose sur le projet, ou bien de proposer à unetelle de « lâcher-prise » concernant un partenaire vindicatif (c'est-à-dire implicitement à prendre sur soi les potentielles remontrances voire agressions verbales dont elle pouvait être l'objet). L'objectif en tout état de cause est de responsabiliser le salarié quant à sa charge de travail et la charge mentale associée. De l'autre côté, certains des membres les plus jeunes de l'équipe reprenaient ce terme comme une invitation à ne pas s'impliquer émotionnellement dans le travail fourni, comme une façon d'établir une distinction nette entre travail et vie privée. Il s'est même trouvé que l'une d'entre eux, Pallas, m'a tenu en entretien les propos suivants :

---

<sup>36</sup> J'emprunte l'expression à Jean-Michel Chapoulie, dans son article « Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions, et la sociologie », paru en 2000

<sup>37</sup> J-M Chapoulie, *op cit.*

« Le lâcher-prise, pour moi, est clairement présenté pour pallier au fait que l'on n'ait pas de vie en dehors du boulot. Et à un moment, lâcher-prise on ne peut plus. Donc ils sont gentils mais, excuse-moi, à un moment quand on nous donne des solutions que l'on ne peut plus appliquer...[lève les yeux au ciel et souffle bruyamment] »

C'est à cette occasion qu'il m'a semblé qu'une règle du jeu implicite était dévoilée. Celle-ci consiste, selon moi, à circonscrire les doutes et les critiques concernant les pratiques à des aspects contingents, en public tout du moins. J'entends par éléments contingents l'invocation de circonstances exogènes, sur lesquelles aucun membre de l'équipe de Ris'Homme n'aurait de prise, et qui seraient la cause du dysfonctionnement en question. Toutefois, à travers la relation de confiance que j'avais pu construire avec Pallas, et le déploiement d'une méthode d'enquête appropriée à un positionnement plus en retrait de l'organisation, cette confiance a pu se tenir. C'était l'une des premières occurrences de ce type de déclaration que j'allais plus tard retrouver dans la dernière étape de mon enquête.

Devant l'ouverture des catégories, employées pourtant presque quotidiennement jusqu'alors, à la faveur d'une circonstance appropriée, c'est l'évolution de ma posture de chercheur qui trouve un sens positif, un cap, qu'il s'agira de maintenir par la suite. Je renvoie à cet endroit à une autre des réflexions méthodologiques de Rix-Lièvre et Lièvre :

« La posture d'un chercheur au cours de son travail de terrain ne peut pas être linéaire, elle dépend des situations et des événements non-anticipables qu'il va rencontrer. Il faut en rendre compte plus finement qu'en se référant à des postures archétypales. Par contre, ces dernières sont des repères pour se positionner en situation ou ex post afin de construire, maintenir ou faire évoluer sa posture de chercheur sur le terrain »<sup>38</sup>

## ii. La tenue des entretiens, moment de retour réflexif et posture involontaire de confident

Arrivé à un moment de ma recherche où il m'a fallu m'extraire du rôle que je tenais depuis plus d'un an chez Ris'Homme, il m'est apparu que je devais formaliser certaines des observations et des hypothèses que j'avais rassemblées au terme de la première étape. La tenue d'entretiens ethnographiques (ou semi-directifs, selon les sources auxquelles on se réfère) était pour moi une première. Comme bien des premières fois, j'ai sans doute voulu « m'assurer » (et me rassurer) en préparant ceux-ci plusieurs semaines en amont de leur tenue, repérant et notant çà et là les informations à questionner lors de tel entretien, ou bien les tournures de phrases à employer avec telle personne plutôt qu'avec telle autre. Je me suis avant tout basé sur les recommandations que livrent Stéphane Beaud et Florence Weber dans leur ouvrage précédemment cité. Cela m'a notamment été utile sur le plan de la préparation, puisque de là vient l'idée d'un « guide d'entretien » succinct, présent aussi bien pour me permettre de conserver le fil de l'entretien que pour « servir de caution scientifique » (*op cit. p.205*) auprès de personnes d'un niveau socio-culturel élevé, et formées à certaines méthodes d'enquête (quoi que bien plus quantitatives). J'ai également fait mien le conseil d'« interroger sur des pratiques » (*op cit. p.221*) plutôt que sur les opinions, et ce afin d'éviter de me restreindre à un échange de questions-réponses rapide dans les cas les plus compliqués. En effet j'avais conscience d'avoir, à l'égard de certaines des personnes que je comptais interroger, certaines dispositions, qui diffèrent selon le groupe considéré, comprenant parfois des affects négatifs comme de

---

<sup>38</sup> Rix-Lièvre & Lièvre, *op cit.*

la colère ou du mépris. Il était donc particulièrement important pour moi de conforter la posture de compréhension, de non-jugement et de ne pas me raidir dans ces situations.

J'ai mené ces entretiens selon la méthode présentée dans l'encart suivant. Ils avaient pour but de me permettre « d'extraire » des acteurs que j'avais déjà fréquentés du système micro-social dans lesquels ils étaient insérés lors de nos précédentes interactions. Bien que cela ne soit pas possible absolument, établir un espace de dialogue ritualisé, et marqué à l'aune de la recherche en sciences sociale est déjà une étape qui m'a permis d'accéder plus directement à une forme de subjectivité et de mise en récit particulière à laquelle je n'avais presque jamais assisté jusque-là. C'était d'ailleurs les principales questions que je souhaitais adresser au travers de cette méthode : Quelles sont les catégories de perception subjectives qui structurent l'appréhension de leur métier par ces agents ? Comment mettent-ils en récit les événements d'une séquence qui m'est également familière ? Qu'est-ce que leur subjectivité apporte aux observations que j'avais faites auparavant ?

Ainsi, ma posture vis-à-vis des enquêtés s'est adaptée à leurs caractéristiques, telles que je les percevais après les avoir fréquentés pendant plusieurs mois (ancien collègue, jeune, étudiant, parfois militant ...). En résultent des entretiens dont les conditions de dialogue diffèrent fortement en fonction des personnes interrogées. Alors que dans certains cas, notamment ceux des enquêtés dont le statut social dans la hiérarchie de Ris'Homme était supérieur au mien, je me bornais à amorcer l'entretien en en définissant les « règles » et quelques sujets d'intérêts, dans d'autres cas la communication avait déjà débuté avant que l'entretien proprement dit ne commence à être enregistré. Dans la première situation j'ai conservé au cours de l'entretien une posture que je voulais la plus neutre possible, ne laissant pas paraître mes dispositions et ne donnant jamais mon avis sur les sujets évoqués. En revanche, dans le second cas de figure, l'entretien a parfois tourné à la discussion informelle et j'ai souvent pris le parti de me comporter selon un mode amical, relançant et acquiesçant aux propos de mon interlocuteur. Il s'est même trouvé trois cas où l'on peut rapprocher ma posture de celle de confident. J'entends par là que, étant un acteur investi sur un terrain commun et ayant partagé des expériences communes avec l'enquêté, j'ai alors été pris à parti durant des moments où celui-ci mettait en cause les conditions de travail, les écarts entre leurs attentes en termes de pratiques professionnelles et la réalité ou dans les rapports entretenus avec la hiérarchie. Cette situation ambivalente dans laquelle je me trouvais, puisque je mettais là en jeu ma « neutralité axiologique » en participant à l'élaboration des propos tenus, est justement celle qui m'a permis de découvrir la « règle du jeu » que j'évoquais précédemment, et d'observer une situation où celle-ci se trouvait suspendue.

#### **Entretiens ethnographiques**

Pour procéder aux entretiens j'ai tout d'abord défini un certain nombre d'items qu'il me semblait important d'aborder. Ces items constituaient des colonnes de mon guide d'entretien, que je remplissais le cas échéant pendant l'entretien avec de brèves notes, renvoyant au temps où un propos formulé touchait à ce thème :

- Pratiques professionnelles
- Centres d'intérêts
- Perception de l'écart entre aspirations et réalité
- Catégorie du « sens » de l'activité
- Modèles économiques du secteur du développement
- Décalage entre représentations, pratiques et discours

Cette liste d'items n'était pas exhaustive, et il est arrivé plusieurs fois que plusieurs de ces thèmes ne soient pas abordés durant l'entretien. En sus de ces colonnes, je m'attachais également à noter les

réurrences lexicales que j'observais, afin de pouvoir revenir dans un deuxième temps sur les connotations associées par l'enquêté à tel ou tel mot. Les entretiens ont tous pu être enregistrés vocalement, après l'accord explicite des enquêtés sur ce point.

J'ai mené en tout 18 entretiens, dont la durée est allée de 45 minutes à deux heures et demie. Les enquêtés sont préalablement identifiés et rattachés à l'un des 5 groupes préalablement appréhendés sur la base de mon expérience en participation observante (dont l'effectif est donné par le N associé) :

- **I (N=4): Les opérateurs convaincus :**  
Collègues avec plusieurs années d'expérience dans l'entreprise, affectant tous une posture très enthousiaste pour leur activité professionnelle. C'est principalement la question du décalage entre discours et pratique, ainsi que le recul critique vis-à-vis de leur situation personnelle que je voulais interroger. La catégorie du « sens » donné à leur activité est primordiale à ce regard.
- **II (N=3): Les anciens opérateurs :**  
Reprenant les mêmes caractéristiques que les précédents, la rupture de leur contrat respectif avec l'entreprise, pour des raisons diverses, les places dans une situation à même de développer un plus grand esprit critique.
- **III (N=5): Les juniors en situation équivoque :**  
Jeunes collègues aux situations professionnelles bien plus précaires, dont certains aspirent à rejoindre la catégorie I. Ayant tous moins d'un an d'ancienneté, il pouvait être intéressant de comparer leur déclaration à celle des groupes I et II qui, eux, ont eu plus de temps pour confronter leurs idéaux à la réalité de l'activité. De plus une question intéressante est la stratégie qu'ils adoptent quant à leur insertion dans le monde professionnel : que font-ils vraiment là ?
- **IV (N=2) : Les dirigeants :**  
Entretiens qui comportent selon moi le plus d'enjeux, en ce qu'ils peuvent révéler des informations inédites et très intéressantes sur le fonctionnement interne de l'entreprise, son histoire, son business-model... mais risquent également de ne produire qu'un discours marketing creux, dont je connais déjà les contours, sans arriver à passer au-delà. La question des postures entre ancien employé/supérieurs hiérarchiques complexifie d'autant mon positionnement.
- **V (N=3) : Les experts internationaux :**  
Ensemble assez hétéroclite d'experts, opérateurs ou « courtiers »<sup>39</sup> du développement. La caractéristique qui les unit est de ne pas travailler directement pour l'entreprise étudiée, mais en collaboration avec elle, dans d'autres structures. Essentiellement basées à l'international, ces personnes ont une grande expérience de l'activité de l'aide au développement, et en cela, se rapprochent du groupe IV. Ce sont surtout les mécanismes institutionnels ainsi que les postulats sociologiques sur le milieu des « expatriés » que j'abordais avec eux.

<sup>39</sup> Cette notion est issue des travaux de J-P Olivier de Sardan et j'en reprends la définition donnée dans l'article qu'il a co-rédigé en 1993 avec Thomas Bierschenk :

« Par "courtiers locaux du développement", nous entendons les acteurs sociaux implantés dans une arène locale qui servent d'intermédiaires pour drainer (vers l'espace social correspondant à cette arène) des ressources extérieures relevant de ce que l'on appelle communément "l'aide au développement". Si l'on prend le "projet de développement" comme la forme quasi idéal-typique de l'opération de développement aujourd'hui, quel qu'en soit l'opérateur, les courtiers représentent les porteurs sociaux locaux d'un projet, ceux qui constituent l'interface entre les destinataires du projet et les institutions de développement, ceux qui sont censés représenter la population locale (ou en exprimer les "besoins") vis à vis des structures d'appui et de financement extérieure. »

Une fois un entretien réalisé, je procédais dans la foulée à une réécoute de celui-ci pour compléter ma prise de note. J'identifiais ainsi les temps auxquels un domaine était évoqué et j'affectais des coefficients d'importance (absolument subjectif) à certains passages pour pouvoir y revenir plus rapidement par la suite.

Dans un second temps j'ai compilé les enregistrements d'entretiens sur le logiciel libre Sonal, qui permet de constituer une audiothèque et d'affecter à chaque piste (et donc à chaque entretien) des attributs secondaires (métier de l'enquêté, expérience accumulée, âge, genre...). J'ai ensuite reporté les items de la liste précédente dans le logiciel et identifié ainsi les extraits des enregistrements associés à chaque thème. C'est grâce à cette démarche que j'ai pu « facilement » produire les proportions de réponses spécifiques par thème, ou encore certaines des statistiques présentées par la suite (on renverra alors à cet encart pour le détail de la méthode)

On trouvera dans les Annexes, à toutes fins utiles, les documents suivants qui précisent les éléments apportés dans cet encadré :

- Un exemplaire vierge d'un guide d'entretien (Annexe 1)
- Un exemple d'un guide d'entretien rempli (Annexe 2)
- Un tableau compilant les informations qualifiant les entretiens réalisés (dates, durée, groupe de l'enquêté...) (Annexe 3)

**Sources :**

- Aktouf O., Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, 1987
- Beaud S. & Weber F., Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques, ed. 2003 [1997], Paris, La Découverte
- Revel J., « Micro-analyse et construction du social », In Jeux d'échelles : la micro-analyse à l'expérience, 1996

*Encart méthodologique 2 : L'entretien ethnographique*

J'observais alors, au fur et à mesure des entretiens, que la règle implicite de circonscrire les critiques tombe dans le cadre d'un entretien anonymisé, lorsque celui-ci se fonde sur une relation de confiance établie *ex ante*. Néanmoins, les trois cas de figure dans lesquels je qualifie ma posture comme celle d'un « confident » ne constituent pas à mes yeux des exceptions mais des cas paroxystiques d'un phénomène plus large : celui du dévoilement d'un malaise à un interlocuteur connu, en ayant la garantie de ne pas avoir à assumer publiquement ces propos. Beaucoup sont ceux, y compris parmi les « seniors », qui expriment leur désillusion face au fonctionnement réel du secteur professionnel et économique de l'aide au développement. Bien que les modes d'expression, le lexique ou les arguments qui portent l'expression de cette désillusion varient en fonction des acteurs, la récurrence de ce thème m'a poussé à en faire l'une des (sinon la) catégories d'analyse centrales de ce travail. Elle soulève alors des questions, comme les raisons de persister dans une activité mise en cause et de maintenir l'apparence de la concorde, qui deviennent centrales, dans l'enquête comme pour les acteurs.



### iii. Résultats préliminaires et question de la désillusion

Afin de pouvoir envisager l'analyse de ce constat de la désillusion, en tant qu'état d'esprit répandu parmi les personnes interrogées, on se proposera ici de procéder au dégagement des principaux faisceaux de raisons subjectives qui structurent les récits des acteurs. L'emploi de ce terme de « raisons subjectives » renvoie au corpus de la sociologie Weberienne. L'approche sociologique des acteurs en termes de compréhension passe par le dévoilement de ces raisons subjectives, comme indiqué dans l'article de Frédéric Gonthier :

« Dans la mesure où l'activité se définit comme la conduite que le sujet investit d'une signification, comprendre veut dire retourner au processus de production du sens, qui s'exprime dans les différents motifs par lesquels les sujets rendent compte de leurs comportements. »<sup>40</sup>

C'est sur cette approche, cette restitution ordonnée des raisons subjectives que s'appuie la construction de la catégorie d'analyse du « récit », autour de laquelle s'articule l'interprétation des discours.

Afin de pouvoir identifier les traces de leur récit subjectif, au sein des propos tenus en entretien par les personnes interrogées, il me semble important de situer leurs déclarations au regard de la subjectivité qui y est en jeu. Pour faciliter cet exercice on peut se représenter une échelle qui qualifierait les diverses déclarations en fonction de la focalisation qui y est associée. On irait des informations objectivées (fonctionnement de tel ou tel marché, évolution des réseaux d'acteurs et des compétences demandées...) aux confidences (que j'évoquais précédemment), en passant par les discours autoréférentiels (je pense, je ressens, je déjà vécu...). En relisant à l'aune de cette proposition les divers entretiens, on peut alors mettre à jour deux observations supplémentaires.

La première c'est que la part de subjectivité qui transparait dans les entretiens varie de façon importante en fonction des acteurs. Il n'y a là rien que d'évident à coupler cette observation avec les conditions de tenue des entretiens. Comme cela est indiqué précédemment dans ce chapitre, les liens de confiance que j'ai pu lier durant ma participation observante avec certains membres de l'équipe ont permis la tenue d'entretiens particulièrement intéressants au regard des éléments de récits subjectifs qui y ont été livrés. On pourra ainsi reprendre deux déclarations, qui témoignent par le fond et par la forme d'un registre linguistique relativement intime et assis sur une compréhension mutuelle.

Tout d'abord, une remarque faite par Ogier, un « consultant junior » dont j'avais préparé l'entretien en le « rangeant » dans la catégorie III (« Juniors en situation équivoque »). Spécialiste de comptabilité carbone et d'études d'impacts, cet ingénieur généraliste de formation répondait alors à une question de ma part concernant son regard sur la culture d'entreprise :

« Je trouve que c'est plus la forme qui est problématique que le fond. La bienveillance et tout, moi je trouve ça normal, donc bien sûr, je signe. Mais j'ai parfois l'impression ...[rire hésitant], que moi et d'autres on fait semblant de comprendre et de se fondre là-dedans. En fait les discours sonnent parfois un peu creux, ou plutôt, ce ne sont que des mots. Personne ne peut être contre des idées abstraites »

Ce qui transparait dans ce passage c'est, selon moi, un malaise qui trouve à s'exprimer tout en cherchant les mots appropriés. Parce qu'il n'avait pas eu souvent l'occasion de discuter de ce point (ce qu'il me confiera une fois l'entretien clos), Ogier livre là une retranscription de son introspection en

<sup>40</sup> F. Gonthier, « Weber et la notion de « compréhension », 2004

cours. On saisira d'autant mieux ce dévoilement d'une intériorité, et son rapport avec la relation établie entre nous durant les mois précédents, en le mettant en rapport avec l'observation de sa particulière réserve durant les moments de convivialité de l'équipe. Cette observation, qui précédait l'entretien, est celle d'une réserve que je n'avais vu s'estomper qu'en de rares occasions, lorsque le nombre d'interlocuteurs ne dépassait pas trois personnes et qu'aucun membre de la hiérarchie n'était présent.

Une autre appréhension de l'expression d'une subjectivité comme fruit d'un certain confort dans l'entretien (due à une imprégnation relationnelle importante de ma part en amont), peut être trouvée dans le discours que m'a tenu Roland, chargé de développement institutionnel et assistant d'un membre du comité de direction (il avait donc un bon regard sur le travail concret de ceux-ci et le rapport avec les clients). Travaillant dans la structure depuis moins d'un an, je l'avais comme Ogier rattaché au groupe III, et je l'interrogeais sur les impacts qu'il percevait de l'activité de l'entreprise. Sa réponse a progressé vers la présentation qui était faite de ces impacts dans les éléments de communication de l'entreprise :

« Typiquement sur la question de la sincérité de la communication de [Ris'Homme], c'est vrai qu'on arrête pas de dire qu'on fait le bien, regardez comme c'est bien ce qu'on fait. Mais des fois y'a des petits...[hésite]. Disons que la vérité c'est quelque chose qu'on peut travailler en communication. Mais ce n'est pas forcément pour les clients, c'est aussi pour nous. Clairement moi je suis venu là pour ça. Et après avoir vu, et ben, c'est pas la boîte de ma vie. »

Dans ce cas, à nouveau, la confiance de cette situation en porte-à-faux vis-à-vis de la communication de Ris'Homme et de l'absence d'une projection à long terme au sein de la structure est une chose à laquelle je n'avais jamais assisté hors du cadre des entretiens. Bien que nous ayons eu plusieurs occasions de discuter « à bâtons rompus » de nos expériences respectives durant les mois précédents, ce n'est qu'en établissant le cadre formel de l'entretien (avec certainement un rôle joué par la garantie de l'anonymisation) que cet avis s'est trouvé exprimé. Sans qu'il soit possible d'affirmer positivement que la relation interpersonnelle, basée sur une pied d'égalité hiérarchique et établie *ex ante* soit une condition nécessaire à la formulation de telles réserves, on peut à tout le moins en formuler une hypothèse, étayée par ces deux exemples.

Pour nuancer ce constat, on indiquera également que certaines marques de subjectivité inattendues sont également lisibles dans les propos de certains interrogés, plus éloignés de cette figure ambiguë du collègue-ami dont l'entretien s'est tenu sur un mode relativement informel.

On peut retrouver en effet des expressions d'une certaine désillusion, relative à l'expérience accumulée du fonctionnement réel des projets de développement, mais cette fois relativement à des questions d'insertion dans les systèmes politiques locaux. On peut ici prendre l'exemple de Gaspard, un expert senior travaillant dans une fondation européenne luttant contre la déforestation, et pour qui j'avais travaillé durant les deux mois précédents sur un projet d'évaluation des capacités de développement d'une filière de palmeraie en huile en zone de savane de la République du Congo. Bien que nous n'ayons eu qu'une dizaine de contacts *via* Skype, le rapport entre nous était cordial, bien que marqué par l'infériorité de mon statut professionnel vis-à-vis du sien. Ainsi après qu'il m'ait conté le déroulé du projet vitrine de son organisation, je lui demandais si cette réussite était facilement généralisable. Voici sa réponse :

« Là j'ai raconté, on va dire, la *success story*, mais il y a plein de cas où l'on n'a pas réussi à faire évoluer le système en place. Sur un autre projet de bois-énergie en Côte d'Ivoire, on n'avait pas mis longtemps à se rendre compte d'à quel point le système était gâté complet et, en plus, extrêmement bien organisé. Souvent quand on parle de

ces pratiques de corruption et d'illégalité, on ne suppose pas, en tout cas c'était mon cas, d'à quel point c'est institutionnalisé. Et parfois, souvent [*rire nerveux*], on ferme les yeux, évidemment. »

Ici on peut remarquer qu'après avoir délivré un discours, probablement rôdé au titre de la communication de son organisation, cette expert d'une quarantaine d'année livre assez spontanément des éléments qui font relativiser la pertinence ou la probité des projets qu'il a pu mener. Mais ce qui est révélateur, à mon sens, c'est la confession qu'il ne s'en doutait pas dans un premier temps, et que malgré cette découverte il a poursuivi le projet qui lui avait fait prendre conscience de l'implication (à tout le moins passive) de son organisation dans des réseaux de corruption. En revanche, il ne poursuivra pas sur l'impact personnel qu'a pu avoir cette prise de conscience sur l'appréhension qu'il avait de son travail.

Il n'est donc pas nécessaire, pour que la personne interrogée livre des éléments de subjectivité signifiants, que celle-ci entretienne déjà un rapport de nature amicale avec l'enquêteur. Toutefois, on l'a vu un tel rapport est un facteur facilitant ce registre de discours. Il est en revanche impossible de déterminer, sur la base de mon échantillon d'enquêtés, si cet effet est réellement dû à la nature de la relation ou bien simplement à une perception mutuelle de l'ordonnement des statuts professionnels respectifs. Autrement dit, comme les personnes auprès desquelles j'ai recueilli le plus d'éléments de récit subjectif sont à la fois celles avec lesquelles j'entretenais les relations les plus proches d'une amitié et celles qui se situaient hiérarchiquement au même échelon que le mien, ces deux variables ne peuvent être distinguées en l'état.

La deuxième observation que j'ai pu faire à la relecture des entretiens s'appuie sur le constat précédent : les rôles, les expériences professionnelles accumulées et les générations s'interpénètrent ; et ces variables permettent de dessiner des idéaux-types de rapport au récit livré en entretien sur la perception de sa pratique professionnelle. Ces variables se recourent avec les groupes que j'avais proposés avant les entretiens sur la base de mon expérience en participation observante mais sans avoir formalisé les variables sous-jacentes. Il faut donc mentionner ici un risque potentiel d'interférence des hypothèses de départ sur les observations. Malgré cette critique méthodologique, on trouve ici une première hypothèse de travail : les « seniors » forment un pôle qui adhère bien plus aux récits qui sous-tendent l'aide au développement, sont moins critiques et plus prosélytes que ne le sont les « juniors ». Ou, selon une acception plus modeste de cette implication, ils se trouvent plus rarement en situation d'exprimer de tels doutes. Ainsi, sur les 18 entretiens menés, j'ai décelé de traces d'une expression franche d'une désillusion, ou d'un dilemme moral lié à la perpétuation de pratique identifiées comme contradictoires avec les valeurs ou la conception que l'enquêté se faisait de sa profession, dans 10 cas, soit un peu plus de la moitié. Analysons la répartition de ces dix cas en fonction des groupes identifiés (sans oublier de rappeler que ces données ne visent pas la représentativité statistique, et ne sont là que pour donner à voir les observations sous une forme synthétisée) :

Tableau 1 : Répartition des mentions de désillusion au sein de l'échantillon d'entretiens

Numéro de groupe	Dénomination	Effectif concerné	Proportion dans le groupe
I	Opérateurs convaincus	2	50%
II	Anciens opérateurs	2	66,66%
III	Juniors en situation équivoque	4	80%
IV	Dirigeants	0	0%
V	Experts internationaux	2	66,66%

En synthèse, ce tableau traduit un effet conjugué (dont les composantes ne sont pour l'instant pas dissociables) du statut professionnel et de l'âge dans la probabilité d'occurrence d'éléments de subjectivité forts dans les discours des enquêtés. Toutefois un élément de second ordre est également identifiable. Il s'agit du rapport hiérarchique direct entre l'enquêteur et l'enquêté. Ainsi, bien que le groupe IV et le groupe V partagent de nombreuses caractéristiques (âge, nombre d'années d'expérience, revenus, genre...) il semble qu'il y ait une propension plus grande à « se livrer » lorsque l'enquêté n'est pas directement situé à un échelon inférieur dans la hiérarchie de sa propre structure. On remarque un effet similaire mais moins impressionnant entre les groupes I et II. Je ne pense pas qu'il y ait là matière à généraliser, notamment en raison du faible nombre d'entretiens et parce que les relations interpersonnelles entre moi et les personnes interrogées jouent un grand rôle dans le déroulé de l'entretien. S'il est fort probable que ma propre attitude ait pu limiter la propension des « Dirigeants » à formuler des éléments forts de subjectivité, il est aussi possible que ce soit l'idée de tenir des propos de ce registre à un membre investi de la structure (qu'ils pouvaient associer au risque que je ne dévoilasse par la suite à mes collègues les doutes ou réserves dont ils auraient pu me faire part) qui soit à l'origine de cette absence. *A contrario*, les « juniors », avec qui j'entretenais les relations les plus amicales, ont été d'une surprenante loquacité sur ce point ; je n'avais pas eu l'idée jusqu'alors. C'est cette quasi-unanimité des jeunes sur l'expression d'une désillusion qui m'a poussé à investiguer plus avant les causes sous-jacentes de ce malaise.

Ces résultats préliminaires ont été obtenus par la combinaison de deux approches méthodologiques caractéristiques de l'enquête ethnographique. Basées sur une imprégnation forte de ma part au sein du milieu social, et plus particulièrement de la définition de mon rôle actif au sein de l'entreprise, les observations qui en sont à l'origine ont été réalisées au cours de plusieurs mois. Cela en garantit certainement une forme de viabilité mais, du fait de l'évolution des axes de ma recherche, c'est aussi un point d'attention critique qu'il faut garder en tête. Effectivement, le fait d'avoir réalisé des entretiens *ex post*, auprès de personnes que mon attitude aurait pu influencer, ou qui auraient eu en tête une idée sur ce que je pouvais attendre de notre entretien, complexifie la lecture de ces derniers. Pourtant je soutiens que les observations les plus saillantes, telles que l'expression différentielle de la subjectivité selon la proximité à l'enquêteur, ou bien la fréquence importante de signes manifestes d'une désillusion à l'œuvre, sont suffisamment étayées pour que soit davantage poussée la recherche des causes plus structurelles de ces phénomènes.

### c. Interprétation et qualification des observations :

En mettant à jour, au cours de l'enquête, le caractère répandu de questionnement sur le sens de l'activité professionnelle dans le cadre de l'aide au développement, le besoin de retracer les circonstances à l'origine de ces questionnements se fait sentir. Alors que l'ambiance générale (et sûrement superficielle) ressentie durant la phase de participation observante pouvait être qualifiée d'optimiste et de convaincue quant au bien-fondé éthique de l'activité professionnelle, la désillusion qui pointe durant certains entretiens doit être mise en regard des obstacles et des contraintes s'étant interposés entre les acteurs et la finalité qu'ils recherchaient en premier lieu. En cela on peut caractériser la désillusion comme l'irruption de doutes, alimentés par une expérience quotidienne, dans un récit subjectif jusque-là cohérent pour les acteurs. Cette situation est une sortie (partielle et peut-être intermittente) de la « normalité », comme l'écrit justement Galibert dans son article précédemment cité :

« Si la réalité et le vécu quotidiens représentent ce qui est considéré comme « juste, raisonnable, agréable », on se sent dispensé une fois pour toutes d'en fournir les raisons, c'est-à-dire d'expliquer la signification d'un jugement et de prouver l'utilité d'un acte »<sup>41</sup>

Dès lors il s'agit de chercher ce qui, dans le « vécu quotidien » pousse les acteurs à remettre leur activité en question.

#### i. Rigidité institutionnelle

L'élément qui vient en premier, et le plus souvent, au cours des entretiens, concernant les limites de l'activité professionnelle dans le monde de l'aide au développement, est lié aux conditions administratives d'exercice de cette activité. En effet l'activité des opérateurs du développement est essentiellement inscrite dans le cadre de marchés publics, et les bailleurs-maîtres d'ouvrage imposent à l'ensemble des acteurs des systèmes d'opération, de suivi et d'évaluation dont la rigidité est l'un des éléments les plus décriés par les acteurs selon mon expérience. Cet élément de frustration quotidienne est également mentionné dans la littérature. On retrouve ainsi dans l'ouvrage à quatre mains de Jacob Jean-Pierre, Philippe Lavigne Delville la description de l'importance qu'occupe ce type de tâche dans l'agenda quotidien des acteurs :

« Au-delà du caractère formalisé du cycle de projet, et des procédures qui scandent l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet, une partie importante du travail des acteurs de l'aide, tant au siège que dans les bureaux dans les pays, au niveau des agences d'aide et des prestataires, consiste à discuter, négocier, convaincre, argumenter... Loin d'être secondaire, ce travail est essentiel. »<sup>42</sup>

Ce type de tâches est donc central dans l'activité quotidienne d'un opérateur du développement. Il est par conséquent fréquent d'évoquer ces tâches durant les échanges professionnels, tant pour en régler le cours que pour en discuter de l'efficacité et de la légitimité. Souvent pointées du doigt comme des facteurs ralentissant la tenue des opérations, elles sont parfois également qualifiées de « mal nécessaire ». En effet, devoir composer avec de l'argent public impose un cadre juridique et financier

<sup>41</sup> Galibert, *op cit.*

<sup>42</sup> Jean-Pierre & Lavigne Delville, Comprendre la trajectoire des interventions de développement, 2018, p.105

strict, dont la légitimité est reconnue. On retrouve la trace de cela dans les propos d'Alexandre, extrait de l'entretien qu'il m'a accordé :

« Ce n'est pas tellement la quantité de formalités qui importe, du moment que les procédures sont claires et que le temps de prise de décision est assez court. Par exemple, un MoU [Memorandum of Understanding, document administratif établissant l'accord entre le bailleur et l'opérateur sur le volet technique d'un projet], avant qu'il ne soit signé doit faire l'objet d'un avis de non-objection du bailleur (...)

Et si chaque avis mettait deux semaines, ou même un mois à être obtenu, ce serait bien, mais dans les projets publics souvent les procédures sont trop longues. Une fois j'ai évalué un projet PNUD où j'ai évalué à 120 jours par an le temps d'attente en fait. Donc un tiers de l'année est perdu en procédure. (...)

Les fonds de ce projet étant trimestriels, si je demande 100 de fonds, ma programmation du trimestre prévoit que je vais les dépenser. Les 100, déjà, arrivent le 15 du mois au mieux, si ce n'est pas le 30. Et alors un mois est perdu. Donc je commence à dépenser quand le compte est abondé. Mais 15 jours avant la fin du trimestre je dois déjà justifier de mes dépenses. Au final il ne reste que 2 mois sur les 3 mois de ligne budgétaire. Sauf que pour que mon rapport financier soit prêt 15 jours avant, il faut qu'un mois avant j'ai arrêté mes dépenses. Au final il ne reste que 45 jours utilisables sur un trimestre. (...)

Maintenant mettons que l'opérateur ait besoin de structurer une filière "haricots", il ne peut pas acheter directement les semences, en recevant les fonds. Il y a une procédure : un bon de commande doit être émis (...) Il lance un appel et doit comparer les offres, les cotations, dans un appel d'offres public. Cet avis, imposé par le cahier des charges, doit lui-même faire l'objet d'un avis de non-objection. Une fois qu'on a retenu un candidat, ce choix doit faire l'objet d'un avis de non-objection. Après on signe le contrat du fournisseur. On peut enfin le payer. Il peut enfin livrer la marchandise. Mais on se rapproche parfois de la fin du trimestre, du coup si l'on n'a pas dépensé 80% des fonds, on doit renvoyer les fonds d'abord. Et là on est coincés. Ou alors, tout ce processus fait que l'on n'est plus dans la saison des haricots et le paysan reçoit les haricots et ne peut plus les semer. Ou alors, pour cocher les chiffres d'objectif du projet, 100 hectares emblavés en haricots, on force les paysans. "Allez-y, semez !". Résultat : 100 hectares semés. C'est bon. Récoltés : 0 ! (...)

Donc les procédures, quand elles sont longues et lourdes, elles peuvent vraiment être contre-productives, voire susciter le désintérêt des populations.

Des procédures aussi nombreuses ça existe. C'est très fréquent dans les projets. C'est bien, parce que ça permet de tracer l'argent public. La seule condition [de réussite du projet] c'est qu'elles soient fluides quoi. Voilà.

C'est pour ça que dans les projets il faut souvent une cellule de passation de marché qui fluidifie tout cela. »

Ce que décrit ici, longuement, Alexandre, c'est l'état actuel du processus de bureaucratisation de l'aide au développement. Ce mouvement s'est amorcé à l'aube des années 1980 avec l'émergence et la propagation rapide des principes du néo management public (*New Public Management*) et de l'ordolibéralisme. Ces principes de gestion, sur lesquels nous reviendront en Partie III de cette étude, structurent désormais profondément le quotidien des acteurs. Ils forment un système de contrôle et de régulation de l'activité qui tend à standardiser les pratiques des opérateurs, dans l'optique de rendre leurs offres similaires qualitativement pour faciliter la comparabilité de leurs offres sur le seul critère du prix. C'est ce qui explique que, régulièrement, les principes propres à Ris'Homme sont passés sous

silence dans les appels d'offres institutionnels, qui se doivent d'être le plus « lisses »<sup>43</sup> possibles. Dans une perspective historique, on retrouve la trace de ce processus dans cette formule de Peter Bille Larsen :

« *Processes to unify and coordinate management systems accelerated and international environmental guidance was born* »<sup>44</sup>

La rigidité croissante du cadre institutionnel des marchés publics dans l'aide au développement devient une difficulté du fait de l'importance acquise par ce type de marché. Pour Ris'Homme, comme pour beaucoup de structures (entreprises, associations, fondations ou organismes para-publics) implémentant des projets de développement, le financement des bailleurs institutionnels est devenu, de loin, la première source de revenus et/ou de financement. C'est en cela que les systèmes de management public sont caractéristiques du fonctionnement contemporain de la coopération internationale, qui fonctionne désormais sur le modèle des marchés publics occidentaux. Ce dialogue constant entre sphère publique et sphère privée produit une imprégnation mutuelle de logiques concurrentes. Les critères de rentabilité et d'efficacité économiques sont scrutés par les bailleurs publics alors que la traçabilité des fonds et l'observation rigoureuse des « recommandations » contenues dans les *guidelines* est devenu obligatoire pour les opérateurs privés. Et cette interdépendance accroît le nombre de parcours professionnels naviguant de l'un à l'autre des pôles, dans un chassé-croisé entre opérateurs et bailleurs qui participe de l'homogénéité sociale du milieu de l'aide. A ce titre les entretiens que m'ont accordés Gaspard et Balthazar, deux « experts seniors » d'organisations para-publics ayant auparavant opéré dans le privé m'ont permis de réaliser la fréquence de ce type de parcours professionnel.

Ainsi, à la dépendance économique et opérationnelle s'ajoute une proximité sociale et sémiologique, dans le sens où les façons de faire et les catégories de représentations tendent à s'homogénéiser de part et d'autre de la frontière séparant public et privé. On assisterait alors, selon les termes de Jacob Jean-Pierre et Philippe Lavigne Delville, à l'établissement d'un « métacode », qui outrepasserait les langues employées par les acteurs, et qui fait émerger une manière commune d'envisager les missions de développement :

« Le métacode est l'ensemble des formes standardisées qui constituent le langage commun à l'ensemble des acteurs impliqués dans un projet : utilisation des mêmes taxonomies, des mêmes critères pour sélectionner et ordonner les éléments de discours importants dans les rapports, procédures pour évaluer et agréger les données, schémas, tableaux, mots clefs, concepts, etc »<sup>45</sup>

Les indicateurs, les outils, les procédures et finalement les pratiques se standardisent ainsi au sein du monde de l'aide au développement. Et si cela implique bien des éléments de frustration pour les acteurs non-issus de la sphère publique, comme Alexandre ou Charles, c'est en fait une dynamique dont il n'est plus possible de s'extraire puisque les principaux marchés ne peuvent se gagner qu'à conditions de partager ces référents communs. La question est alors de savoir si ces référents se

<sup>43</sup> Le terme est employé à de multiples reprises durant les réunions d'équipe, ainsi que dans l'entretien que m'a accordé Marie, responsable du déploiement institutionnel chez Ris'Homme.

<sup>44</sup> Larsen, « *The Politics of Technicality: Guidance Culture in Environmental Governance and the International Sphere* », in Müller, *op cit.*, p.83

<sup>45</sup> Jean-Pierre & Lavigne Delville, *op cit.*, p.23

doublent ou pas d'une orientation des objectifs concrets des projets à même de faire perdurer, aux yeux des acteurs, le sens qu'ils conçoivent pour leur activité professionnelle.



## ii. La question du sens de l'action

C'est que la désillusion mise à jour au fil de mon enquête est bien le symptôme d'une dissociation entre l'attente de « sens » de la part des acteurs investis dans le champ de l'aide, avec les conditions concrètes d'exercices de cette activité. Cette catégorie de sens, sur laquelle j'ai interrogé tous mes interlocuteurs durant les entretiens, revient comme l'élément déterminant de leur choix d'orientation professionnelle. On ne rencontre effectivement, dans ce milieu, que très peu de personnes dont la formation était dès l'origine tournée vers la coopération internationale ; en témoigne le faible nombre de ces professionnels ayant des notions d'anthropologie, ou même de locuteurs des langues parlées par les populations « aidées ». Ce sont bien plutôt des diplômés d'écoles généralistes, de commerces, d'ingénieurs et agronomes qui s'investissent dans ce domaine en quête de « sens ».

Je reprends à cet endroit la présentation par Candide des raisons qui l'ont poussé à s'orienter vers l'aide au développement. Jeune diplômé d'école d'ingénieur généraliste, en poste chez Ris'Homme au poste d'assistant de Charles, le fondateur, ce qu'il me décrivait en entretien me semble, *a posteriori*, assez représentatif des réponses que j'ai obtenues sur le même thème durant les autres entretiens.

« Pourquoi je suis parti chez [Ris'Homme] ?

C'est parce que, de base, moi je voulais agir et m'investir pour ce qui est important pour moi : la protection des écosystèmes, la protection de la nature. Et je cherchais comment m'investir là-dedans, sachant que j'ai une formation d'ingénieur généraliste de base. C'est pas un changement de parcours, c'est pour avoir de la crédibilité scientifique que j'ai fait ça. (...) Normalement, théoriquement, je serais plutôt aller vers des bureaux d'études en dépollution des sols, mais je suis rentré là par contact avec [Cesare]. C'est l'une des premières personnes qui m'a parlé avec son cœur et qui faisait résonner en moi beaucoup de ce que je voulais faire dans ma vie. (...) En discutant avec lui, je me suis rendu compte que ce qu'il faisait c'était le métier de mes rêves, et qu'il existait. Avec la volonté d'agir pour la protection des écosystèmes, agir pour la protection de l'environnement, agit pour la protection des gens en général. Le fait d'allier la protection de l'environnement avec la protection des êtres humains c'est quelque chose qui me parle [*se reprend*] non, qui est vraiment ancré en moi. Le but, depuis que je suis tout petit c'est rendre les gens heureux. Mais avant je me disais aussi 'il faut protéger l'environnement, quitte à ne pas protéger les humains' . »

Dans cette déclaration on peut identifier au moins trois points d'intérêts. En premier lieu, l'attrance pour la « protection de l'environnement », catégorie qui n'est qu'assez peu affinée ou analysée, que ce soit dans la suite de l'entretien avec Candide ou bien dans les autres entretiens. L'environnement est ici employé comme un signifiant englobant et agglomérant des problématiques distinctes, renvoyées à une même sphère : la biodiversité, le changement climatique, les maladies liées à l'environnement, les pollutions localisées... tout cela est replié au creux de l'environnement. Ensuite, c'est l'intérêt pour l'aide apportés aux « gens », qu'il faut entendre ici (selon moi) comme désignant uniquement les populations des pays récipiendaires de l'aide internationale. C'est ici l'un des points de distinction majeur entre les professionnels de l'aide et les professionnels de la protection de la nature. Je reprendrais ce point plus avant, mais l'on peut d'ores-et-déjà mentionner le fait que, contrairement à Candide, certains acteurs investis dans les aires protégées par exemple ne sont pas revenu sur l'idée, évoquée en fin d'extrait, selon laquelle « il faut protéger l'environnement, quitte à ne pas protéger les humains ». Enfin, c'est la présentation de ce parcours comme le fruit d'un choix qui s'écarterait de la « norme » attendue au regard des diplômes obtenus qui est signifiante. J'ai en effet pu relever plusieurs occurrences de ce type d'affirmation qui justifie de l'investissement des acteurs dans l'orientation de

leur activité professionnelle, et qui suppose qu'ils trouvent par là un « sens » à leur action qui vient compenser les avantages comparatifs qu'ils auraient pu trouver en suivant cette norme.

La catégorie du « sens » est ainsi, à ce stade, une question à double-fond : En premier lieu les enquêtés parlent volontiers des raisons qui les ont poussés à s'investir dans un domaine professionnel relativement peu rémunérateur (à diplôme équivalent) : le voyage, le goût pour la découverte de nouvelles cultures (voire une certaine critique vis-à-vis de « l'Occident »), l'angoisse écologique ou la conscience humanitaire. Dans un second temps c'est le rapport entre ces catégories de perception et l'expérience sensible de la tâche quotidienne qui est (parfois) abordée. On trouve alors des questionnements quant à l'utilité finale du travail, ou bien sur les impacts nets (par exemple en terme de bilan carbone) de l'activité. En clair c'est l'écart entre discours, conceptions naïves (ou euphémisées) partagées en équipe et perception intime de l'activité qui est en jeu ici.

Cet écart, plus difficilement accessible pour l'observateur que le sens qui en est le point de départ, est en lien avec ce que l'on a décrit plus haut. Evidemment, la représentation naïve que peuvent avoir les opérateurs du développement de leur métier au début de leur carrière ne correspond pas au travail quotidien à réaliser. Les missions sur le terrain sont plutôt l'exception que la norme, la rencontre avec les populations locales, quand elle se fait, est conditionnée en amont par des procédures qui en règle les modalités et les objectifs. Les lenteurs dans l'implémentation des projets et les problèmes d'animation de montages partenariaux complexes ponctuent l'agenda de ces agents. Toutefois, de façon générale, ces éléments semblent toujours contrebalancés par la satisfaction symbolique qu'ils peuvent tirer du « sens » de leur action. Cette observation peut être recoupée avec la remarque suivante de David Mosse, dans son ouvrage référence, *Adventures in Aidland*. Il y dresse (avec d'autres) un état de l'art de l'anthropologie de ce monde particulier, qu'il nomme « Aidland » en référence au *Wonderland* dans lequel Alice passe, elle-aussi, de l'émerveillement à la désillusion à mesure que s'égrènent sous ces yeux les absurdités. L'expression est restée dans la littérature pour évoquer ce milieu socio-professionnel, et je la reprends ici.

*« Here is the conundrum: the more technical (or managerial) the policy model is, the more it can mobilize political support, but the less that is actually managed; and the less that is managed, the more necessary is a managerial (or technical) model in order to retain support and legitimacy. The world of policy may be a 'chaos of purposes and accidents' (Clay and Schaffer 1984: 192), but its knowledge workers are engaged in a constant refutation of this fact. Development's 'travelling orthodoxies' ought to be fragile in the face of historical reality, local politics and perverse incentives, but they are not. In fact, they are remarkably resilient. In asking how expert optimism is sustained, we turn from the characteristics of policy thought and its weak purchase on local reality to the institutional processes that produce it »<sup>46</sup>*

Pour appuyer le précédent propos, j'ajouterais que je n'ai relevé, durant mon enquête, que très peu de questionnements fondamentaux sur des biais structurels de l'aide au développement contemporaine. Pourtant les acteurs ne sont pas avarés d'anecdotes de ratés, voir même de missions dont le bien-fondé est lui-même questionnable. Je prendrais à cet endroit l'exemple de Sabine et Pallas, deux jeunes consultantes qui ont eu à gérer une situation particulièrement tendue, durant laquelle elles se sont retrouvées personnellement (et violemment) mises en cause par le commanditaire et les partenaires du projet, suite à un virement bancaire non-reçu, ayant menacé d'annulation un important séminaire organisé par Ris'Homme au Cameroun. Elles me déclaraient (séparément) la difficulté qu'il y avait à

<sup>46</sup> Mosse (ed.), *Adventures in Aidland*, 2013, p.27. C'est moi qui souligne.

mener à bien des opérations financières et administratives de ce type sans en avoir ni la formation adéquate ni les prérogatives suffisantes au sein de l'entreprise. Toute deux ayant suivi des formations d'ingénieurs agronomes et n'ayant pas de droit de regard sur les flux financiers émanant de l'entreprise, se trouvaient désemparées dans cette situation. Toutefois cet accaparement par des tâches non prévues et non souhaitées ne semblaient pas remettre en cause leur engagement au sein du projet en question, ni *a fortiori* dans le domaine professionnel. L'une d'elle justifia cela auprès de moi, en entretien par une expression significative : « C'est comme ça ! On marche sur des œufs sans comprendre ce qu'il se passe du côté [des partenaires], mais on sait que ça du sens ».

Les problèmes de flux financiers, de sous-traitance auprès d'experts locaux et d'intégration de l'équipe d'opérateurs dans le jeu politique local sont des éléments qui peuvent ponctuellement mettre à mal le récit des acteurs concernant le bien-fondé de leur action. Les questions de corruption et d'inutilité de certaines missions de conseil sont au premier plan de ces éléments perturbateurs. Néanmoins, si les frustrations sont régulières dans le quotidien des acteurs, les doutes (au sens de remise en cause profonde du récit) le sont beaucoup moins. Dans mon cas, l'expression de tels doutes n'a trouvé qu'une seule occurrence, dans le cas de l'entretien avec Gaspard, dont il était question dans le paragraphe sur les résultats préliminaires de l'enquête, au chapitre précédent. Cette persistance de l'attachement au récit, à la justification éthique de l'activité d'opérateur du développement est au cœur des récits collectifs qui structurent et émane d'*Aidland*. Bien que certaines expériences concrètes puissent aller à l'encontre de ce bien-fondé, il n'en reste pas moins l'un des critères les plus mis en avant par les acteurs pour justifier de leur choix de carrière. Pour dénouer cet apparent paradoxe, j'ai trouvé dans les réflexions de Tinoco, Gianola et Blasco cette proposition, inspirée par les travaux actuels en psychologie cognitive :

« Les récits collectifs ou singuliers qui structurent les espaces sociaux et les individus n'ont pas besoin de se présenter à l'esprit comme une description avérée de la réalité, répondant à toutes les exigences d'une conscience rationnelle. Ils peuvent conserver un statut de fiction, tant que les sujets peuvent se dire à leur propos : « il y a bien quelque chose de vrai là-dedans », leur désir d'y croire et le regard des autres lorsqu'ils désirent eux aussi y croire servant de ciment à l'ensemble. »<sup>47</sup>

L'importance du partage par les pairs de ce récit sur le bien-fondé éthique de l'aide au développement, et son expression régulière (par exemple durant les réunions d'équipes chez Ris'Homme) serait à ce regard un élément déterminant de la persistance de l'adhésion des opérateurs à leur activité. On peut également apprécier la validité de cette hypothèse en évaluant la contraposée. Que se passe-t-il lorsque plusieurs acteurs du même milieu renoncent à valider et à reprendre le récit collectif ?

Sur mon terrain j'ai pu apercevoir une partie d'un tel phénomène, durant les derniers mois de mon enquête. Sur un sujet qui ne touchait pas directement au bien-fondé éthique de l'aide, plusieurs de mes collègues ont commencé à remettre en cause la gestion du temps de travail et des projets menées par l'entreprise. Ils se sont regroupés et ont échangé leurs points de vue sur ces questions sans ma présence et j'ai pu, *a posteriori*, les interroger sur ce que cet échange avait produit sur eux. Leurs principaux griefs se concentraient alors sur les conditions de travail au sein de l'entreprise.

---

<sup>47</sup> Tinoco, Gianola & Blasco, Les « Surdoués » et les autres, 2018, p.268

### iii. Les conditions de travail

Cette observation qui est, cette fois, presque exclusive aux « juniors » touche à la précarité et aux difficultés des conditions de travail. Celles-ci sont de plusieurs natures, et sont à même, lorsqu'elles sont partagées et exprimées par ces acteurs, de créer une conscience de groupe, un sentiment de communauté de conditions de travail, qui peut remettre en cause l'adhésion au récit collectif plus global. Il n'est pas ici directement question de critique fondamentale du bien-fondé éthique de l'activité dans son ensemble, quoi que certaines expressions de jugements proches aient pu arriver durant les discussions au sein de ce groupe, que je qualifierais de réfractaire plutôt que d'opposant. Il est plutôt question d'une remise en cause de l'organisation pratique de cette activité, de ses conditions d'exercice. Ainsi, plusieurs points sont fréquemment revenus dans les entretiens avec les employés de Ris'Homme ; de façon systématique chez les membres de cette clique<sup>48</sup> incluse dans le « groupe II : Juniors en situation équivoque » (avec lequel elle ne peut toutefois pas être confondue), et occasionnellement par d'autres collègues moins mal lotis à cet endroit.

Parmi les points soulevés par mes interlocuteurs à ce sujet on trouve tout d'abord le sujet de la condition salariale, comparativement plus dure dans l'aide au développement que dans les domaines au sein desquels ils auraient pu évoluer en sortie de formation. Le recrutement est extrêmement sélectif (les places étant peu nombreuses), les premiers contrats sont courts (pour l'essentiel des CDD de six mois, ou des alternances), les salaires faibles<sup>49</sup> et les perspectives d'évolution, si elles s'améliorent avec les années d'expériences, sont, au commencement, étroites. A cela s'ajoute la question prépondérante de la surcharge de travail.

C'est là un thème omniprésent, que ce soit dans mon expérience personnelle en participation observante, dans les échanges que j'ai pu avoir durant cette période avec mes collègues ou encore dans les entretiens. En effet, à l'exception du groupe V « Experts internationaux », la surcharge de travail est évoquée par l'ensemble des enquêtés. On entendra ici la notion sous deux aspects différents.

D'une part la régularité de semaine dont le taux d'occupation dépasse les 130%, soit plus de 45 heures travaillées par semaines en équivalent temps plein. Je me réfère ici à la fois à mon expérience, aux déclarations, mais également à l'outil de « *Time Reporting* », Sellsy : une plateforme en ligne dans laquelle chaque membre de l'équipe consignait ses heures travaillées sur une base hebdomadaire, en les affectant aux tâches et projets associées. Consultable par l'ensemble des salariés, les temps de travail de l'équipe montrent ainsi clairement la surcharge à l'œuvre, et ce de façon quasi-continue durant l'année et demi qu'a duré ma présence sur ce terrain.

En sus de cette inadéquation entre le volume horaire contractuel et le volume effectivement travaillé, c'est la non prise en compte de ces heures supplémentaires qui est remontée, dans les entretiens, comme un véritable grief, notamment auprès des jeunes travailleurs. A ce sujet, dans le cadre d'une discussion que j'ai eu avec Alexandre quelques jours avant la fin de mon contrat, celui-ci m'avouait que cette question n'était pas adressée en comité de direction car, selon lui : « si l'on payait les heures supplémentaires, l'entreprise ne serait plus viable économiquement ». Il n'est pas ici question d'évaluer la justesse de cette déclaration, les éléments de comptabilité de l'entreprise en ma possession ne permettant pas de conclure. Toutefois, la reconnaissance explicite du non-paiement systématique

---

<sup>48</sup> Je reprends ici le terme employé par Olivier de Sardan dans le papier précédemment évoqué, et me dois de souligner que j'ai été ici « encliqué », selon cette terminologie, par ces personnes avec qui je partageais l'essentiel de ma condition et des liens d'amitiés.

<sup>49</sup> Une moyenne effectuée auprès de 4 de mes collègues et moi-même donne 1304€ nets par mois soit seulement 6% de plus que le SMIC à temps plein. Cette moyenne exclut évidemment les stagiaires rémunérés au mieux 570€ par mois.

des heures supplémentaires au sein de la structure témoigne de la surcharge à l'œuvre et de sa normalisation par l'équipe dirigeante.

D'autre part, c'est l'intensité des tâches à accomplir, et le stress qui en découle, qui minent parfois le moral des membres de l'équipe. Roland, un stagiaire par la suite reconduit comme « consultant junior » en CDD me dévoilait ainsi en entretien la situation suivante :

« On fait des heures de malades, et il n'y a jamais vraiment de holà. Il y a des jours, aux mois de Février et Mars, où [David] avait besoin que je travaille jusqu'à deux ou trois heures du matin. Et je me dis, quand tu es stagiaire, dans une boîte qui prône la bienveillance, heu... [*soupire*].

C'était encore une étude que [Alexandre] avait prise en se disant que [David] aurait le temps. Mais il n'en avait pas, et [Alexandre] non plus. Et du coup [David] me l'a présenté comme "il ne faut pas que tu te sentes obligé, mais on en a vraiment besoin". Et je l'ai fait. »

On voit par-là la récurrence et la banalisation de ce type de demande, et les situations dans lesquelles sont mises les plus jeunes membres de l'équipe. Je peux moi-même attester de l'occurrence de telles demandes à mon égard. Mais ce type d'évènements reste occasionnel, et ne doit pas masquer le caractère continu d'une surcharge de travail chronique, qui pèse sur des salariés dont la responsabilité au sein des projets fait peser sans cesse la menace d'un déraillement de celui-ci si l'on ne se « sacrifie pas pour la cause », selon les termes du même Roland.

Entre autre problématiques soulevées par cette question de la surcharge de travail (au niveau de l'équipe, acceptant plus d'offres qu'elle ne peut effectivement en traiter dans le temps légalement imparti, et de sa conséquence sur les travailleurs), celle de la désorganisation qu'elle induit est ainsi d'importance. On peut reprendre ici le cas précédemment évoqué du projet Camerounais ayant tourné à la catastrophe pour Pallas et Sabine. Ce qui est en jeu dans ce cas c'est le surmenage des chefs de projets, les experts seniors qui, seuls, possèdent les prérogatives financières et contractuelles au sein de l'équipe. Ce surmenage les empêche de répondre dans les temps aux demandes des chargés de projets qui, eux, se retrouvent dans l'impossibilité de mener plus avant leurs tâches puisqu'ils n'ont pas les prérogatives suffisantes. Cela est bien illustré dans l'extrait suivant, tiré de l'entretien que m'a accordé Pallas :

« Ça a été hyper compliqué, et très frustrant parce que surtout c'était des choses débiles, je veux dire, c'était des questions d'argent, pas de contenu du projet, ou de l'atelier en question. C'est juste que l'argent n'était pas arrivé à temps et qu'on était complètement bloqués.

Et ce qui était très dur aussi c'était que je me suis retrouvée hyper démunie, je veux dire, je n'ai ni le salaire ni la compétence ni l'expérience qui justifie qu'on me mette et que je me mette un tel poids sur les épaules. (...)

Ça a permis de tirer la sonnette d'alarme dans la tête de [Charles, Alexandre et Cesare] qu'il fallait revoir toute notre gestion de projet, qui n'est plus du tout adaptée au niveau actuel de charge de travail. (...)

Des solutions, il y en a et je pense qu'il y en a qui vont être prises vu ce qui s'est passé au Cameroun, mais ce n'est pas à nous de les prendre. Je ne suis pas formée à l'administration financière de projet et, actuellement, j'ai l'impression de n'exploiter absolument aucune de mes compétences et des connaissances que j'ai. Ça ne me dérange pas, je veux dire, j'ai signé pour ça, il y a une multitude de tâches à faire. Mais j'aimerais bien solliciter ce que j'ai appris, et gagner en compétence là-dessus. »

Ce qui transparait ces déclarations, c'est à la fois que l'organisation du travail, et de ses mauvaises conditions de réalisation, induisent un mal-être chez les salariés, et que l'accumulation de tâches administratives (dont on a mis en lumière l'origine plus tôt dans ce chapitre) détourne des personnes qui ne sont pas formées à leur prise en main du « sens » qu'ils percevaient (ou projetaient) à l'origine dans leur activité. On touche ici à un problème qui peut être rattaché à l'organisation du travail, dans cette entreprise comme dans beaucoup d'autres. L'hégémonie du « projet » dans l'approche moderne des travailleurs à haut niveau de qualification (Bac+5 ou équivalent et au-delà) induit une dé-spécialisation des tâches à accomplir par un même salarié, incorporant aux tâches de son domaine d'expertise des domaines comme la « conduite de projet », la comptabilité, la rétro-évaluation...etc. Pour autant que cette responsabilisation en cascade des cadres et assimilés puisse être vecteur d'investissement de sens dans son activité, ce peut être aussi une cause de stress, et finalement de désillusion lorsque le déraillement survient. On a donné un exemple de ce type de déraillement qui pousse des acteurs à remettre en cause le « sens » de leur action, mais l'on peut aussi envisager le projet, en tant que cadre d'exercice d'une activité professionnelle, comme intrinsèquement propice à ce genre mise en branle des récits. On reprendra alors les analyses de Jean-Pierre Boutinet, dans son ouvrage Anthropologie du projet. Il y retrace la généalogie du projet et détaille les effets les plus visible de ce mode de fonctionnement, notamment au regard de l'investissement en sens par les salariés de leur action. Et pour expliquer pourquoi l'attente qui placé dans et par le salarié en charge d'un projet produit structurellement de la désillusion, il donne la réflexion suivante :

« Les conduites à projet dans leur dimension symptomatique sont donc révélatrices d'un contexte culturel, celui justement de cultures de projet qui, pour des raisons à inventorier, en arrivent à une incompréhension et à un mésusage des processus d'idéalisation. Ces processus ne peuvent être pensés sans faire l'économie d'un double travail incontournable d'illusion et de désillusion : pas d'illusion consolatrice sans désillusion désolatrice, ces deux phases par lesquelles passe toute action qui se veut humaine ; car agir se paie toujours cher, c'est là dimension tragique »<sup>50</sup>

Outre les facteurs de (dé)organisation contingents à une structure, comme celle au sein de laquelle j'ai pu évoluer, il y aurait donc dans la forme même que prend aujourd'hui l'aide au développement les conditions de désinvestissement des acteurs. Au gré des surcharges et échecs, et des projets qui se succèdent en répétant ces conditions, l'investissement premier et l'adhésion au récit collectif s'amenuisent, jusqu'à ce qu'épisodiquement la rupture intervienne.

Pour finir, j'ai indiqué tout à l'heure mettre de côté le groupe V dans l'analyse des conditions de travail, puisque je n'ai pu que très partiellement observer les leurs, et que les déclarations en ce sens n'ont jamais outrepassé la banalisation qui a cours, également, au sein de Ris'Homme. En revanche la question du projet comme catégorie architectonique de leur travail est bien apparue comme centrale. Et comme chez Ris'Homme, cette forme d'organisation de l'activité induisait pour eux des insatisfactions quant à la qualité perçue de leur travail. Le fait est que la diversification des tâches, et la généralisation de standards de gestion de projets importés du néo-management public, produit pour les opérateurs du développement interrogés des retards ou des échecs dans les tâches qu'ils investissent du sens de leur action. Les diagnostics agraires, les études auprès des populations ou encore les recommandations pratiques sont conditionnées (et souvent allégés) par ce cadre réglementaire. Celui-ci poussant à produire des documents à finalité purement administrative, il limite le temps de travail dévolu aux analyses que souhaitent mettre en avant ces opérateurs, comme me le déclarait Balthazar durant l'entretien :

---

<sup>50</sup> Boutinet, « Les mésaventures des mécanismes d'idéalisation », in Anthropologie du projet, 2012

« Il y a une multiplication des documents opérationnels pour la mise en œuvre du projet, avec l'idée que ça fait gagner du temps parce qu'on a tous les documents à la fois. Mais bon...euh [hésite]...je suis pas du tout convaincu dans les faits. C'est-à-dire que tout ce qui n'est pas bien fait durant l'étude de faisabilité devra être revu au démarrage du projet. Et ça, comment on se débrouille ? Eh bien tu approfondis moins l'ensemble des thématiques sur lesquelles le projet va intervenir. Et en fait tout devrait être repris, repenser et détaillé pour réaliser de bons projets »

Ce que ces témoignages permettent d'appréhender, c'est l'évolution du contenu des activités mises en place durant les projets de développement. La concurrence, en termes de temps de travail disponible, que les formalités administratives induisent avec la rédaction de livrables techniques est l'un des éléments de remise en cause de l'adhésion des opérateurs du développement aux récits collectifs qui structurent leur milieu socio-professionnel. Les enquêtes auprès des populations comme le travail de terrain permettent de formuler une analyse territoriale adaptée, mais celle-ci est rendue de plus en plus compliquée du fait des mutations du secteur. A cela s'ajoutent des conditions salariales qui, bien que variables en fonction des structures, restent en-deçà de celles que l'on peut observer dans des milieux socio-professionnels proches, qui participent à la démobilité qui transparait dans divers entretiens. Finalement c'est la question du « sens » de l'action qui semble constituer la clé de voûte du processus d'investissement des acteurs. Et l'on verra dans la partie suivante que, bien que celui-ci soit rarement directement mis en cause, les écueils sur lesquels peuvent s'échouer certains projets de développement constituent des occasions de remise en cause ponctuelle de ce sens. Dès lors ce sont les conditions institutionnelles et économiques de l'aide publique au développement qui mettent en péril une certaine adhésion des professionnels de l'aide, sans laquelle l'effritement des récits menace.

## Conclusion de la partie I :

En s'investissant sur un terrain particulier, en y tissant des liens professionnels et parfois amicaux et en relevant les discours et les pratiques, l'enquête présentée durant cette partie m'a permis d'accéder à une compréhension « de l'intérieur ». Je reprends ici la position réflexive de Marie-Eve Lapointe : « Ce rôle que j'ai choisi de tenir s'est avéré scientifiquement aussi fertile qu'essentiel. Il a constitué un levier de socialisation et d'observation grâce auquel j'ai pu me familiariser avec cet univers si particulier et mieux comprendre de l'intérieur les enjeux, tensions et contradictions de [l'aide au développement] et de ses discours professionnels. Et, incidemment, leurs incidences sur le statut octroyé aux [populations récipiendaires de l'aide].»<sup>51</sup>.

Au contact de ces professionnels de l'aide j'ai ainsi compris que le « sens » auxquels beaucoup se réfèrent quand on les questionne sur leurs motivations professionnelles est, en fait, peu ou mal défini. Il renvoie à des conceptions humanitaires, écologiques ou développementaliste floues. S'ils trouvent parfois à s'incarner dans tel ou tel projet, ou au gré d'une mission de terrain qui permet de « mettre un visage » sur les populations ciblées par le projet, les conditions d'exercice de l'activité sont, dans l'ensemble, plutôt une source de questionnement de ce sens. La médiation d'avec les terrains de l'aide, le cadre administratif des marchés publics de l'aide ou encore les trop importantes charges de travail sont des éléments qui limite l'investissement en sens de leur activité par ces opérateurs. Si l'expression de ce décalage est rare et inégalement répartie au sein de l'entreprise étudiée, elle prend cependant à de rares occasions, la forme d'une désillusion explicite. Ce point saillant ne peut être établi en généralité, mais il peut être pensé comme une crise symptomatique d'une organisation du travail propre à générer de la frustration. Dans les rouages de ce monde l'aide au développement, la place de plus en plus restreinte laissée à la subjectivité des opérateurs ne permet pas l'appropriation de leur activité sur le plan du récit. Et l'écart se creuse entre un idéal éthique et des pratiques qui le contrarient. *Aidland* semble, de ce point de vue, en proie à un désenchantement qui le rend assez peu hospitalier aux Alice de passage.

On a ici aperçu le décalage existant entre des représentations naïves et les conditions réelles d'implémentation des projets d'aide au développement. Ce décalage ne s'exprime que d'une certaine façon, dans un certain contexte, marquant là un besoin de persister dans une adhésion au moins tacite aux fondements éthiques de l'activité professionnelle. Toutefois, l'on n'a pas encore établi les causes de second ordre sur lesquelles se fonde, en dernière analyse, ce décalage. Pour comprendre comment la mise en place de projets de développement crée des éléments de tension qui participent à ce malaise, on se penchera sur un cas d'étude dans lequel se retrouvent de nombreux facteurs communs aux projets de développement contemporains. Ce qui s'avèrera déterminant dans l'analyse de l'effritement des récits étant alors non-seulement les conditions du déploiement du projet mais également ses résultats attendus.

---

<sup>51</sup> Lapointe, « Le processus d'observation ou de la nécessité d'être « pris(e) au jeu » », in Recherches Qualitatives, 2014



## II. Un projet d'étude en géographie du développement : Le cas du parc national de Kibale, en Ouganda

L'étymologie du mot « projet » vient du latin *pro – jactere* soit littéralement « jeter en avant ». En en décalant un peu le sens, l'idée de jeter au loin renvoie à l'une des dimensions importantes des dits projets de développement : il s'agit bien de la projection d'une entreprise, d'un programme et d'activités, depuis le « Nord », vers les « Suds ». Dans cette mesure, et après avoir étudié dans la partie précédente le fonctionnement de l'activité d'opérateur du développement au Nord, ce sera l'étude des conditions d'implémentation d'un projet sur le terrain (donc au Sud), qui occupera cette partie. Pour cela, une revue de la littérature livre moins directement d'exemples transposables et de mécanismes ou idéaux-type qui pourraient recouvrir de façon significative l'expérience concrète d'un projet de développement singulier. On se proposera donc de procéder par l'étude d'un cas particulier ; d'en déplier l'agencement interne, d'en démêler le jeu des acteurs impliqués. Ainsi, on espère mettre à jour, si ce n'est des règles générales, au moins des éléments récurrents dans l'exercice quotidien de l'activité des acteurs d'un projet.

C'est que la question de savoir comment s'organise et se coordonne l'activité d'équipes plurielles et multiculturelles, dans un contexte marqué par les distances de toutes sortes, semble déterminante au regard de l'expérience subjective qu'en font les acteurs. Expérience sur la base de laquelle se construit, se renforce, ou se transforme le récit singulier qu'ils font de leur propre profession, et dont la restitution a occupé la partie précédente. On s'intéressera donc particulièrement aux questions d'agencement institutionnel et contractuel, qui définit le cadre et la ligne de tout projet de développement. En son sein s'élabore une stratégie de développement et de coopération, que la rencontre avec un terrain met parfois en porte-à-faux. Ce terrain, il faudra en faire une description compréhensive, dans le but de pouvoir envisager le point de vue des populations qui y habitent, et dont les dispositions à l'égard des porteurs de projets de développement conditionnent, pour une bonne part, l'activité de ces derniers. On se proposera également de donner à voir les méthodes et les outils à la disposition de ces opérateurs pour comprendre ce territoire, y prendre une place et produire un discours à son sujet.

Il s'agira donc dans cette partie de présenter le cas du projet NeBaFaPop qui reprend une part importante des éléments caractéristiques de l'évolution contemporaine du secteur de l'aide au développement. Tant sur le montage du projet que sur ces critères de suivi techniques et financiers, ou encore dans les rapports interpersonnels qui s'y déploient, ce projet donne à voir ce qui fonctionne ou pas dans le cadre, rigide, d'un projet institutionnel. Il agrège autour d'une aire protégée, dans les montagnes ougandaises, une population dense, pratiquant une agriculture de subsistance pour l'écrasante majorité, et voit cette population entretenir une relation empreinte de tensions avec les autorités gestionnaires de l'aire protégée. En cela, on retrouve différents secteurs majeurs qui structurent le marché de l'aide au développement aujourd'hui : la protection de la biodiversité, le développement agricole, la coordination communautaire...etc. De plus, la position qu'y occupent les opérateurs occidentaux est marquée par la question de la distance, et celle-ci recouvre plusieurs facettes d'une même situation : une distance vis-à-vis d'un terrain que peu connaissent et sur lequel leur présence est très rare ; une distance vis-à-vis des populations, dont ils ne partagent ni l'expérience ontologique, ni la langue ; la distance d'avec leurs partenaires institutionnels, qu'il doivent s'efforcer de réduire pour pouvoir faire avancer le projet ; mais aussi la distance depuis laquelle ils continuent de mener leurs activités, en déployant des technologies et méthodes nouvelles.

## a. Le terrain

Si les projets de développement contemporains présentent, par certains aspects, des caractéristiques génériques, dans les conditions d'attribution et les procédures mises en place, cela ne doit cependant pas masquer le rôle très important que tient le terrain sur lequel un projet particulier se déploie. Il n'est ainsi pas envisageable de proposer un exemple appuyant un raisonnement général sans en détailler les conditions géographiques, sociales ou culturelles qui fondent la singularité de cet exemple. Dans le cas qui nous intéresse, cela entraîne la nécessaire description du territoire concerné par le projet pris en exemple, car elle en fournit le cadre, la genèse et le « sens », qu'il s'agira de dévoiler en faisant dialoguer ces conditions singulières avec les méthodes et pratiques de développement qui entendent améliorer les conditions de vie locales.

### i. Présentation d'un territoire polarisé

« *Meanings are not 'outside' nature, but have always been integral to its constitution* »<sup>52</sup>

Fortement inspiré par l'anthropologie de l'environnement, dont Alf Hornborg livre à travers cette sentence l'un des principaux prédicats, je souhaiterais présenter le territoire de Sebitoli, en Ouganda, en faisant dialoguer les domaines de l'environnement et de la société qui y co-existent. Dans cette région, sur laquelle se déploie aujourd'hui le projet de développement NeBaFaPop qui nous intéresse, les relations entre humains et non-humains sont à la fois porteuses de sens et objets de conflits. Et cela s'appréhende à travers la géographie et l'histoire du territoire, aussi bien singulières que représentatives de nombre d'autres territoires dits du « Sud ».

La géologie de la zone du projet révèle une structure spatiale, sur laquelle se développe une mosaïque écologique et sociale particulière. La région est géologiquement très active, entre le volcanisme de la chaîne Virunga, le mouvement tectonique de séparation des plaques africaines et somaliennes, et l'activité sismique qui en résulte. Ainsi, bien que Fort Portal, le pôle urbain vers lequel sont orientés les villages étudiés, fasse partie d'un plateau volcanique en terrane<sup>53</sup> enchâssé dans le Rift Albertin, la situation change radicalement le long des quelques kilomètres qui les séparent. La forêt de Kibale est, elle, située sur un escarpement basé sur le complexe ougandais de granit et de gneiss.

Du fait de cette dynamique géologique, les vallées fluviales ont été redessinées : le soulèvement du plateau lors de la déformation cénozoïque a provoqué le renversement du cours du bassin versant de Katonga qui forme la frontière sud du complexe géologique de Kibale. Le volcanisme alcalin, typique de ces régions de failles continentales, produit un paysage de collines coniques luxuriantes parsemées de cratères profonds dont les pentes sont couvertes de forêts épaisses.

Avec une altitude moyenne de 1500m, c'est une sous-région de l'écozone<sup>54</sup> afrotropicale, l'éco-région afromontaine, qui s'y développe. Les forêts de haute altitude du Rift Albertin font partie de la liste dite « Global 200 », composée de 238 régions écologiques définies comme les plus représentatives des

<sup>52</sup> Alf Hornborg, « *Ecological Embeddedness and Personhood: Have We Always Been Capitalists?* », 1998.

<sup>53</sup> Isolat géologique résultant de la surrection par agglomération d'une plaque spécifique, qui forme à terme une discontinuité géologique vis-à-vis de la plaque sous-jacente.

<sup>54</sup> Les écozones, identifiées par la WWF, renvoient à une nomenclature des espaces naturels. Cette nomenclature est d'usage fréquent lors de la caractérisation des terrains étudiés en amont des projets de développement. La définition donnée pour justifier de la cohérence de ces zones est la suivante : « de grandes unités de terre ou d'eau contenant un assemblage géographiquement distinct d'espèces, de communautés naturelles et de conditions environnementales ». Voir Olson & Dinerstein, « *The Global 200: Priority Ecoregions For Global Conservation* », 2002.

principaux types d'habitats terrestres, marins et d'eau douce. La localité en question, Kibale, se trouve à moins de 100 km de l'équateur, dans une région montagneuse vallonnée et marécageuse. Il y règne un climat équatorial dégradé par le gradient altitudinal. La pluviométrie annuelle moyenne varie de 1100 à 1700 mm, et des pics saisonniers sont observés de Mars à Mai, puis de Septembre à Novembre. La température moyenne annuelle varie entre 14°C et 27 °C, avec de petites variations quotidiennes<sup>55</sup>. Près de 90% de la superficie du parc est couverte par des sols ferrallitiques rouges. Ces sols sont sévèrement érodables, présentent peu de différenciation en termes d'horizons, et leur fertilité va de très faible à modérée. Toutefois, la forêt tropicale d'altitude, qui est son biotope climacique, est la matrice d'une très importante biodiversité. Elle se distingue par la présence de chimpanzés (*Pan troglodytes*) et d'éléphants de forêt (*Loxodonta africana*), dont l'appartenance aux *Big Five*<sup>56</sup> les fait apparaître comme des « espèces charismatiques ». Cette catégorie, héritée d'une terminologie liée aux safaris de la fin du siècle dernier, renvoyait au prestige de la chasse des espèces concernées, avant de souligner aujourd'hui l'importance de leur conservation. Cela produit une dynamique territoriale organisée autour de la coexistence de ces grands mammifères avec les populations rurales.

En effet, protégées depuis 1891, lors de l'imposition par les autorités coloniales britanniques d'une restriction sur la chasse des grands mammifères, puis par les gouvernements ougandais successifs, ces espèces ont prospéré, à l'ombre d'une conception préservationniste de la protection de l'environnement. Ainsi, la population locale s'est vu interdire jusqu'à l'accès à une forêt qu'autrefois elle exploitait (avec une brève reprise durant la guerre civile entre 1981 et 1986), voire habitait. Elle a connu, avec la protection totale de ces espèces, déclarée en 1993, une double dynamique modifiant son rapport à l'environnement. D'une part la rupture d'avec un espace qui était ancestralement ancré dans la représentation locale du territoire<sup>57</sup>, et d'autre part la conversion croissante de l'espace agricole existant vers des grandes exploitations théières tournées vers l'export. Cette situation constitue la pierre d'achoppement d'un paysage agraire tiraillé entre deux pôles. En périphérie de la zone, les monocultures de thé monopolisent les terres arables, et limitent les contacts sociaux et commerciaux avec « l'extérieur », alors qu'au centre, le Kibale National Park (KNP) dont l'accès est interdit est source d'un aléa naturel qui impacte fortement les populations riveraines : les pillages (*crops-raidings*) des cultures adjacentes par les grands mammifères du parc.

Effectivement, la récurrence des pillages de leurs cultures par la faune protégée du parc constitue l'un des défis majeurs pour les paysans riverains. Ceux-ci pratiquent une agriculture de subsistance, et représentent la quasi-totalité de la population en bordure du parc. Ils sont donc d'une particulière vulnérabilité. La situation se complexifie d'autant que la densité de population est forte (si l'on considère la ruralité de la zone), et que les sources complémentaires de revenus sont absentes. En outre, la structure foncière en bordure du parc est source de tensions, en raison de la présence de grandes propriétés de thé qui limitent la quantité accessible de terres pour l'agriculture de subsistance. A cela s'ajoutent des inégalités liées aux appartenances culturelles. Les différents groupes qui structurent cette trame sociale sont les héritiers d'une histoire complexe, dans laquelle les droits fonciers coutumiers et les rapports entretenus avec l'autorité coloniale anglaise ont joué un grand rôle. On distingue principalement deux groupes, les Batoro et les Bakiga, qui représentent respectivement 85% et 10% de la population de la zone<sup>58</sup>. Ces groupes entretiennent des relations asymétriques, comme il est précisé dans la thèse de Sarah Bortolamiol, en 2015 :

<sup>55</sup> Voir UWA, *Kibale National Park : General Management Plan*, 2003.

<sup>56</sup> Les *Big five* sont les espèces de grands mammifères générant la plus grande couverture médiatique, et les plus forts revenus associés, en Afrique anglophone. Voir Ducarme & Courchamp, « *What are "charismatic species" for conservation biologists ?* », 2013.

<sup>57</sup> Bortolamiol évoque à ce sujet la dimension rituelle et mythologique que revêtent certains arbres et la forêt dans son ensemble qui se renforce avec l'âge des habitants interrogés. Voir Bortolamiol, *Interactions hommes-chimpanzés-forêt*, 2015, p.172.

<sup>58</sup> Chiffres tirés de l'enquête auprès des populations, menée dans le cadre du projet NeBaFaPop en 2021.

« Parce qu'ils entretenaient des liens très forts avec le roi du royaume de Toro entre 1940 et 1960, les chefs Batoro ont désigné les terres sur lesquelles pouvaient s'établir les nouveaux arrivants Bakiga. Ces dernières étaient souvent situées en périphérie des propriétés Batoro pour jouer le rôle de tampon entre les animaux sauvages et les plantations ; ceci laisse penser que la proximité, voire les contacts non désirés entre les hommes et les animaux sauvages, existaient avant la mise en place du parc. »<sup>59</sup>

Ces informations sont d'intérêt pour le projet car elles permettent de comprendre, à la fois, l'histoire au long cours de l'occupation humaine à la lisière du parc, et le rôle joué par les chefs Batoro en tant que « propriétaires ». La généalogie du système foncier et social de la région explique, pour une part importante, l'inégale répartition de la ressource foncière et des droits viagers et fruitiers qui y ont cours.

Située dans le royaume de Toro, la région a depuis longtemps été marquée par des vagues migratoires, depuis la scission du royaume Bunyoro-Kitara au début du XIXe siècle, à la crise rwandaise au cours de l'année 1994 et depuis<sup>60</sup>. En conséquence, les villages étudiés dans le cadre du projet de développement NeBaFaPop sont marqués par une forte diversité culturelle et linguistique ; diversité mise en avant dans la thèse de Karen Kirner :

*« Batoro live predominantly on the west and Bakiga live predominantly on the east of the park, although there are some members of each ethnic group who live on the other side. They speak different languages, come from different areas of Uganda, and have different migration histories to the area. Around KNP they live in close proximity to each other »*<sup>61</sup>

Le rapport existant entre ces deux principaux groupes ethniques renvoie à l'histoire de la région, marquée par la domination, entre les XIXe et XXe siècles du royaume de Toro. Une cartographie montrant la succession chronologique des territoires de la région est visible en Annexe 4. Cette royauté s'étendant sur un territoire grand comme l'Ile-de France s'est entendu avec les autorités du protectorat britannique pour conserver une indépendance assez importante, en échange notamment de droits fonciers accordés à des colons, dont les héritiers contemporains sont les *Tea Estates* de la zone<sup>62</sup>. C'est également à cette période qu'une réserve de chasse est établie dans l'emprise de ce qui est aujourd'hui le KNP. La délégation à la royauté Toro par les britanniques de la mission de protection de cet espace marque alors la première rupture dans le rapport des habitants de la région avec cet environnement forestier, duquel ils sont peu à peu exclus. Entre autres preuves du lien ontologique s'étant établi sur le temps long entre cette société et la forêt de Kibale, on pourra citer le lexique botanique précis et diversifié en langue Rutoro<sup>63</sup>. L'aspect fonctionnaliste des dénominations témoigne de l'imprégnation des catégories de représentations par l'usage des choses de la forêt, qui s'était constitué en véritable artisanat.

C'est pourtant la voie de la rupture qui a été choisie et depuis l'époque de protectorat, il n'est plus permis aux populations riveraines de ce qui deviendrait le KNP de prélever en forêt plantes, ressources ou gibier. Les garants contemporains de cette interdiction, qui ne s'est guère adoucie, et qui n'intègre toujours pas les populations au processus de gestion de l'aire protégée, sont les *rangers* de l'*Uganda Wildlife Authority*, institution nationale sous la direction du président de la république ougandaise. Les rapports sont plus que tendus avec les populations et le rôle de police (en cas d'abattage illégal par exemple) joué par ces *rangers* entretient l'hostilité des paysans riverains envers le KNP.

<sup>59</sup> Bortolamiol, *op cit.*, p.7.

<sup>60</sup> Voir Fisher, *Twilight tales of the Black Baganda*, 1970

<sup>61</sup> Kirner, *Agricultural variation and change among Batoro and Bakiga farmers around Kibale National Park in southwest Uganda*, 2010, p.39.

<sup>62</sup> Concernant l'histoire coloniale de la région, voir Fisher, *ibid.*

<sup>63</sup> Cf Kakudidi, « *Folk plant classification by communities around Kibale National Park* », 2004.

Cette description de la région de Sebitoli, dont la concision entraîne forcément l'incomplétude, vise à donner au lecteur les principaux enjeux et le schéma d'acteurs qui s'y déploie localement. On s'appliquera à en donner un résumé par le biais de la carte suivante, réalisée dans le cadre du projet NeBaFaPop (ce qui explique sa non-traduction en français). C'est un document de travail, transmis au comité de pilotage du projet et approuvé par ses membres. On pourra y voir là une certaine garantie de justesse dans la formulation des intitulés. Ce que cette carte montre principalement c'est la dimension radiale de l'organisation de cet espace, avec en son cœur le Parc qui concentre les enjeux sociaux et écologiques du territoire.

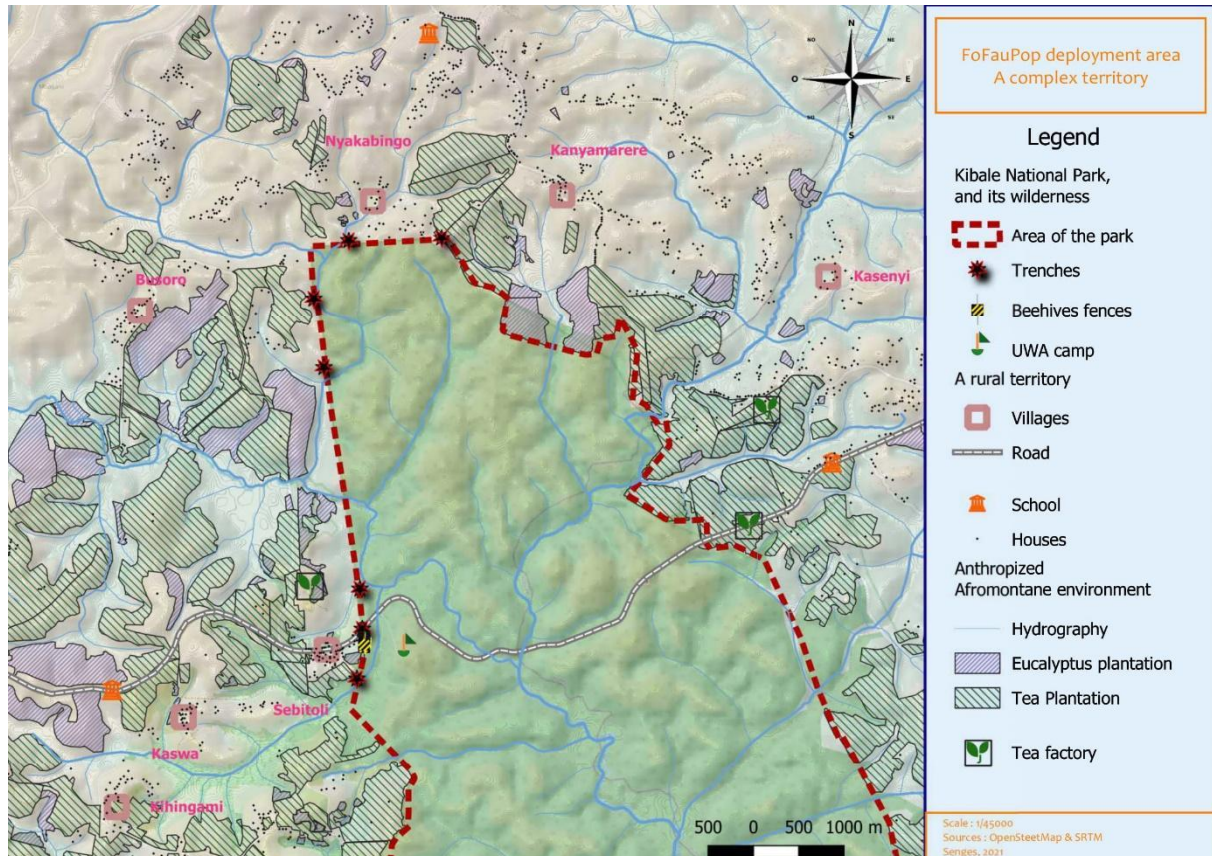


Figure 1: Cartographie de la région de Sebitoli  
Source : Senges, 2021

## ii. Enjeux écologiques

Les enjeux sociaux faisant l'objet d'une analyse plus poussée dans le troisième chapitre de cette partie, on se proposera ici de détailler les enjeux écologiques qui se posent de la façon la plus visible dans ce territoire, ainsi que les enjeux liés pour les acteurs du développement qui s'y implantent. Ici il s'agira principalement de saisir quelles sont les manifestations « naturelles »<sup>64</sup> qui suscitent à la fois l'intérêt des agents du développement mais aussi qui reviennent le plus dans les doléances des

<sup>64</sup> Soit l'ensemble des interactions entre humains et non-humains, dans la perspective dressée par Philippe Descola dans un entretien relaté dans le journal du CNRS, celle de « mieux comprendre le réseau dense et complexe d'interactions, d'interrelations et de rétroactions entre des êtres et des phénomènes qui ne sont pas définissables a priori ». Voir Lecompte, 03/06/2020.

populations riveraines auprès de ces derniers. Bien que cela oblige certainement à passer sous silence une part significative du champ des « enjeux écologiques » réels, c'est à travers la perception que les acteurs en ont que ce sujet sera ici abordé, puisque ce sont ces manifestations naturelles qui sont l'objet du travail des opérateurs du développement.

De façon assez évidente, ce sont les rapports entre la faune du Parc et les populations riveraines qui concentrent le plus d'attention et de fonds. Il s'agit là d'un cas d'étude parmi les plus transposables qui soient, au regard de la littérature sur le sujet. L'essentiel des remarques qui pourront être faites à propos des conflits hommes-faune se retrouve de façon similaire dans les travaux, menés sur des terrains pourtant bien différents, de Guillaume Marchand, dans son article paru en 2016. De même, le rôle joué par les autorités du Parc évoque de façon frappante les attitudes d'autres *rangers*, tels que cités dans le récent ouvrage de Guillaume Blanc, L'invention du colonialisme vert.

Ici encore c'est à travers la perception que les acteurs ont de ces conflits hommes-faune que le sujet peut être abordé. C'est que la question dépasse assez largement le simple cadre du calcul de dommages économiques, bien que cela soit la grille d'analyse préférentielle des opérateurs du développement sur la question. En effet, il ne se trouve pas systématiquement de corrélation entre les récriminations des victimes humaines de ces conflits et l'impact économique effectif lié aux comportements de tel ou tel individu d'une espèce non-humaine. Il y a dans le conflit hommes-faune, à Sebitoli comme ailleurs, une dimension sensible et symbolique qu'il est bien difficile de prendre en compte dans le cadre d'un projet de développement. Ainsi, comme le souligne Marchand dans son article :

« Même si les babouins (*Papio spp.*) et les éléphants (*Loxodonta africana*) africains provoquent des dégâts sensiblement moindres que les rongeurs ou les invertébrés, ce sont les premiers qui suscitent le plus d'antagonismes quand il s'agit de déterminer le sort à leur réserver. Ainsi, pour les chercheurs qui s'intéressent à la dimension humaine des conflits – autrement dit à la façon dont ils sont vécus, perçus, et comment certains facteurs sociétaux peuvent en expliquer les variations – ces espèces charismatiques constituent des objets d'étude par excellence. »<sup>65</sup>

Il serait possible d'appliquer exactement le même diagnostic à la situation qui prévaut à Sebitoli, et l'enquête (dont la méthodologie est détaillée dans le chapitre suivant) menée auprès des populations de la zone confirme cela. On compte en effet 32 fois plus de mentions des éléphants que des rats, lorsque l'on demande aux agriculteurs riverains du parc quelle espèce cause le plus de dommage à leur culture. Il ne s'agit pas là de relativiser l'importance des dégâts entraînés par la mégafaune, ni de mettre en cause les déclarations des habitants de zone. Dans un cas, les ravages, même occasionnels, causés par les piétinements d'éléphants peuvent compromettre la culture de toute une saison en l'espace de quelques minutes, situation inextricable pour les paysans qui en sont victimes ; et dans l'autre, cette surpondération des mentions de pachydermes vient souligner le danger qu'ils représentent pour les personnes. Peu après mon départ du projet, j'ai appris que trois personnes avaient trouvé la mort près de Sebitoli, suite à des rencontres avec des éléphants. Il s'agit dès lors de réintroduire dans les schèmes d'analyse et d'action des opérateurs du développement, des dimensions sociales et symboliques des conflits hommes-faune. Marchand parle à cet endroit « d'abattage de représailles », qui interviennent suite à des blessures ou décès subies par des personnes du fait de la faune, et qui tendent à stabiliser un climat social sans cela dominé par la peur de la coexistence avec une « espèce féroce ». L'abattage reste pourtant, et même dans ces situations dramatiques, un impensé et un tabou que ce soit pour les

---

<sup>65</sup> Marchand, « Analyse de la dimension spatiale des conflits homme/faune sauvage dans la réserve de développement durable de la rivière Uatumã (Amazonas, Brésil) », 2016.

acteurs du développement ou pour les autorités du Parc.

Ainsi, il n'est laissé que bien peu d'alternatives aux populations pour gérer la question des conflits hommes-faune. La détention d'armes est interdite, ce qui empêche les tirs de semonces, et les principales mesures préventives sont les rondes de gardes, coûteuses en temps et en énergie pour les paysans, et les dispositifs comme les tranchées ou les barrières de ruches (*beehives fences*) qui nécessitent de lourds investissements et entretiens. C'est Alfil, la vétérinaire experte des éléphants dont la thèse encore non publiée est le produit de son expérience au sein de l'équipe de Ris'Homme, qui donne ici le meilleur résumé de la situation. Lorsque je lui ai demandé en entretien quels étaient les moyens de limiter ces conflits hommes-faune, elle m'a répondu ceci :

« Il faut mettre le paquet sur les mesures préventives, passives, c'est-à-dire celles qui ne nécessitent pas la présence humaine lors du conflit. Il faut des personnes pour installer et entretenir mais il n'y a pas de rencontre avec la faune. Ça facilite grandement le gardiennage par la suite et ça évite à la population de se faire blesser par la faune. La preuve c'est que le village de Nyamikéré, qui ne comporte aucune défense passive recense les trois quarts des épisodes de conflits relevés. Et, même là, près de 30 ou 40% c'était au niveau d'un fermier, d'un seul champ. Donc même une barrière qui n'est pas 100% efficace, même si elle ne l'est qu'un peu, ça diminue la fatigue des rondes, ça diminue le stress de la rencontre avec les éléphants. Plus ces épisodes sont rares et mieux cela ira pour les personnes concernées. Mais concernant ma confiance concernant la mise en place, je dirais que j'ai senti l'inertie, parfois la résignation, qu'il y avait dans les villages, du fait du manque de moyens et de la mauvaise entente avec l'UWA. »

Ainsi, bien que le parc ait effectivement permis la préservation d'espèces charismatiques comme l'éléphant ou le chimpanzé (les populations de ces deux mammifères sont en croissance continue depuis le début des observations dans l'enceinte du parc), la question de l'impact de cette politique préservationniste sur les populations riveraines est devenu l'élément central à la fois du diagnostic territorial mais aussi des projets de développement qui prennent place dans la région.

Ce n'est toutefois pas la seule problématique environnementale rencontrée dans le cadre du projet NeBaFaPop. C'est le pôle scientifique de son montage partenarial qui est à l'origine du dévoilement du deuxième enjeu, celui de la pollution induite par l'usage de produits phyto-sanitaires occidentaux. La liste de ces polluants est longue, sujette à débat (car aucune étude épidémiologique n'a été menée pour en mesurer les concentrations), mais sur la base d'une observation de la présence de perturbateurs endocriniens dans les eaux d'écoulement en bordure du parc, la primatologue Sabrina Krief a émis l'hypothèse robuste selon laquelle le nombre croissant de malformations faciales chez les chimpanzés du parc serait fortement liée à l'usage d'herbicides contenant du glyphosate<sup>66</sup>. L'usage de semences de maïs dites « enrobées » aux néonicotinoïdes est également en cause, parce que contrairement à un épandage ponctuel, les substances actives se retrouvent de façon continue dans l'alimentation des espèces pratiquant le *crop-raiding* sur les champs de maïs. C'est également l'une des causes de la mauvaise implantation des ruches le long de la bordure du Parc. Censée aider à limiter l'incursion des éléphants qu'elles effraient, ces insectes voient leur cycle de vie fortement impacté par la présence de ces substances dans l'environnement. En outre les problèmes liés à l'usage des produits de l'agro-chimie se retrouvent amplifiés par l'usage quasi industriel qui en est fait par les *Tea Estates*

---

<sup>66</sup> Cf Krief, « *Agricultural expansion as risk to endangered wildlife: Pesticide exposure in wild chimpanzees and baboons displaying facial dysplasia* », 2017

qui ceinturent la région.

Il n'est donc pas simplement question ici des pratiques des petits producteurs mais d'une véritable transition du système agricole à l'échelle de la région. Cette transition, par sa difficile réversibilité, renforce ainsi l'aspect insoluble des problématiques écologiques précédemment évoquées. Et, comme pour la question des conflits hommes-faune, il s'agit là d'une situation dont la récurrence dans le champ de l'aide au développement est marquante. De la même manière, ces questions sont adressées aux principaux prescripteurs de règles et de marchés en la matière<sup>67</sup>, sans que la contradiction entre les buts recherchés d'accroissement de la production et de préservation de la biosphère ne soit relevée.

---

<sup>67</sup> Voir à ce sujet la bipolarité de la FAO, prônant à la fois le développement d'une agriculture « soutenable » à travers le programme *Special Programme for Food Security* (SPFS) et le « package de la Révolution Verte », au chapitre 8 de l'ouvrage *The Gloss of Harmony* dirigé par Birgit Müller.



### iii. Les textes-réseaux et la littérature grise

On touche ici à un phénomène qui conditionne de larges pans des projets de développement, à Sebitoli comme ailleurs. Il s'agit du rôle joué par la littérature grise préexistante. On rassemble sous cette appellation, l'ensemble des documents produits non pas dans un cadre universitaire, mais dans un cadre opérationnel. Se passant de la visée comme de la rigueur scientifique (il n'est pas ici question de relecture par les pairs), ces rapports, *guidelines*, plans de gestion ou encore études publiques constituent une bonne part de la bibliothèque des opérateurs du développement. Cette littérature leur sert à la fois à insérer leur action dans un cadre conceptuel préexistant, à se familiariser avec un terrain qu'ils ne connaissent parfois quasiment pas mais également à s'assurer une crédibilité en en reprenant les principales observations.

Pourtant, comme le montre bien Guillaume Blanc dans son ouvrage, les déclarations qui circulent au gré de ces citations ont quelque chose du téléphone arabe : les fondements scientifiques à l'origine d'une observation ou d'une préconisation sont sans commune mesure avec l'assurance de ceux qui les reprennent (quand ces fondements existent). L'auteur reprend ainsi à son compte le concept de « textes-réseaux », qui provient à l'origine de la sociologie des sciences et des travaux de Michel Callon et Bruno Latour<sup>68</sup>, en l'appliquant au domaine de cette littérature grise. Les mêmes phénomènes de circularité de l'information, de perte graduelle de pertinence et d'oubli de la source originelle d'une déclaration sont en jeu. Mais là où la littérature scientifique comporte des « garde-fous », ce n'est pas toujours le cas de la littérature grise du développement, notamment à mesure que l'on remonte dans le temps ou que l'on descend dans le nombre de lecteurs d'un document. Blanc a lors cette formule dont j'ai pu, à mon échelle, vérifier la justesse sur le terrain de Sebitoli :

« C'est là toute la force des "textes-réseaux". Sans cesse plus nombreux, ils circulent toujours davantage, et plus ils sont lus et partagés plus ils sont acceptés : ces textes disent vrai, forcément, puisqu'ils racontent tous la même chose. [...] Et, dans le cas des écologies africaines, les mythes de la dégradation vont s'imposer grâce à des textes qui circulent de conférence en conférence, de rapport en rapport, de réunion en réunion, d'expert à expert »<sup>69</sup>

Or, le rôle tenu par l'information que les acteurs vont tirer de ces documents est de premier ordre. C'est notamment en s'appuyant sur les plans de gestion successifs du Parc que l'équipe du projet NeBaFaPop s'est concentrée sur l'orientation de l'agriculture familiale riveraine vers des cultures de rentes, en ce que la caractéristique de non-appétence (« *Non-palatability* ») de ces cultures pour la faune du Parc serait garante de la disparition des conflits hommes-faune. Pourtant, comme cela a été souligné précédemment, et comme les acteurs le reconnaissent volontiers en *off*, ces conflits sont loin de se limiter à la seule prédation de cultures appétantes. Il y a là un véritable angle mort du projet de développement, dont le cadre intellectuel, étant conditionné par ces circuits de textes-réseaux, ne permet pas d'envisager des voies de développement réellement innovantes.

Dans le cadre de cette étude de cas, on pourra ainsi énumérer les principales sources sur lesquelles se basent à la fois le diagnostic territorial et la formulation des recommandations, qui sont les deux principales étapes du projet. En premier lieu cette étude s'est donc fondée sur une revue de la littérature à disposition qui rassemble des documents relatifs à l'organisation du projet lui-même (note des comités de direction, schéma directeur du KNP, méthodologies agronomiques...), des travaux universitaires liés spécifiquement à la zone ou à des territoires les plus similaires possibles et enfin sur de la documentation liée aux méthodes et techniques utilisées. C'est là une bibliographie hétéroclite,

<sup>68</sup> Voir M. Akrich, M. Callon & B. Latour, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, 2006.

<sup>69</sup> Blanc, *op cit.*, p.105.

qui mélange des sources académiques (parfois anciennes) avec des notes à visée clairement prescriptive, rédigées par l'UWA qui est un acteur politique impliqué dans le schéma local des acteurs, qui tient une position et un agenda et qui entretient des relations conflictuelles avec les populations. Pourtant ces différentes sources ne semblent pas être hiérarchisées. En ma qualité de « nouvelle recrue » j'ai reçu, à mon entrée dans le projet une bibliothèque numérique qui les mélangeaient et aucune recommandation quant aux précautions à prendre lors de leur lecture, ou sur l'angle avec lesquels les traiter.

Cette situation est d'autant plus étonnante qu'est ancienne la présence de chercheurs et chercheuses, sur le terrain de Sebitoli et jusque dans les membres du comité de pilotage du projet en question. Les critères de validité des énoncés, sur lesquels est pourtant bâtie une bonne part de la compréhension de ce territoire, sont à ce regard étonnamment questionnés. Dans une telle situation, les *guidelines* internationales, et les ouvrages génériques sur les « bonnes pratiques » prêtées aux projets de développement se substituent à l'analyse rigoureuse des données existantes.

L'une de mes hypothèses concernant ce fait porte sur un certain désintérêt (ou à tout le moins une méconnaissance) de la méthode en sciences sociales par les universitaires présents, essentiellement issus des sciences de la vie. En effet les biologistes, primatologues et vétérinaires impliqués dans le projet *via* l'enjeu de conservation des espèces ont montré, durant mon enquête, un certain détachement vis-à-vis de la question des contraintes (économiques, agronomiques ou culturelles) qui limitent les possibilités d'évolution des pratiques des agriculteurs riverains. Cela touche pourtant au cœur de la résolution des conflits hommes-faune, mais ces aspects ne touchant pas directement à la protection de la biodiversité, et étant absents de la littérature grise, ils n'étaient tout simplement pas pris en compte.

Ce conditionnement des perspectives du projet de développement par la littérature grise trouve une expression paroxysmique dans les propos emportés d'un des membres de l'équipe scientifique, durant une réunion à laquelle j'ai assisté aux débuts de mon travail. Concernant les mesures à mettre en place pour « résoudre définitivement les conflits hommes-faune dans la région », ce biologiste proposait simplement d'appliquer « les méthodes modernes de gestion des aires protégées », à savoir la création d'une « zone-tampon » autour du parc, au sein de laquelle l'agriculture serait interdite, poussant ainsi au déplacement *de facto* de la population désignée comme à l'origine des conflits.

Pour autant qu'une telle opinion (tenu oralement, dans un cadre informel, et n'ayant pas été repris dans les documents ultérieurs) puisse sembler concerner la question des conflits hommes-faune, il fait toutefois l'impasse sur les difficultés logistiques et politiques quasi-indépassables localement, mais surtout, s'exonère de toute approche éthique de la question. Si les déplacements de population sont effectivement une mesure phare de la conservation « à l'Africaine », comme l'a dénoncé Guillaume Blanc dans son ouvrage, ils sont toujours à l'origine d'un appauvrissement des populations qui les subissent. Ils restent pourtant au cœur du trousseau d'outils des projets de développement, appuyés par des conceptions préservationnistes des opérateurs, et justifiés par leurs mentions répétitives dans les guides de bonnes pratiques des institutions internationales. On retrouve ici le rôle de neutralité tenu par les *guidelines* du développement. Comme décrit par Peter Larsen, celles-ci renvoient la gestion des aires protégées au domaine de l'apolitique, la recouvrant du voile de la technicité :

« *What seemed to be a technically neutral guideline to strengthen protected area management de facto represented a dramatic tenure transformation. Even where legislation in fact allowed for flexible zoning approaches, the rationality of guidelines was preferred by consultants.* »<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Larsen, *In Müller, op cit.*, p.77.

A travers les différentes sources, les différents organismes à l'origine de la rédaction de ces documents (Autorité de gestion du Parc, Institutions internationales rédactrices des *guidelines*, ONG de l'aide humanitaire, laboratoire de recherche occidental...) produisent un corpus de qualité inégale et dans lequel la navigation n'est pas aisée. Outre les registres de langue et les visées des rédacteurs qui varient fortement, la scientificité des énoncés qu'ils portent n'est que rarement dans le doute. Pourtant, loin de la posture de doute méthodologique et de distanciation qui devrait prévaloir en telle situation, les opérateurs les réemploient sans souvent en noter les limites.

On se retrouve dès lors dans la situation où un terrain complexe, sur lequel des conflits prennent place à des niveaux divers, voit se déployer un projet de développement, mené par des professionnels de ces champs dont la première source d'information est la littérature grise. Sur de tels terrains la sociologie des acteurs demande *a minima* d'interroger la place que l'on y occupe en tant qu'opérateur. Mais les objectifs du développementalisme, souvent concentrés sur la conservation des espèces, le développement agricole et le déploiement d'infrastructures (écoles, centres de soins...) pousse à réduire ce questionnement à sa plus simple expression. Il est d'ailleurs intéressant de noter que la phase de diagnostic du territoire intervient le plus souvent en aval du montage partenarial et de la définition des objectifs d'un projet de développement. En ce sens le terrain n'est qu'une arène sur laquelle il s'agit d'implémenter des méthodologies génériques censées répondre à des objectifs englobants mais par trop imprécis. C'est ce que l'on tâchera de montrer en détaillant le processus de création du projet de développement NeBaFaPop.

## b. Le projet NeBaFaPop :

### Un cas particulier de montage partenarial dans le développement institutionnel

« Pour un nouvel équilibre entre la population, la faune et la forêt, en Ouganda »<sup>71</sup>

C'est la traduction de la forme longue du sigle NeBaFaPop qui désigne le projet de développement rural dans lequel s'est inscrit l'essentiel de mon travail au sein de l'entreprise Ris'Homme. Issu d'une histoire déjà longue de coopération internationale, scientifique et humanitaire sur le territoire bordant le parc national de Kibale, au Sud-Ouest de l'Ouganda, c'est un projet multi-partenarial réunissant, autour de la question du conflit hommes-faune, des acteurs divers. Ceux-ci se donnent pour objet l'amélioration des relations entre les populations locales et les instances du parc, à travers la construction de filières et pratiques agricoles plus durables et mieux rémunératrices pour les agriculteurs de la zone. Mais, par-delà les objectifs annoncés, il est surtout un exemple remarquable des modalités de structuration d'un projet de développement multi-partenarial, dans lequel les relations entre les opérateurs de différentes structures prévalent sur les relations avec les populations. L'image d'*Aidland*, construite par David Mosse semble s'animer, au contact de ce monde.

#### i. Génèse du projet

Pour montrer en quoi se trouvent repliés dans ce projet particulier de nombreux aspects qui façonnent le quotidien des opérateurs du développement, on se proposera dans un premier temps de faire le récit de ses origines. Celles-ci sont révélatrices de deux choses : la proximité sociale qui a cours entre les professionnels du développement (cette homogénéité sociale décrite par Mosse) et la nature apolitique des récits qui structurent la formulation du projet.

La connivence *a priori* entre les professionnels du développement, s'établit ici en amont même de la création d'un projet qui les rassemble. En effet, à Sebitoli, c'est la rencontre entre plusieurs de ces professionnels qui a entraîné la formulation d'un projet *sui generis*. C'est un cas particulier, mais également un exemple de la communauté de représentations qui unit ce monde professionnel. La rencontre à l'origine du projet NeBaFaPop prend place dans le Parc de Kibale, à l'écart de la population riveraine, dans le camp de l'Uganda Wildlife Authority. C'est là que sont basées à la fois la station de recherche du Museum National d'Histoire Naturelle, avec son équipe de biologistes et de primatologues, les *rangers* du Parc mais aussi les installations dévolues à l'accueil des touristes. Ceux-ci payent 400\$<sup>72</sup> par nuit au sein du Parc pour pouvoir profiter de cet espace naturel et avoir une chance d'y observer les grands mammifères qui y évoluent. Si l'on ajoute à cette somme les dépenses courantes qu'ils font durant leur séjour et les *tips* qu'ils accordent aux *rangers* qui les escortent durant leur randonnée, ils représentent une source de revenus majeurs pour la région, dans laquelle le revenu moyen par jour est inférieur à 1\$<sup>73</sup>.

C'est dans ce cadre que Nicolas Hulot, alors encore simple figure de l'écologie médiatique français, entre en contact avec les équipes de recherches du MNHN. S'en suit une correspondance qui aboutira quelques années plus tard, en 2017, à la formulation d'une proposition de financement de la part de la Fondation Nicolas Hulot. Ce financement potentiel concerne principalement le problème du conflit hommes-chimpanzés, sur lequel les primatologues avaient alerté le président de la fondation durant son séjour dans le KNP. Il s'était effectivement trouvé que des pillages de parcelles par les chimpanzés avaient entraîné des chasses, des poses de pièges et des actions à l'encontre des primates. Bien que la situation de tension ne concerne pas que cette espèce et soit établie dans la durée, ces événements et

<sup>71</sup> «For a new forest-fauna-populations balance in Uganda» en anglais.

<sup>72</sup> Chiffre tiré du *General Management Plan* du Parc, édité en 2015.

<sup>73</sup> Chiffre basé sur l'enquête auprès des ménages de la zone, dont la méthodologie est décrite dans le chapitre suivant.

les discours préservationniste des scientifiques à ce sujet ont entraîné un intérêt, puis une promesse de financement, de la part d'une fondation dédiée à « la protection de la Nature »<sup>74</sup>.

Toutefois les intentions et même les fonds ne suffisent pas à faire un projet de développement. A ce stade, il manque encore une feuille de route et les compétences d'opérateurs du développement. Mais, là encore, le réseau d'interconnaissance qui se déploie dans le monde de la conservation et du développement permet rapidement de répondre à ces deux manques.

D'une part, la situation académique impeccable de la chercheuse responsable de la station du KNP va permettre de rapidement envisager de déployer, en parallèle du programme de recherche du MNHN, un projet de développement soutenu par l'institution et financé par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial, le FFEM. Cet organisme public, abondé par les fonds de l'Etat français à hauteur de 120 Millions d'Euros pour la période 2019-2022, subventionne des projets de développements portant sur la préservation de l'environnement, la conservation des espèces ou des écosystèmes. Il s'agit donc d'un outil financier qui donne droit à percevoir des fonds publics, dès lors que l'on démontre que le projet que l'on porte correspond aux critères d'éligibilité du Fonds.

D'autre part, l'intégration des opérateurs du développement, dont les compétences sont requises pour construire un projet qui réponde aux critères de sélections des bailleurs, sera rapidement faite. En effet c'est à travers la fondation Nicolas Hulot, dans laquelle il a des connaissances, que Charles, le président de Ris'Homme prend contact avec les équipes de recherche du MNHN à Sebitoli. Il se rend sur place puis rencontre des représentants des communautés riveraines, des *rangers* et des acteurs locaux du développement rural. Après une phase d'échanges avec l'équipe chargée de structurer le dossier de candidature auprès du FFEM, une note est émise par l'équipe de Ris'Homme afin de cadrer les domaines d'activités du projet à naître.

Après avoir constitué un dossier de candidature, appuyé par le MNHN, les équipes de Ris'Homme et de la station de recherche produisent un document nommé « Note d'opportunité de projet », dans lequel les activités envisagées sont énumérées et qui doit justifier de la pertinence du financement du FFEM. Comme cela sera confirmé par la suite, l'optique choisie repose essentiellement sur un diagnostic territorial et sur une activité de conseil en agronomie, qui visent à améliorer les revenus des paysans riverains, les rapports qu'ils entretiennent avec l'Autorité du Parc et à réduire les conflits hommes-faune. C'est au nom de ce dernier objectif que le financement du FFEM leur sera accordé, donnant ainsi jour (à travers le financement) au projet NeBaFaPop.

Cette question de la conservation de la « Nature » basée à la fois sur un pilier médiatique et un pilier scientifique, s'oriente alors assez naturellement vers les moyens de faire perdurer le fonctionnement préservationniste du Parc. Dans cette optique, le problème principal rencontré dans la zone d'étude est celui des pillages de cultures par les éléphants, babouins et chimpanzés vivant dans le parc, qui privent les populations locales d'une part non négligeable de leur revenu et de leur subsistance, tant l'agriculture vivrière y occupe une place importante. C'est, selon cette grille d'analyse, la pauvreté qui pousse les populations à contester le bien-fondé du parc<sup>75</sup>. Il s'agit ainsi de réaliser une étude permettant d'établir quels facteurs géographiques ou agronomiques permettent ou non de réduire la pression exercée par la faune sauvage sur les cultures.

Mais la liste des facteurs envisagés comme cause et comme levier d'amélioration du « problème » des pillages de cultures est arbitrairement limitée. En effet le remembrement foncier est impossible du fait de la présence des *Tea Estates*, l'assouplissement inenvisageable des mesures préservationnistes du fait de la domination politique de l'Autorité de gestion du Parc, et les activités de *Rural Development* sont conditionnées à l'accord tacite des autorités locales. Comme on l'a évoqué dans la partie précédente, le jeu politique local d'un projet de développement pousse les opérateurs (occidentaux) à ne pas « faire

<sup>74</sup> On retrouve ici une forme de la sacralisation de « la Nature » africaine par les occidentaux que décrit Guillaume Blanc dans son ouvrage.

<sup>75</sup> Bien-fondé qui n'est jamais lui-même réellement interrogé, puisque validé à intervalles réguliers par l'Autorité de gestion et les observateurs internationaux. La logique des textes-réseaux fonctionne ici parfaitement.

de vague » auprès des représentants du pouvoir politique. Il s'agit de s'insérer dans un schéma, en tentant de le faire évoluer à la marge, mais sans en remettre en cause la structure générale.

Ainsi s'établit un jeu entre quatre principaux groupes : les autorités locales (*rangers* de l'UWA, représentants d'institutions ougandaises), les « courtiers du développement » (*leaders* communautaires locaux, chargés d'animation du projet, aides de camp et ONG de *Rural Development*), les opérateurs du développement et enfin paysans riverains. Cette situation est dominée par deux dynamiques.

D'une part une imprégnation inégale des différents groupes. D'un côté, les *leaders* communautaires et ONG de *Rural Development* qui font partie intégrante de la trame sociale locale ; de l'autre les opérateurs de Ris'Homme qui découvrent la région en 2017. Entre les deux, les courtiers (dont Melchior que j'ai déjà mentionné est un bon représentant) qui sont ougandais mais viennent souvent de régions plus urbaines, où ils ont reçu une formation supérieure, et les équipes de recherche qu'ils assistent depuis plus de dix ans, et qui sont donc pour une part intégrées dans le jeu local.

D'autre part, un contexte polyglotte et multiculturel important. Localement, on ne compte pas moins de 6 langues vernaculaires, à laquelle il faut ajouter le Bugandais, langue régionale importante, l'anglais comme *lingua franca* mais aussi langue nationale du pays et, enfin, le français. Cette situation renvoie au caractère mondialisé du monde de la conservation, même sur un territoire aussi enclavé que le Parc de Kibale. Cette situation, comme le rappelle Guillaume Blanc, n'est pas récente :

« Le monde de la conservation est un univers cosmopolite. A la fin des années 1960, sur tout le continent, son fonctionnement est déjà éminemment global. Il y a des relations triangulaires, entre les institutions basées en Europe, en Amérique du Nord et en Afrique. Les experts poursuivent des trajectoires transnationales, circulant de pays en pays, au gré des opportunités d'emploi »<sup>76</sup>

## ii. Montage partenarial

Cette diversité des acteurs impliqués dans le projet renseigne à la fois sur le fonctionnement d'un projet de développement mais aussi sur les conditions quotidiennes d'exercice de la profession d'opérateur. Si l'on se concentre, dans un premier temps, sur l'aspect structurel et légal de cette situation, à travers l'explication du fonctionnement du montage partenarial du projet, on peut donner à voir un exemple de mutation du secteur de l'aide au développement. Cette mutation majeure, c'est la montée en puissance des partenariats publics-privés.

Au sein de ce montage partenarial particulier on trouve, au premier plan, une dynamique institutionnelle et publique « classique » : le MNHN, en tant que maître d'œuvre, contracte auprès des bailleurs-maîtres d'ouvrages (FFEM, Fondation Nicolas Hulot, Fondation du Prince Albert de Monaco) un budget, un cahier des charges et un ensemble de procédures de suivi technique et financier. Le tout est consigné dans le *Memorandum of Understanding* (MoU). Ensuite, le MNHN sous-traite à des acteurs privés (entreprises comme Ris'Homme ou ONG comme le PGCS) la conduite opérationnelle des activités, et conserve un rôle de pilotage. A charge pour ces sous-traitants de s'entourer de partenaires locaux pour leur permettre de mener à bien les tâches d'insertion dans le tissu local, de lien avec les autorités ou de formation en langues locales. L'activité de ces « sous-contractants » est toutefois encadrée par les mêmes critères de transparence et de suivi dans l'utilisation des fonds que le contractant (en l'espèce, le MNHN). Comme nous le verrons par la suite, cela n'est pas sans poser problème lorsqu'une entité à but lucratif comme Ris'Homme tient cette position.

---

<sup>76</sup> Blanc, *op cit.*, p.138.

On trouve également dans le montage, en arrière-plan, les *Implementing Partners* : l'UWA (*Uganda Wildlife Authority*) qui gère l'espace protégé ; la NARO (*National Agricultural Research Organisation*) qui conduit des recherches agronomiques localement, appuie la station de recherche du MNHN et dispense des formations aux agriculteurs les plus « modernisés » ; et enfin l'URDT (*Uganda Rural Development Training*). Celle-ci a pour mission de développer des solutions agricoles innovantes à même de limiter les dégâts causés par la faune du parc sur les cultures environnantes, d'assurer à ceux qui les exploitent des revenus décents et de les impliquer dans les opérations de préservation de la biodiversité et de valorisation économique de cet espace protégé. Elle joue un rôle primordial en ce que ses agents sont, de longue date, insérés dans le tissu social local et connaissent bien les capacités d'innovation et d'adaptation des paysans locaux.

Une représentation de ce montage partenarial a été produite dans le cadre d'un rapport d'activité de Ris'Homme, et est reproduit ci-dessous, *mutadis mutandis* les mesures d'anonymisation :

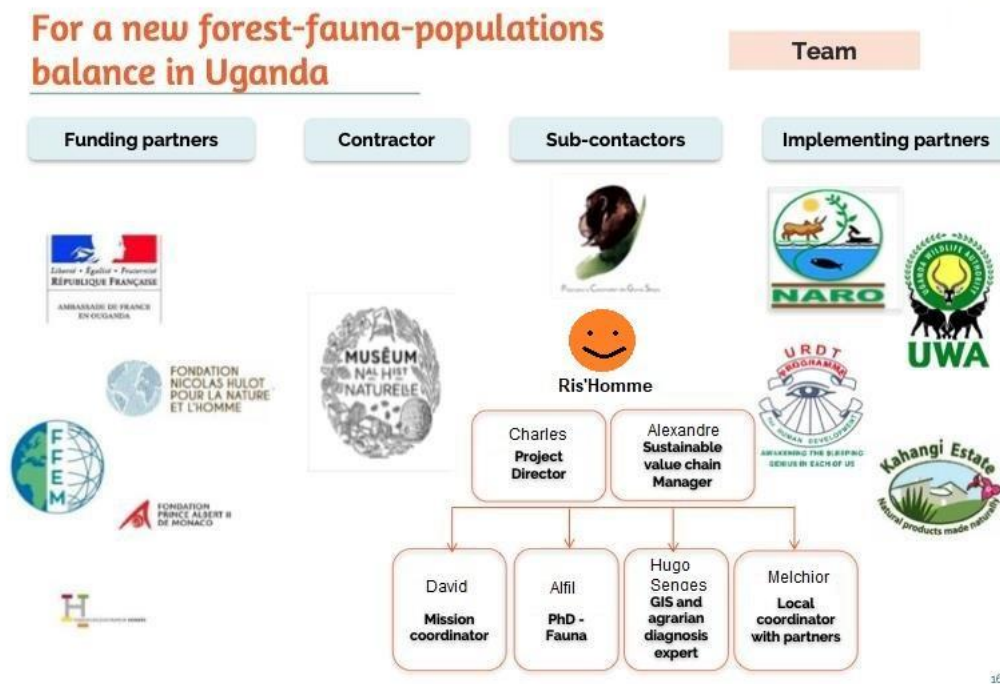


Figure 2: Organigramme du montage partenarial du projet NeBaFaPop

De cette multiplicité d'acteurs concernés par le projet, un triptyque émerge. Assez classiquement en matière d'aide au développement, on retrouve le Bailleur (FFEM) organisme public, et donc soumis au droit administratif et aux procédures de marché public. Il est ici assisté de fondations privées qui ne modifient pas les procédures précédentes.

Vient ensuite l'Institut de Recherche (MNHN), public également. Son rôle n'est pas, à proprement parler, économique. Il est officiellement engagé au titre de programmes de recherches. Officieusement toutefois, le rôle de la recherche occidentale sur ces terrains du développement est ambigu. Comme le rapporte Etienne Le Roy, dans son ouvrage-somme *La Terre de L'Autre*, le rôle des chercheurs occidentaux auprès des institutions nationales va du simple conseil informel jusqu'à la rédaction entière de documents à valeur légale ou réglementaire<sup>77</sup>. Dans le cas d'étude, ce sont les recommandations pour limiter les conflits hommes-faune qui ont connu cet itinéraire.

Enfin, c'est l'opérateur du développement (Ris'Homme), privé, qui occupe la dernière place de ce trio. Longtemps, ce rôle a été tenu par des organismes à but non-lucratif. Mais, aujourd'hui, l'augmentation

<sup>77</sup> Voir à cet endroit la revue critique qu'il dresse du *Livre Blanc des acteurs français de la Coopération*. Le Roy, 2011, pp.403-414.

croissante des partenariats public-privé permet de faire émerger des acteurs comme Ris'Homme, spécialisés en conduite de projet de développement qui génèrent des bénéfiques. Ce n'est pas anecdotique car cela change la façon avec laquelle les contrats et les procédures qui soutiennent le montage sont implémentés. Le critère principal pour recevoir des fonds publics, comme c'est le cas ici, est d'attester qu'il n'y a pas de prise d'intérêt par l'acteur privé. Il doit agir « comme » une ONG, sur ce projet tout du moins. Pratiquement, cela est passé par plusieurs leviers, comme le financement de la thèse CIFRE d'Alfil, que j'ai déjà présentée, ou par l'activité de formation « non-rémunérée » des partenaires du projet aux outils internes de l'entreprise, dérivés du *Benevolent Leadership*.<sup>78</sup>

Cet intérêt pour l'insertion d'un acteur privé, spécialisé dans le développement agricole, au sein d'un projet à l'origine scientifique et touchant la conservation, renvoie à cette dynamique de privatisation de l'aide, qui prévaut depuis les années 1980, et dont l'ensemble de la littérature sur le sujet fait état. On citera ici la présentation que fait Mosse de ce mouvement dans son ouvrage précédemment évoqué :

*« Third-sector organizations are seen as more cost-effective vehicles for service provision than other forms, able to reach certain sections of the population with specialized services, and with potential gains from the 'synergy' which could be created between government and NGOs working in 'partnerships'. This type of thinking carries a strongly functionalist logic in which third-sector organizations are represented as having a set of comparative advantages in relation to public sector agencies »*<sup>79</sup>

Dans ces conditions, l'étude du travail quotidien des agents qui évoluent dans un tel cadre révèle des modes de fonctionnement qui ont à voir avec la bureaucratisation de l'aide.

### iii. Des contraintes et opportunités liées aux partenariats public-privé

« Ris'Homme ne fait rien seul ; c'est sa force »

Tirée du rapport d'activité de Ris'Homme pour l'année 2019, cette formule renvoie à une certaine réalité, que l'enquête que j'ai pu mener en son sein m'a permis de constater. Il y a en effet, dans la pratique quotidienne de l'activité des salariés de l'entreprise, comme dans son *Business Model* un syncrétisme important entre un système de management propre à une entreprise à but lucratif et des pratiques que l'on associerait, en première approximation, à une ONG. La communication, l'image publique, le dialogue avec les structures partenaires et la recherche de co-financements publics font partie de ces pratiques dont on peut dire qu'elles participent à brouiller la limite existante entre secteurs privé et public.

La confusion entretenue autour de ce statut particulier d'entreprise, qui combine recherche structurelle de profit (dans une mesure qui n'est pas celle de la maximalisation) et objet social proche d'une ONG, se retrouve également dans les liens tissés avec des structures de différentes natures. C'est là un des avantages comparatifs de ce type d'acteurs du développement : ils peuvent alterner leur présentation pour se mettre en collaboration aussi bien avec des ONG qu'avec des grands groupes capitalistes. En outre, si les marchés qui peuvent être atteints par ce biais sont donc élargis, il s'est également tissé un réseau d'entreprises similaires qui coopèrent entre elles pour attirer financement, notoriété et capacités

<sup>78</sup> L'essentiel des renseignements sur la structure et les modalités d'animation du partenariat me viennent de mon enquête en participation observante et de discussions informelles que j'ai pu avoir avant les entretiens avec les acteurs. Je n'ai pas eu accès aux documents contractuels qui en attesteraient l'exactitude.

<sup>79</sup> Mosse, *op cit.*, p.34.



d'actions. Ce réseau du *Social Business* est le réseau Ashoka, fondé (selon la description de leur site internet) « en 1980 par Bill Drayton avec l'idée selon laquelle les entrepreneurs sociaux sont le levier le plus puissant afin d'agir pour le bien de tous : des individus guidés par une idée novatrice qui peut aider à résoudre des problématiques profondément ancrées au niveau mondial ». On retrouve ici un champ sémantique très proche de celui qui circule au sein de Ris'Homme, et son fondateur Charles s'est, depuis l'origine de l'entreprise, inscrit explicitement dans cette culture du *Social Business*. Membre du réseau Ashoka depuis plusieurs années maintenant l'entreprise est donc un acteur reconnu de ce monde professionnel et a trouvé sur place, en Ouganda, un autre *fellow* sur lequel s'appuyer : l'*Uganda Rural Development Training* (URDT), fondé en 1987 par le Dr. Mwalimu Musheshe, agronome et entrepreneur social ougandais. Le programme (à but non lucratif) appuie des communautés rurales dans les domaines agronomiques, de gouvernance, éducatifs ou sanitaires. Etant très bien implanté localement et disposant de personnels très qualifiés relativement à la région, il s'agit là d'un des partenaires essentiels du montage partenarial précédent. On voit donc qu'à travers l'entrepreneuriat social se structurent des partenariats entre acteurs nationaux et internationaux, sur les territoires de l'aide, qui brouillent un peu la frontière nette dressée par Jean-Pierre Olivier de Sardan entre les opérateurs et les courtiers du développement.

A tous égards, on peut toutefois souligner la double dépendance économique du *Social Business* comme le montrent les trois structures précédentes. La dépendance est, en premier lieu, vis-à-vis de grands groupes capitalistes qui voient là l'occasion de conquérir, à termes, des marchés rentables ou d'améliorer leur image publique. Ainsi, on a déjà mentionné le rôle important qu'a joué Danone dans la structuration de Ris'Homme, et, de la même manière, Ashoka comme l'URDT ont vu leur lancement grandement aidé respectivement par le groupe McKinsey et par un fonds d'investissement nommé Nordic Capital. La dépendance est ensuite celle entretenue à l'égard des bailleurs de fonds publics. Et à cet endroit l'ensemble de la structuration économique et légale du secteur des partenariats public-privé peut ici être illustrée.

En effet le financement par des acteurs publics, soumis à l'impératif de non-lucrativité, impose même aux partenaires privés cette même exigence. Ainsi les activités de Ris'Homme dans le projet NeBaFaPop sont soumises à des modalités de suivi et de fléchage des fonds perçus. Il s'agit donc de justifier du travail effectué, sur une base hebdomadaire, et de la non prise d'intérêt (autre que les salaires associés aux hommes-jours déclarés) par l'entreprise durant le même temps. En tant que « *Mission Coordinator* », David a ainsi eu à assurer le renseignement de notes de frais extrêmement détaillées dans un outil de suivi financier complexe, fourni (imposé, peut-être) par le MNHN. Cette tâche bureaucratique supplémentaire était d'autant plus laborieuse qu'elle ne concernait pas seulement la seule activité de Ris'Homme, habitué à ce genre d'exercice, mais aussi celle de tous les « *Implementing Partners* » qui dépendaient statutairement de l'entreprise au yeux du contractant principal. Ainsi en entretien, David est revenu sur cette contrainte, et sur la stratégie mise en place par l'équipe pour contourner quelque peu cette limite imposée à l'activité de l'entreprise. En l'occurrence il s'agit d'une présentation des heures supplémentaires (nombreuses) effectuées par l'équipe au titre de *Pro Bono Publico*, renvoyant à la dimension désintéressée de l'activité de Ris'Homme :

« Le *Pro Bono*, en plus de nous permettre de rentrer dans les critères de non-lucrativité, ça nous permet d'augmenter indirectement les fonds alloués au projet. Tu sais, le FFEM finance, et augmente ses financements, en fonction des autres financements qui sont en parallèle. Donc dans ce rôle, [Ris'Homme] dit sur le *Pro Bono* : "Nous on a dépensé l'équivalent de 10.000€ en temps de travail, donc c'est 10.000€ de co-financement supplémentaire. Vous pouvez, vous FFEM, mettre la même somme en face."

Donc ça joue, ce système, dans un projet pour lequel on sait qu'on n'a pas beaucoup

de marge de manœuvre niveau temps. Donc on fait passer ça en investissement. Et on sait très bien qu'on passe plus de temps sur ce projet que sur d'autres études à cause de cela.

C'est pour ça que les projets [multi-partenariaux] ont tendance à passer après les études [de conseil pur], parce que le calendrier est plus souple, parce que nous-même on a moins de livrables associés, puisqu'on délègue et qu'on met plus de partenaires dans la danse. [...]

L'autre différence, c'est que sur l'activité de conseil, on a à chaque étape fait une répartition assez détaillée des tâches, avec un nombre d'homme-jours associés, qui fait que nous avons, nous qui sommes basés au siège, une meilleure visibilité sur le temps alloué à chaque activité. Et ça c'est quelque chose qui dans un montage partenarial complexe manque, parce qu'on a du mal à faire suivre les outils du suivi aux partenaires locaux. Ils n'en comprennent pas toujours la logique et l'utilité. Mais c'est quelque chose de contractuel quand on travaille avec le public. Et ça rend le déroulé du projet un peu plus abstrait pour eux et moins rythmé dans l'ensemble. »

On voit, à la lecture de ce témoignage, que l'implémentation de critères de suivi financier dans un projet comportant des acteurs qui n'y sont pas habitués est source, au mieux, de lenteurs et d'incompréhension. Dans le pire des cas, ces étapes mettent également à jour les risques d'accapement des fonds par telle ou telle structure ou personne, dans un contexte dans lequel la déclaration *bona fide* des dépenses peut être l'occasion d'une surfacturation importante. Cette caractéristique du projet peut donc parfois induire une certaine suspicion entre les acteurs, et les ratés de suivi (pertes de factures, sommes incohérentes, montants aberrants...) sont à l'origine de tensions entre les partenaires. Ces tensions s'expriment au sein des comités de pilotage du projet, qui rassemblent un représentant de chaque entité du montage partenarial, selon un rythme trimestriel. Ces réunions sont l'occasion de se rendre compte des différences importantes dans la sociologie, le parcours et les méthodes de travail des différentes structures, et posent la question du panachage effectué entre travail à distance et mission sur le terrain. La présence de représentants des bailleurs ou, *a minima*, des opérateurs est alors l'occasion de se confronter à la façon avec laquelle le terrain est appréhendé par les opérateurs occidentaux dans le cadre de ce projet de développement.

### c. Aperception du terrain :

#### Biais structurels et techniques dans le déroulé du projet :

La question de savoir comment une équipe, composée principalement d'opérateurs du développement basés en France, fait pour déployer une activité sur un terrain comme le Parc de Kibale est intéressante à double titre. Tout d'abord le développement des façons de faire permet de nuancer le constat précédent sur les difficultés rencontrées lors de l'animation d'un groupe de partenaires, en situation multi-culturelle. On pourra ainsi voir comment, malgré l'omniprésence du télétravail (durant la période de mon enquête), des liens personnels et professionnels peuvent tout de même se nouer ; et dans quelles conditions. Ensuite, ce sont les méthodologies proprement dites qui sont employées par les professionnels qui doivent être détaillées. En effet on ne saurait décrire fidèlement l'activité d'un opérateur du développement sans évoquer à la fois les outils dont il dispose pour acquérir et mettre en forme de l'information concernant les terrains et les populations visés par l'aide au développement, mais aussi les méthodes à travers lesquelles les principaux raisonnements et recommandations sont formulés. De cet ensemble de facteurs découle, pour une part importante, l'aperception du terrain qu'ont ces opérateurs, qui est l'un des supports principaux de l'investissement en sens de leur métier.

#### i. Travail et distance : entre accident et réalité structurelle

Lorsque la question de la distance se pose on peut à la fois l'aborder sous l'angle de l'organisation (le télétravail, les visioconférences...) ou bien sur le plan culturel (occidentalocentrisme, écart linguistique...). Nous l'avions déjà fait durant la première partie de cette étude. Il s'agira cette fois d'en donner à voir les conditions pratiques d'expression. En effet une fois établi le cadre de travail général (à savoir le télétravail comme règle), l'activité quotidienne des opérateurs du développement consiste à « faire dans » ce cadre, à produire à travers lui une organisation et une cohésion entre les partenaires du projet pour faire avancer celui-ci.

La précédente mention de l'entretien que David m'a accordé faisait déjà apparaître une certaine frustration dans la tenue du projet NeBaFaPop. Frustration que l'on retrouvait également en partie et pour des raisons un peu différentes dans le propos rapporté d'Alexandre sur la bureaucratisation de l'activité en première partie. Ici c'est à travers les mots de Melchior, le coordinateur du projet sur place, jeune agronome ougandais, que peut émerger, dans la réflexion, la problématique de la difficulté de créer et d'animer un lien qui ne soit pas qu'opérationnel entre la base occidentale et le terrain au « Sud ». Répondant résolument à la définition du « courtier en développement » et du rôle « d'interface entre les destinataires du projet et les institutions de développement » qui est attribué à l'appellation, Melchior avait deux tâches principales, dans lesquelles la distance était un facteur prépondérant.

En premier lieu il était l'animateur du projet, garant de la bonne circulation de l'information entre les différents partenaires, dans un sens ascendant lorsqu'il faisait remonter des informations du terrain vers l'équipe de Ris'Homme basée en France, et dans un sens transversal lorsqu'il s'agissait d'informer les partenaires des dernières avancées. Il joue ici effectivement le rôle d'interface, devant réduire autant que possible l'asymétrie informationnelle et limiter la cécité immédiate des membres n'étant pas sur la zone du projet. Selon ses propres mots :

*« I always need to be up to date, regarding the information that I have to share with the other teams. That is why it is very important for me to keep in touch with you [s'adressant à l'interrogateur, en l'espèce moi] and with [Alexandre]. You have the vision and I have the information. Also, I can see how it is important for the*

*partners that we get along well, because it is not always simple to manage so many partnerships at the same time. »*

Ce rôle central joué par Melchior permet donc de minimiser les divergences entre les partenaires quant à la visée, aux moyens à mettre en place, ou aux intérêts convoqués. Mais bien plus que cela, il permet de réduire (un peu) la distance ontologique qui sépare les populations des experts du développement. J'insiste ici sur le fait que, pas plus que la plupart des autres « courtiers », il ne fait partie intégrante de cette population. Il vient de la ville, où il a reçu une éducation supérieure et ne parle pas les langues locales traditionnelles. On pourrait assimiler sa situation sociologique, à l'échelle nationale, à celle d'une petite bourgeoisie intellectuelle (en fait assez comparable avec la situation des opérateurs du développement en France). Mais son expérience de terrain, ses études en conduite du développement et des capacités d'animation d'ateliers de discussion lui permettent de jouer un rôle d'ethnologue bien plus efficace que ne le pourrait n'importe lequel des experts de Ris'Homme, n'ayant au demeurant pas suivi de formation dans cette discipline scientifique. Ainsi, si je reprends les termes de Olivier de Sardan dans son article « Le réel des autres », c'est bien Melchior qui par son travail peut recueillir des véritables discours construits, et pas de simple réponses quantitatives :

« Les représentations propres aux ethnologisés (ce que l'on entend en général par emics) ne sont accessibles qu'à travers des discours (voire éventuellement d'autres « traces »), recueillies en général dans les situations d'interaction avec l'ethnologue. Ces traces discursives des représentations sont plus ou moins stabilisées en notions et plus ou moins dépendantes des contextes. Certes les « biais » introduits par l'ethnologue sont inévitables, mais on ne peut en déduire qu'il est inutile de tenter de les neutraliser autant que possible ou qu'il ne faut pas en tenir compte. »<sup>80</sup>

A travers la médiation de Melchior, les opérateurs du développement accèdent à cet « emics » propre à des personnes séparées d'eux par une grande distance culturelle. Ils construisent ainsi une meilleure connaissance du terrain. C'est à la fois une information nécessaire, parce que, sans elle, le projet est condamné à un mauvais diagnostic de départ ; mais également une information précieuse, car elle ne pourrait être trouvée dans la littérature. Pour autant que cette implantation médiatisée sur le terrain puisse être source de questionnements déontologiques (si ce n'est éthiques), cela participe toutefois à réduire cette distance entre les opérateurs du développement et les populations récipiendaires de l'aide internationale ; distance qui ne doit toutefois pas être essentialisée. Des moyens existent et sont mis en place sur le terrain pour permettre d'outrepasser certains des aspects les plus limitants. Pour illustrer cela, on se référera dans les paragraphes suivants aux études menées pour établir un diagnostic de la situation régionale.

Auparavant, on peut cependant souligner que ces approches permettent aujourd'hui aux opérateurs du développement d'envisager la systématisation d'un fonctionnement médiatisé dans lequel le travail à distance serait presque exclusif. Que cela soit effectivement justifié ou non, voilà ce que déclarait à ce propos David durant son entretien :

« Du coup, est-ce que c'est difficile de travailler à distance ? Oui, c'est difficile, sur un projet et une région qu'on ne connaît pas du tout. C'est plutôt difficile [*opine du chef, comme s'il le concédait*].

Ce qui est intéressant sur ce projet c'est que, souvent, mon rôle avec [Melchior] ça n'a pas été de trouver des solutions. Ça a été de le laisser me donner des solutions et de lui dire "oui, c'est une bonne solution". Parce qu'il avait une situation beaucoup plus

<sup>80</sup> J-P Olivier de Sardan, « Le réel des autres », 1989 (□ to biblio)

adaptée à la vision locale, à la relation avec les partenaires, à la connaissance de la zone que moi. Mais c'est possible d'être, d'une certaine manière, pertinent en laissant la personne s'exprimer et en validant et en promouvant les prises d'initiatives de sa part. Donc c'est possible, dans une certaine mesure. Maintenant c'est clair que ça ne remplace pas du tout la connaissance du terrain sur un projet aussi long. Sur une mission de conseil, c'est... [*hésite*] un peu différent. Mais c'est valable aussi, dans une certaine mesure. Par exemple, l'an dernier on a réussi à faire l'actualisation d'une CDN [Contribution Déterminée au niveau National, relative aux Accords de Paris sur le Climat de 2016] sur [un pays d'Afrique de l'Ouest], sans que l'on soit jamais allé sur le terrain. Ni même que je n'ai jamais interviewé aucun [habitant de ce pays]. Donc vraiment avec une connaissance très limitée. Mais il y avait des internationaux qui y étaient. Puis on a dû aller sur le terrain parce que certains aspects de la CDN n'avaient pas été traités. Et je me suis rendu compte qu'aller sur le terrain aidait quand même énormément à avoir un travail qui soit plus proche de la réalité. Du moins par certains aspects, comme le secteur des déchets, et le secteur des transports, qui n'avaient pas été vraiment inclus jusqu'alors. Et en allant sur le terrain ça m'a ... [*cherche ses mots*] touché de voir à quel point c'était une priorité pour ce pays, et que malgré l'absence de structuration de ces secteurs aujourd'hui ce serait vraiment valorisable pour le pays de les inclure dans la CDN. [...]

Donc il faut un peu de terrain, c'est sûr. Mais il en faut moins que ce qu'on pensait il y a encore deux ans, avant le Covid. Ça nous a aussi montré, le Covid, qu'il y a énormément de choses que l'on peut faire à distance. Des ateliers par exemple, c'est tout à fait possible de les tenir par Zoom. Et y a des très bons exemples de travaux bien menés uniquement par visio, à distance. Mais c'est vrai que dans ces cas-là on avait une bonne connaissance préalable du pays. »

La raison de cette assurance, et de cette foi dans les méthodes de travail à distance tient pour une bonne part à la standardisation des méthodes d'enquêtes et de connaissances déployées dans le cadre de ces projets. Validées par les fameuses *guidelines*, ces méthodes permettent de renvoyer le doute à l'appréciation des institutions les ayant formulées et validées. On donnera ainsi dans la suite de ce chapitre trois exemples de ces méthodes.

## ii. Cartographie de l'usage des sols

Premier livrable considéré et base des analyses successives, l'établissement d'une carte d'occupation du sol, la plus adaptée possible aux besoins de l'étude et du projet NeBaFaPop, était une priorité. Les cartes d'occupation du sol, qui renseignent sur la nature et la destination de la couverture du milieu (végétal, ligneux, minéral, aqueux...), permet de lire un territoire et de dresser des hypothèses sur la structure de la région agraire. On se sert pour cela de données d'imageries spatiales libres et disponibles grâce à la méthode de la télédétection, dont fait l'objet l'encart méthodologique ci-dessous.

L'adaptation des méthodes de télédétection sur ce terrain dépasse la seule précision du procédé de classification qui génère la couverture du sol. Elle renvoie aussi (et surtout) au développement itératif d'une légende précise et utile aux partenaires du projet. Étant centrée sur les cultures vivrières, cette étude cherchait donc à produire une légende détaillant finement les couvertures du sol renvoyant à des pratiques agricoles définies. La légende en 10 postes telle que retenue dans la cartographie la plus

aboutie à ce jour est présentée en Annexe 5, au regard des définitions de ces postes et des liens qu'ils peuvent avoir entre eux.

Ainsi émerge un territoire agricole soumis à deux dynamiques : l'une relative au foncier, qui pousse la conversion des meilleures terres à la monoculture de thé est alimentée par l'intégration du territoire à l'économie mondialisée ; l'autre est la gestion naturelle des risques. La présence d'espèces dont la mise à mort est interdite et l'impossibilité pratique d'un remembrement engendrent un risque naturel qui entraîne des pertes substantielles pour les exploitants des parcelles les plus proches de la bordure du parc. Une carte résumant la répartition des utilisations des terres dans la zone est disponible en Annexe 6 et reproduite ci-dessous, à petite échelle.

### Télédétection

La télédétection, qui est une méthode d'apprentissage par ordinateur sur des images aériennes, est un domaine scientifique en pleine expansion. Grâce à elle, la littérature récente permet la construction d'outils cartographiques puissants, adaptés aux différentes écorégions du monde et statistiquement évaluables. A cet égard, les traitements algorithmiques utilisés ici ont donné lieu à une qualification dont les principaux indicateurs sont donnés en Annexe 7. Il s'agit notamment de la Précision Globale (*Over All Accuracy*, ou OA) qui permet, sur la base d'un échantillon de zones couvertes sur le terrain, de donner la précision associée aux prédictions du modèle de reconnaissance des couverture du sol ainsi construit. Sur le plan méthodologique, les cartographies présentées ici ont été obtenues grâce à un processus d'apprentissage machine supervisé sur la base de l'imagerie satellitaire, importée du Copernicus Hub, la plate-forme de données ouvertes de la mission européenne d'imagerie spatiale Sentinel. Concernant les outils utilisés, je me suis ici servi du logiciel de SIG libre QGis, de l'outil propriétaire de l'ESA pour le traitement d'image Radar Snap Tool et de la suite logiciel Orfeo Toolbox pour assurer les traitements de *machine learning*.

Le processus adopté comporte trois grandes étapes :

- L'étape de segmentation, une opération morphologique non supervisée qui convertit une image en un ensemble de polygones, au regard de leur cohérence radiométrique interne. Cela permet de distinguer au sein de la scène les zones concernées par une même couverture du sol.
- L'opération de récolte d'une vérité-terrain, qui consiste à associer, par l'observation au sol, un échantillon de polygones à leur couverture terrestre réelle. On en tire un échantillon d'entraînement qui permettra l'extrapolation du modèle aux zones non-renseignées.
- La classification, qui extrapole les observations de l'échantillon de la vérité-terrain au reste de la scène segmentée.

Une attention particulière doit être portée à ce stade à la définition de la légende, car le nombre de couvertures différentes que l'on y inclut ainsi que leur « ressemblance » mutuelle détermineront la précision de l'étape de classification, et donc son exactitude.

En combinant les résultats obtenus grâce à la télédétection, à la mission de vérité-terrain et à la lecture de la littérature, des cartes de la couverture du sol, pour les années 2018-2020, ont été produites.

**Sources :**

- Mandal D. et alli, « *Dual polarimetric radar vegetation index for crop growth monitoring using sentinel-1 SAR data* », *Remote Sensing of Environment*, Vol 247, 2020.
- Payoux M., Senges H., Aoulad Z., Massard G. & Barou A, « *Projet de télédétection : Artificialisation des sols* », Ecole Nationale des Sciences Geographiques, 25 juillet 2018.
- Vidal A., le Goulven P., Ruf T. & Chaffaut I., « *Télédétection et irrigation traditionnelle en milieu tropical de montagne* », *Ingénieries eau-agriculture-territoires*, Lavoisier ; IRSTEA ; CEMAGREF, 1995.

Encart méthodologique 3 : Télédétection

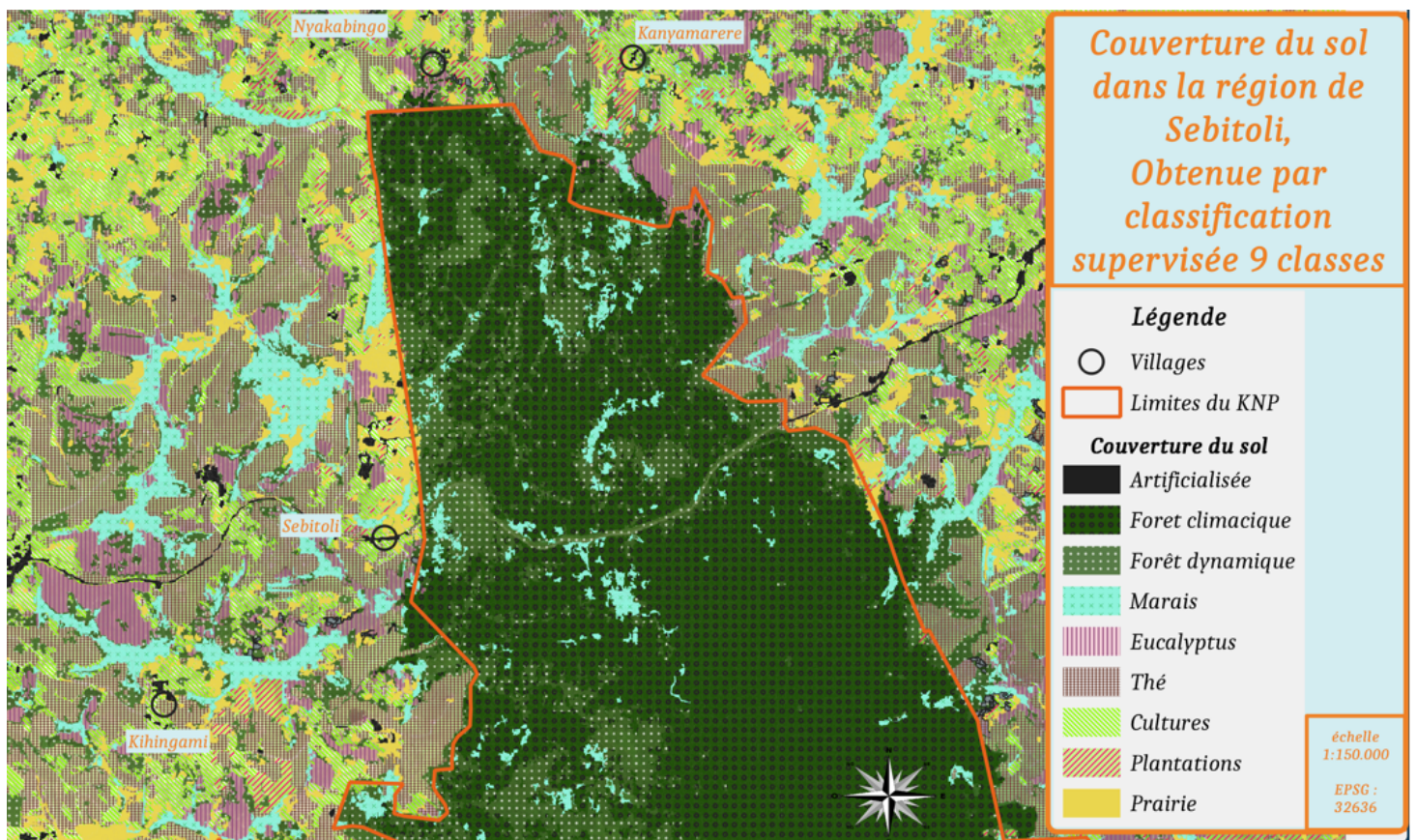


Figure 3: Carte de l'occupation des sols dans la région de Sebitoli, réalisée par télédétection en 2020

Le paysage représenté peut être lu en fonction des unités agro-écologiques qui le composent. Dans ce cas, à l'échelle métrique, on parle de succession écologique<sup>81</sup>. Ici, le cœur du parc est clairement visible, au centre de la carte. Au Nord, on distingue la partie la plus dynamique de la forêt, dont l'exploitation au siècle dernier fait qu'elle n'a pas aujourd'hui tout à fait les mêmes caractéristiques que le reste de la forêt. Au bord immédiat, les zones de cultures pérennes (appelées « plantations » dans la légende) et annuelles constituent une trame à petite échelle, espacées par des prairies et des zones humides dans les bas-fonds. Elles sont entourées de plantations de thé, qui occupent la plupart

<sup>81</sup> Pour la méthode d'identification des terroirs en fonction de la succession écologique, voir Dufumier, 2005.

de l'espace à l'extérieur du parc. Des plantations d'eucalyptus pour le bois de chauffe ponctuent le reste de ce territoire. Les villages sont répartis sur plusieurs kilomètres autour du Parc.

Face à des résultats de cette nature deux questions se posent toutefois. Premièrement, une question de scientificité, liée au fait qu'étant le seul expert de ces méthodes, je n'ai pas été soumis lors de la production de ces cartes à une revue par les pairs, comme cela devrait être le cas normalement. Un doute sur mon interprétation cartographique peut donc subsister. Ce n'est pas là une situation rare dans le monde de l'aide au développement d'après les échanges que j'ai pu avoir avec d'autres professionnels du secteur, comme Balthazar. Deuxièmement, la question plus générale de l'usage qui peut être fait de cette technologie, et des possibilités de surveillance non-consentie des populations, se pose. Je n'ai pas là de réponse à l'heure actuelle, étant bien conscient du risque que cela constitue, mais également conscient que la méthode permet effectivement d'accroître de façon importante la connaissance géographique et agronomique d'une région. Comme tout outil, la télédétection ne saurait être cantonnée à une fin particulière ou à des critères éthiques ou déontologiques.

### iii. Enquête socio-économique

Une fois établi ce premier document, permettant de comprendre la structure du paysage aux alentours du parc de Kibale, c'est la compréhension de l'occupation de cet espace par les communautés qui devait être améliorée. L'un des points les plus importants dans l'analyse de la structure des terres dans la région était d'identifier la distribution de l'accès aux terres au sein de la population. A cette fin, l'équipe a développé une « enquête agraire », c'est-à-dire une démarche de collecte d'informations par entretiens physiques avec les agriculteurs de la zone, au sujet des conditions et pratiques de l'agriculture locale. Essentiellement quantitative, cette approche a permis d'obtenir, pour le même questionnaire, plus de 240 réponses, et visait donc une certaine représentativité statistique.

<p><b>Enquête quantitative</b> <b>Economie des ménages et pratiques agricoles</b></p>
---

<p>Les enquêtes sur le terrain, auprès des populations de la lisière du parc, répondent à un besoin de connaissances précises sur leurs pratiques agricoles, leur mode de vie et leurs relations avec les autorités du Parc. Déjà implémentées sur des sujets divers dans la zone par d'autres organismes, les populations y étaient habituées, et parfois même en étaient lassées. Il convenait donc en amont du lancement des enquêtes proprement dites de rédiger un questionnaire n'excédant pas la demi-heure d'interrogation et évitant au maximum les redondances avec les précédentes enquêtes. De plus afin de compléter les cartes produites auparavant, la géolocalisation des entretiens, via leur implémentation sur la plateforme KoboCollect<sup>82</sup>, et le questionnement sur les cultivars utilisés se sont imposées comme nécessaires.</p>
---

<p>En terme de méthodologie l'enquête s'est inspirée des méthodes <i>Households Economic Approach</i><sup>83</sup>, <i>Basic Need Survey</i><sup>84</sup> et des besoins humains fondamentaux employés en <i>Benevolent Leadership</i>.</p>
---

<sup>82</sup> Voir <https://www.kobotoolbox.org>

<sup>83</sup> HEA, développée par l'ONG Save The Children.

<sup>84</sup> BNS, développée par le PNUD.



Six agents « énumérateurs » et un coordonnateur ont participé à cette enquête pendant plus d'un mois. Les premiers ont été formés pendant une semaine par le second afin de s'approprier les objectifs de l'approche, les bonnes pratiques et afin de réduire au maximum les différents biais de traduction qui existent dans un cadre polyglotte. La collecte de données s'est faite sur la plateforme en ligne KoboCollect. Les répondants étaient répartis uniformément dans un espace tampon de 500 m à partir de la frontière du parc.

Ont ainsi été compilés 244 questionnaires, chacun contenant des réponses à quelques 200 questions. Cela ne signifie pas que chaque répondant a été invité à répondre à toutes les questions ; certaines d'entre elles étaient des questions facultatives, liées à une question précédente, et d'autres sont en fait des indicateurs, calculés directement sur la base des précédentes déclarations (par exemple les valeurs monétaires estimées des productions agricoles sont le produit de la quantité produite déclarée et du prix moyen déclaré par unité produite). Les questions ont été regroupées par préoccupation. Il y a un total de 5 groupes de questions :

- Identification
- Foncier
- Cultures
- Elevage
- Economie des Ménages (HEA)

Afin de qualifier la représentativité statistique de notre échantillonnage (en considérant le dessin de chaque répondant comme indépendant et randomisé), l'équation suivante peut être utilisée :

$$n = t^2 \times p \times (1-p) / m^2$$

Où :

- **n** est le nombre de répondants,
- **t** est le degré de confiance,
- **m** est la marge d'erreur associée,
- **p** est la proportion estimée de la population touchée par une variable

Avec les valeurs d'usage de  $t = 1645$  (correspondant à un intervalle de confiance de 90 %) et de  $m = 10\%$ , cette formule donne une taille d'échantillon minimale de  $67^{85}$ , le seuil de confiance de 90 % est donc assez largement validé. Bien que ce ne soit pas le cas pour le seuil supérieur, à 95%, (qui exige un échantillon 384 pour être entièrement obtenu), on peut estimer que cette enquête est pertinente à plus de 90%, ce qui est au-dessus de la norme pour l'expérimentation sur le terrain.

#### Sources :

- Brus A. et al., Comment réaliser une étude qualitative/ quantitative ? De la planification à la valorisation des résultats, Handicap International, 2017
- Davies R., The 2006 Basic Necessities Survey (BNS) in Can Loc District, Ha Tinh Province, Vietnam, 2007.

<sup>85</sup> Pour les caractéristiques qui sont réparties uniformément dans la population ( $p = 50\%$ ), les probabilités d'occurrence supérieures ou inférieures à celles qui donnent un nombre inférieur de taille minimale d'échantillon pour être représentatives. Voir Annexe 9.

- Holzmann P., Boudreau T., Holt J. & Lawrence M., « *The Household Economy Approach A guide for programme planners and policy-makers* », FEG Consulting for Save the Children, 2008

*Encart méthodologique 4 : Enquête quantitative auprès des ménages*

Cette enquête qualitative, réalisée sur un peu plus de deux mois, a permis de mieux comprendre la structure sociale, économique et agronomique des communautés paysannes qui peuplent ce territoire. Ce sont essentiellement leurs moyens de subsistance, et leur combinaison (*livelihoods*) qui ont pu être précisés ; et la situation ainsi dessinée révèle une grande précarité économique et l'incertitude de la sécurité alimentaire de ces populations. Avec une densité de population qui varie entre 200 et 335 personnes par km<sup>2</sup> (chiffres tirés respectivement du recensement de 2014 et de la thèse de Bortolamiol de 2018), l'accès au foncier est un enjeu majeur pour la population. De plus, le besoin de terre est renforcé par le dynamisme de cette démographie : avec un nombre moyen de 3 enfants par ménage dans la zone étudiée, et près d'un tiers des ménages qui sont des « immigrants » (au sens où la personne reconnue « *household head* » n'est pas née dans le village).

Comme les principaux chiffres de l'enquête sont liés à un ménage et pas seulement à un répondant, la structure familiale devait être précisée. À cette fin, un indicateur statistique a été estimé sur la base des réponses brutes : l'indicateur du cycle domestique de Chayanov<sup>86</sup>. Cet indicateur précise la composition d'un ménage rural en fonction du rapport entre le « nombre » de consommateurs et le « nombre » de travailleurs dans un ménage. Avec un rapport de 0,7 en moyenne (c'est-à-dire deux adultes pour un enfant), on voit ainsi que, malgré la jeunesse et le nombre d'enfants par foyer, la population est majoritairement active.

La question de l'éducation est un sujet important sur ce territoire, car l'accès à l'enseignement conditionne à la fois la possibilité de développer des activités génératrices de revenus autres qu'agricoles (et on a constaté la prépondérance du secteur primaire dans les sources du revenu des ménages<sup>87</sup>) mais aussi les capacités d'accès et de suivi de nouvelles pratiques agricoles, plus intensives en connaissances, comme des associations culturelles innovantes. À cet endroit, l'enquête menée auprès des ménages de la zone dans le cadre du projet NeBaFaPop s'éloigne quelque peu dans ses conclusions des résultats qu'a présentés Bortolamiol dans sa thèse. Ce serait, selon ces résultats, 60 % de la population qui n'aurait jamais été scolarisée et seulement 20 % qui aurait terminé le cycle d'instruction primaire<sup>88</sup>. Ces mêmes mesures donnent des résultats significativement plus haut dans l'enquête de 2021. Ainsi on compte, au sein de l'échantillon enquêté, 23 % seulement de répondants n'ayant jamais été scolarisés, pour 60% de répondants déclarant avoir validé leur niveau d'instruction primaire. On compte même 16% de répondants affirmant avoir validé un niveau d'éducation supérieur (plus de huit années de scolarisation).

Ces écarts importants peuvent venir de deux biais, qui se révèlent assez fréquents dans ce genre d'enquête, et qui pousse à en reprendre les résultats avec une certaine prudence. Tout d'abord, la méthodologie inhérente à cette enquête et qui poussait à s'adresser principalement au « chef de ménage » (*household head*), souvent un homme d'âge mur. Cette approche, proposée avec insistance par Melchior le chargé de projet local, et pour autant qu'elle ait facilité le travail des énumérateurs, rend donc plus difficilement accessible la situation des femmes et des jeunes générations. À cela s'ajoute un biais systématique de sélection de l'échantillon enquêté. C'est l'effet d'une méthode de

<sup>86</sup> Concernant l'usage de cet indicateur d'usage courant dans les études en agriculture comparée, voir Djouara, Bélières & Kébé, 2006.

<sup>87</sup> En fait, parmi les 240 répondants à cette enquête foncière et agraire, près de 50 % ne déclarent aucune activité génératrice de revenus autre que l'agriculture. La proportion atteint même 67 % lorsque l'on considère la main-d'œuvre agricole occasionnelle comme une « activité agricole ».

<sup>88</sup> Voir Bortolamiol, *op cit.* p.151.

sélection non aléatoire dite « Méthode des itinéraires »<sup>89</sup>. En formant l'échantillon au gré des rencontres faites par les énumérateurs le long d'un itinéraire défini à l'avance, on s'expose à ce que la plus grande part des répondants soit disposée à répondre, aptitude qui est elle-même corrélée au niveau d'étude, comme le souligne Bortolamiol :

« [Un] échantillon est donc composé de personnes dont le niveau d'instruction est plus élevé que l'ensemble de la population, ce qui est un biais assez fréquent, les personnes peu instruites pouvant être réticentes vis-à-vis d'une enquête menée par une universitaire occidentale »

Ce que cette question de l'éducation met en lumière, c'est donc la difficulté de parvenir à constituer un échantillon qui soit véritablement statistiquement représentatif, non seulement en termes de nombre de personnes interrogées, mais aussi en termes de limitation des biais induits par la méthode de sélection. Sur ce point, les échanges que j'ai pu avoir avec Melchior se sont avérés révélateurs du manque de prise en compte de ce type de biais dans la constitution des échantillons. Lors de nos réunions visant à produire la méthodologie de cette enquête ainsi que le contenu du questionnaire associé (dont une copie se trouve en Annexe 8) il m'avait déjà fait part d'un intérêt certain pour les critères de représentativité quantitatifs. C'est la raison de l'assez grand nombre de personnes qui constituent finalement l'échantillon enquêté. Toutefois, d'autres questions que j'ai pu soulever à cette occasion, concernant les biais de traduction, de sélection ou encore de correction des erreurs de saisies liées à l'utilisation de la plateforme KoboCollect, n'ont pas suscité de véritable réflexion. Que cela soit pour des raisons pratiques (difficulté de procéder par saisie manuscrite), économiques (salaire induit par le recrutement d'énumérateurs plus à l'aise en contexte polyglotte) ou bien de mœurs (gêne déclarée des énumérateurs masculins lors d'entretiens avec des femmes), l'enquête s'est donc finalement déroulée dans des conditions qui n'ont pas permis la limitation de ces biais.

Il n'est pas là question que d'épistémologie, bien que la conduite d'une enquête quantitative de ce type et dans ces conditions puisse interroger sur la viabilité des diagnostics qui découle de ses résultats. C'est la réception par l'équipe du projet des réserves que j'ai pu émettre en la matière qui est significative, selon moi, du véritable enjeu de ces étapes d'enquêtes auprès des populations. En effet, en négligeant ces incitations à la prudence dans l'interprétation des résultats, les membres de l'équipe marquaient par là un plus grand attachement à l'aura de scientificité qu'acquerraient nos travaux en mettant en place une enquête « statistiquement représentative » qu'à la véritable pertinence ou à la rigueur des résultats qui en découlaient. Ainsi, Melchior me déclarait en entretien la chose suivante :

*« What we need for the steering committee is the statistical validation of the survey. The project partners are very attentive to statistical quality. We have already worked on the biases, in particular by translating the questionnaire into all the languages of the area. The translation bias you're talking about, for me, it's settled. Anyway no one will take the time to redo the math, and the results we find, they are ok with what I know of the area. We know that it is not perfect, but the question is not to do math. Above all, we must be able to have our diagnosis admitted. »*

D'après les discussions que j'ai pu avoir au cours de mon enquête avec des opérateurs expérimentés, il semble que cette situation soit fréquente dans le domaine de l'aide institutionnelle. On se retrouve dans cette situation où l'obligation, faite dans l'appel d'offres, d'établir des critères de suivi et validation des projets, pousse les opérateurs à mener des études qui privilégient le nombre d'interrogés

---

<sup>89</sup> Brus A. et al., *op cit.*, p.79.

plutôt que la minimisation des biais structurels liés aux conditions pratiques de l'enquête. Pour autant que cela puisse permettre de prétendre à la représentativité statistique, qui ne sera de toute façon pas soumise à relecture scientifique dans la majorité des cas, cela oriente aussi la compréhension induite du territoire et laisse des angles morts dans l'analyse. Et on verra par la suite que cela verrouille des options lors de l'étape de formulation des recommandations.

#### iv. Diagnostic agraire

Il faut toutefois signaler ici que le constat de l'attrait pour les méthodes d'enquêtes quantitatives est également basé sur la nécessité des données qu'elles permettent d'acquérir lors de la dernière phase de formulation du diagnostic territorial. Cette étape de clôture fait l'objet d'un rapport remis au comité de pilotage et aux partenaires du projet. C'est le diagnostic agraire.

<b>Diagnostic agraire</b>
<p>Le diagnostic agraire est la production visée par la méthode du même nom qui émane d'un corpus théorique d'agronomes du développement, regroupés autour de l'agriculture comparée<sup>90</sup>. Issues de l'école de l'agronomie du développement, dont l'un des fondateurs est l'agronome français René Dumont<sup>91</sup>, ces études agronomiques ont depuis longtemps intégré des variables et des méthodes importées des sciences humaines et sociales. L'économie des ménages, recouverte dans le cadre de l'agriculture paysanne par le terme « d'unité de production », y est un élément central. En effet l'intérêt de cette approche pluridisciplinaire est de croiser les connaissances agronomiques proprement dites avec une démarche compréhensive (au sens Weberien) des acteurs. Un intérêt central est ainsi porté au récit fait par les agriculteurs les plus âgés de l'évolution historique du système agraire régional. Le concept de système agraire est décrit par Marcel Mazoyer, l'un des représentants de cette école, comme « l'expression théorique d'un type d'agriculture historiquement constitué et géographiquement localisé, composé d'un écosystème cultivé caractéristique et d'un système social défini, celui-ci permettant d'exploiter durablement la fertilité de l'écosystème cultivé correspondant »<sup>92</sup>. Il s'agit donc d'une approche inspirée de la dynamique des systèmes, et chaque activité agricole participe à la composition d'un « système de culture » à l'échelle d'une unité de production. En ajoutant aux fruits de cette culture organisée les revenus des autres activités génératrices de revenus l'observateur tente de mettre à jour la stratégie productive des agriculteurs, l'ensemble des choix pondérés par l'espérance de revenus associés entre lesquels ils doivent arbitrer. L'un des postulats forts de la méthode et de la théorie est ainsi celui de la rationalité des individus, selon une définition qui s'éloigne de l'économicisme pour intégrer des considérations historiques et culturelles. C'est ce qu'indique Hubert Cochet, un autre agronome de cette obédience dans ce passage :</p> <p style="padding-left: 40px;">« Nous considérons que les pratiques expriment une partie des relations que les hommes tissent avec leur environnement [et] que ces relations font précisément partie de leur "culture", ce que personne ne contestera. Alors la culture matérielle des gens réapparaît avec force au cœur de l'analyse. »<sup>93</sup></p>

<sup>90</sup> Voir Cochet, « L'agriculture Comparée, 2011.

<sup>91</sup> Voir l'un de ses ouvrages fondateurs : Afrique noire. Développement agricole. Reconversion de l'économie agricole : Guinée. Côte-d'Ivoire; Mali, 1961.

<sup>92</sup> Mazoyer & Roudart, 1997, p.46.

<sup>93</sup> Cochet, L'agriculture comparée, 2011 p.132.

La théorie se dote ainsi au cours des années d'une méthode de diagnostic relativement standardisée qui permet de produire des analyses comparables des systèmes agraires. En résulte une littérature riche d'études de cas, de laquelle on peut tirer les grandes étapes de production d'un diagnostic du système agricole :

- une courte monographie sur la géographie et la socio-histoire de la région considérée ;
- une description paysagère par observation itinérante par transects, de laquelle on tire un diagramme paysager ;
- une enquête de type ethnographique auprès des agriculteurs les plus âgés pour établir l'évolution du système agricole régional dans l'histoire récente ;
- une étude agronomique des cultures, assolements, intrants, calendriers et pratiques destinée à formuler une typologie de systèmes de culture ;
- une enquête économique auprès des ménages au cours de laquelle on identifie les choix de productions existants ;
- le croisement et l'interprétation de ces différentes informations en vue de formuler une analyse conceptuelle du système agricole régional dans sa diversité et son interconnexion.

**Sources :**

- Cochet H., L'agriculture comparée, 2011
- Cochet H. & Delarue J., « Proposition méthodologique pour l'évaluation des projets de développement agricole . L'évaluation systémique d'impact », In Economie Rurale, 2011
- Dufumier M., « Etude des systèmes agricoles et typologie des systèmes de production agricole dans la région cotonnière du Mali », 2005

*Encart méthodologique 5 : Diagnostic agricole*

L'un des éléments centraux, lié à l'emploi de cette méthode dans le projet NeBaFaPop, ainsi qu'à la diffusion du diagnostic agricole au sein des experts agronomes du développement<sup>94</sup>, c'est le contexte de formulation de la théorie elle-même. En effet ce sont principalement sur les terrains « tropicaux », et dans le cadre de programmes de développement analogues au programme NeBaFaPop, que les principaux tenants contemporains de cette approche agronomique ont produit leurs travaux. Ainsi sa diffusion s'est faite aussi bien dans le cadre du renouvellement des générations, puisque les plus jeunes l'ont étudié durant leurs formations, que par l'adoption progressive de cette méthode par les experts seniors à travers des guides de bonnes pratiques (*guidelines*) et une sociabilité professionnelle dans laquelle les tenants du diagnostic agricole avaient une place importante. De cette manière ont été ré-introduites des considérations historiques et culturelles dans les approches précédentes, très centrées sur l'analyse quantitative.

Toutefois cette remarque doit être nuancée, car les opérateurs du développement restent majoritairement peu ou mal formés aux approches plus ethnographiques, et certaines des précautions méthodologiques (dans l'enquête comme dans l'interprétation) sont peu suivies.

Bien que l'ensemble des étapes n'aie pas pu, à ce jour, aboutir sur une production définitive pour le projet NeBaFaPop, nombreuses ont été les informations déjà récoltées, et l'on peut ainsi dresser un premier état de la question du système agricole dans la région de Sebitoli. D'un point de vue agronomique, on peut caractériser ce territoire par la domination des monocultures de rentes pérennes. Le thé en premier lieu et l'eucalyptus, utilisé principalement comme source d'énergie. En parallèle, la

<sup>94</sup> Dont j'ai rencontré certains représentants comme Balthazar évoqué dans la partie précédente.

persistance d'une agriculture familiale de subsistance est également marquée par l'influence de la science agronomique occidentale, comme en témoigne la prépondérance du maïs dans le mélange de cultures sur les parcelles vivrières<sup>95</sup>. L'introduction récente de semences dites "enrobées" fait craindre la possibilité de contamination environnementale, sinon humaine<sup>96</sup>.

Ainsi la situation laisse entrevoir une économie de type duale<sup>97</sup>, tiraillée entre un pôle productiviste (les *Tea Estates*, les manufactures qui y sont associées et l'économie touristique liée au tourisme du Parc) et un pôle d'agriculture familiale de subsistance qui, bien qu'adoptant peu à peu certaines technologies, pratiques et cultures de la *Green Revolution*, ne dégage pas ou peu de revenus et oriente principalement sa production vers l'autoconsommation. Dans un travail de synthèse dirigé par Christian Castellonet, intitulé « Défendre les agricultures familiales, lesquelles, pourquoi ? », ce type d'unités de production est caractérisée par « une diversité des productions et des activités (pluriactivité) car les agricultures familiales combinent des intérêts variables d'autosuffisance dans certains cas et/ou de maximisation de l'usage de ressources rares comme la terre ou la main-d'œuvre selon les situations pour l'obtention d'un revenu, la gestion de la trésorerie, etc ». De fait la ré-orientation de leur système de cultures vers l'adoption de cultures marchandes comme le maïs ou les céréales est rendue difficile. Et c'est ainsi l'un des axes de travail du projet NeBaFaPop qui se trouve pris en défaut par le diagnostic agraire qui devait l'appuyer.

On voit donc que la mise en place de projets de développement, en s'appuyant sur des méthodes d'acquisition et de traitement de l'information diversifiées, produit une certaine lecture du territoire sur lequel ces projets sont implémentés. Cette lecture n'est toutefois pas obligatoirement en accord avec les axes de travail initialement prévus dans les documents de projets (à valeur contractuelle) et peuvent même parfois invalider les hypothèses. Dans le cadre d'un montage partenarial complexe, les possibilités d'adaptation du programme d'activités peuvent toutefois s'avérer limitées ; car l'enrôlement de certains acteurs (comme la NARO dans le cas d'étude) implique des choix dans les mesures et les recommandations formulées initialement. Il n'est pas toujours possible de passer d'un programme de développement agricole orienté vers l'accroissement de la productivité (par unité de travail) à une action plus centrée sur la coordination d'unités familiales dont les pratiques agricoles sont durablement tournées vers l'agriculture de subsistance. Et cela à plus forte raison quand des acteurs dont la spécialité est justement la modernisation de l'agriculture sont membres du comité de pilotage.

On voit donc qu'il s'agit là d'une situation tendue du fait de la pauvreté et complexe du fait que les objectifs différents (préservation de la biodiversité, respect des mesures administratives liées au parc ou programmes de développements ruraux) sont parfois partiellement en concurrence.

#### d. Des conclusions partielles :

A la lumière de la description précédente des moyens mis en place par les opérateurs du développement pour appréhender le terrain sur lequel est implanté un projet, il s'agira finalement dans cette seconde partie de détailler les analyses qui sont formulées sur la base des informations récoltées. Ce qui est en jeu ici c'est le dévoilement des préconceptions et des récits qui participent à la formulation par les opérateurs de leurs analyses et de leurs recommandations. C'est également la réception de ces recommandations dans le cadre d'une économie globale de l'aide au développement,

<sup>95</sup> A cet endroit, voir le diagramme de répartition des types de cultures au sein de l'échantillon enquêté dans le cadre du projet NeBaFaPop en Annexe 10.

<sup>96</sup> Voir Krief, 2017.

<sup>97</sup> Au sens qu'en donne l'économiste du développement Arthur Lewis en 1954 dans sa publication « *Economic Development with Unlimited Supplies of Labor* ». Il s'agit d'un modèle dans lequel persiste, aux côtés d'acteurs économiques en cours de modernisation et d'entrée dans l'accumulation capitaliste, des parts importantes de la population vivant toujours d'une économie de subsistance non-orientée en premier ordre de grandeur par la maximalisation du profit.

qui induit des contraintes pour les acteurs.

Dans le cadre du projet de développement NeBaFaPop, cela traduit en sus certaines contradictions inhérentes à l'approche développementaliste confrontée à un terrain marqué par l'importance de l'économie domestique. On se proposera donc dans ce chapitre de reprendre succinctement les principaux points de l'analyse rendue par Ris'Homme dans un document intitulé *Land Tenure Report*, pour les faire dialoguer avec le contexte général de la profession.

### i. Une agriculture déséquilibrée

Comme mentionné ci-dessus, la question foncière en Ouganda, et plus particulièrement dans les villages concernés, se caractérise par une inégalité significative d'accès aux ressources foncières défavorable aux petits agriculteurs, mais aussi par un manque de définition claire des droits associés à un système de tenure juridique particulier. Ce qui contribue à aggraver ces difficultés dans la zone étudiée, c'est la part qu'y prennent les exploitations théières dans la distribution des terres arables. En effet, si l'on se fie aux chiffres obtenus sur la base de l'opération de télédétection, ce mode d'usage des sols représente près de 40% des terres disponibles, quand on analyse la zone tampon de 500m de rayon autour de la frontière du parc, en 2020. Le tableau ci-dessous précise les différentes utilisations des terres et souligne la contrainte que cette monoculture induit dans le paysage agraire local avec seulement 24% dédiés aux cultures vivrières.

Usage du sol	Aire (ha)	Proportion
Artificialisé	26	1,29
Eucalyptus	160	7,87
Cultures	484	23,79
Prairies	472	23,18
Thé	755	37,11
Zones humides	138	6,76
Total dans la zone tampon	2 035	100,00

Tableau 2 : Répartition des usages du sols dans une zone tampon de 500m autour de la frontière du KNP  
Source, Senges, 2020

Deux points peuvent ici être soulignés : d'abord, comme la monoculture de thé occupe plus de 1,5 fois la surface en agriculture de subsistance, limitant ainsi les terres qui pourraient convenir à cette dernière, il est compréhensible que les agriculteurs ne puissent que peu améliorer leur système de culture (ou du moins pas en comptant sur une extension de leurs terres arables). Deuxièmement, une augmentation de la superficie plantée par unité de production semble peu réaliste à outillage constant. Dès lors, une façon d'augmenter le revenu brut serait d'augmenter les zones de pâturage du bétail et ainsi de permettre à plus de ménages d'accéder à l'élevage de chèvres. Alors qu'aujourd'hui moins de 130 personnes interrogées déclarent posséder des ruminants (53% de l'échantillon total), il est probable qu'une diversification de l'élevage serait un moyen d'améliorer les équilibres financiers des exploitations, d'autant plus que le bétail sur pied est une forme d'épargne satisfaisante. En outre, le transfert latéral de fertilité entre les prairies pâturées et les cultures permettrait, par une augmentation

des rotations et un raccourcissement des temps de jachère, d'augmenter les rendements tout en limitant le besoin d'intrants chimiques<sup>98</sup>.

Il faut ici noter le rôle particulier du cycle de production du thé, car cette culture pérenne représente un investissement en capital de départ et en temps (pépinière puis maturation avant la première taille). De fait, le cycle de production est de 10 ans en moyenne, ce qui signifie qu'au cours de la période de production, il est très difficile de prévoir un changement dans l'utilisation des terres. D'ailleurs, deux effets principaux de la monoculture du thé peuvent être relevés sur cette longue période.

La première conséquence de la production de thé est physique. Elle est due au processus biologique de maturation des parcelles de thé, en monoculture, qui induit à la fois une acidification (naturelle pour une partie et anthropique pour une autre), et la multiplication des ravageurs. Le thé demande des sols acides dont le pH se situe entre 5,8 et 5,4 ou moins. Ces valeurs ne sont pas compatibles avec la plupart des pratiques culturales de subsistance ; par conséquent, la conversion des terres des anciennes cultures de thé en cultures de subsistance est compliquée et exige de longues périodes de jachère<sup>99</sup>. En sus de ce problème d'acidification se trouve un besoin de lutte antiparasitaire liée à la pratique de la monoculture. Dans la région de Sebitoli, et dans l'écozone environnante, le problème est principalement résolu par l'utilisation de pesticides et d'herbicides qui augmentent à nouveau la pollution environnementale et la difficulté de restaurer ces terres pour un autre modèle agricole.

La deuxième conséquence de l'exploitation du thé est la création de valeur économique pour les agriculteurs voisins qui incluent parfois dans leur agenda un emploi salarié pour les exploitations de thé. À cet égard, 16,80 % des répondants à notre enquête ont déclaré avoir « fourni de la main-d'œuvre agricole occasionnelle », dont la moitié au sein des *Tea Estates*. C'est, de loin, la première source de salaires dans la région. Mais, dans la mesure où cette source auxiliaire de revenus aide certains agriculteurs, il reste probable que l'équilibre entre ces avantages (pour moins de 17% des ménages) ne vaille pas le coût d'opportunité lié à la concurrence sur les terres arables disponibles pour l'ensemble de la communauté.

Ici Philipp Blaikie, appliquant l'économie politique à la question agricole dans son ouvrage de référence *Political Economy of Soil Erosion*, invite à penser cet ensemble de pratiques non pas comme la résultante d'une mauvaise (in)formation des paysans locaux mais plutôt comme des « décisions d'usage du sol » rationnellement produites d'après des estimations d'opportunités de revenus. Celles-ci, ordonnées selon l'espérance mathématique de leur gain, détermine avec leurs barrières à l'entrée associées (qu'elles soient ou non monétaires) la distribution des tâches du foyer. Ce modèle décisionnel implique qu'en situation de « marginalisation territoriale », les ménages les plus démunis soient contraints de prendre un emploi à temps partiel auprès d'exploitants plus fortunés pour combler leur manque à gagner, ou de pratiquer une agriculture prédatrice pour les sols et l'environnement afin d'en dégager des surplus à court terme. On retrouve exactement ce schéma spatial à Kibale, entre des paysans paupérisés en bordure du parc, soumis au risque important de pillage par la macrofaune, et des exploitants théiers qui concentrent capital, accès au marché national et international, visibilité pour les organismes d'aide au développement ...etc. Les premiers devant investir leur temps comme manœuvres agricoles pour les seconds, afin de dégager un maigre revenu monétaire ; contraints d'inclure dans leurs tâches la veille des cultures (on dénombre beaucoup d'abris nocturnes dans ces champs, témoins du temps passé éveillé à guetter la lisière).

---

<sup>98</sup> Cette analyse des transferts latéraux de fertilité est inspirée par le travail précédemment cité de M. Dufumier. Voir Dufumier, *op cit.* 2005.

<sup>99</sup> Voir Managua, 2011.



Il y a donc, dans cette situation, une concurrence entre les intérêts de deux groupes sociaux que sont les ménages les mieux dotés en capital et en force de travail disponible et la plus grande part des ménages n'ayant presque pas de capacités d'investissement. Parce que le système de production associé aux cultures d'export suppose et produit une catégorie sociale d'exploitants agricoles, capables de mobiliser capital, réseaux, informations et technologies. Et en même temps parce que les intérêts de cette classe sont en concurrence avec ceux de leurs voisins, ne bénéficiant pas de ces ressources, et appuient le renforcement de la mutation agraire qui les porte<sup>100</sup>. Cette forme d'agriculture, en générant des flux de richesses plus importants attire l'attention des décideurs politiques et des projets de développement. C'est à ceux qui la pratiquent que s'adressent les recommandations des évaluateurs de la politique de conservation du parc<sup>101</sup> ; ou à ceux qu'ils font travailler. Car l'intégration de ces exploitations agricoles dans le paysage entraîne aussi l'inclusion d'un choix nouveau (celui du travail agricole salarié) par les paysans sans capital lors de leurs décisions économiques. Ils sont désormais nombreux à Sebitoli à retirer une part de leurs revenus du travail qu'ils effectuent au sein des plantations de thé.

Cette mise en balance entre cultures vivrières et cultures de rente semble, dans le contexte local, largement en défaveur des premières. Elles supportent l'essentiel des coûts liés à la présence du parc, alors que la monoculture théière est soutenue par les efforts du gouvernement (à travers le Plan Stratégique Secteur Agricole<sup>102</sup>), les organisations internationales, comme le PNUD, ou encore les ONG. Sur un plan environnemental la question des externalités négatives entraînées par ce modèle productif n'est toutefois que très rarement évoquée, alors que l'internalisation de ces dernières viendrait contrebalancer la situation vis-à-vis de l'agriculture de subsistance. La question de la dégradation des sols induite par la monoculture devrait pourtant être particulièrement suivie. Elle peut en effet aboutir à des défrichements accrus, pour pratiquer l'agriculture sur brûlis, afin de compenser la tendance des acrisols<sup>103</sup> à l'épuisement. C'est pourtant bien la structuration de la filière théière qui est prônée dans les documents de gestion du Parc<sup>104</sup>, sans qu'il n'y soit jamais question de la menace que l'épuisement des sols fait peser, à long terme, sur l'écosystème qu'ils entendent préserver. En outre, la transition de ces terres depuis la monoculture de rente vers la polyculture de subsistance pourrait se faire à travers une mise en jachère pâturée, propice à l'augmentation du cheptel élevé dans la région. L'élevage étant à la fois support de développement économique et actif d'épargne sur pieds<sup>105</sup> cela constituerait une piste intéressante de développement économique.

Sur la base de ces observations le rapport d'analyse territoriale produit par l'équipe de Ris'Homme dans le cadre du projet NeBaFaPop donnait ainsi la recommandation suivante :

*« Thus, the limiting factor for the agricultural development lies more probably in the rise in productivity by worker than in the rise in work time per active. This rise in productivity is the product of the technic capital invested by the marginal unit of productive land available for cropping. in other words, with an unchanged cropping*

<sup>100</sup> Blaikie, *op cit.*, p.112: « *The class composition [...] implied relations of production, forms of surplus extraction, investment and accumulation possibilities* ».

<sup>101</sup> IUCN, « *Kibale and Semuliki conservation and development project – evaluation report* », 2002 : « *The district should exploit the government's programme for modernization of agriculture, which promotes the idea of forming community interest groups for the sake of promoting marketing practices* ».

<sup>102</sup> Voir : <http://www.agriculture.go.ug/agriculture-sector-strategic-plan-assp/>

<sup>103</sup> Profil pédologique typique des écozones de forêts équatoriales, ayant un sous-sol riche en argile et associé à des climats tropicaux humides, comme ceux du Brésil. Il soutient souvent des zones forestières, est sujet à l'érosion et connaît des concentrations importantes en métaux.

<sup>104</sup> Voir IUCN, *op cit.* p.43

<sup>105</sup> Selon l'enquête réalisée auprès des ménages, la valeur épargnée en ruminants sur pieds représente plus de 3,4 fois la valeur issue de la vente des bêtes et sous-produits de l'élevage.

*system, access to more land (or more fertile land) and productive modernization are paramount »<sup>106</sup>*

La voie du développement agricole par l'accroissement de la productivité par travailleur et par unité de surface est l'objet d'une promotion importante, et ce alors même que les sources et instances qui la mettent en avant sont de nature diverses et ne répondent pas toutes à la même rigueur dans la formulation de leurs recommandations. On trouve ainsi, dans le paysage intellectuel de l'aide au développement, des écoles de pensées comme l'agriculture comparée qui, pour autant que l'on puisse en critiquer certains postulats, s'appuie méthodologiquement sur un diagnostic territorial poussé, sourcé et croisant données quantitatives et qualitatives. Mais, de l'autre côté du spectre de la rigueur méthodologique (et de la neutralité axiologique), on retrouve dans les soutiens à l'accroissement de la productivité par unité de travail et de surface des instances comme la FAO<sup>107</sup>, ou la fondation Winrock (partenaire financier de l'URDT)

En dressant ainsi une brève revue des acteurs qui promeuvent le développement par la productivité, on saisit toute l'ambiguïté du concept, qui peut, en pratique, vouloir dire tout et son contraire selon que l'on s'intéresse à la sécurité alimentaire des populations (ou d'un territoire) ou bien à la perspective d'un *take-off* économique par la généralisation de cultures de rentes extractivistes.

## ii. Une structure foncière marquée par le droit coutumier

Concernant le foncier, les questions incluses dans l'enquête quantitative portaient principalement sur la surface disponible par répondants, et ce au regard des modes légaux d'appropriation<sup>108</sup> : propriété, location ou squat. D'autres questions ont été ajoutées qui précisent les règles appliquées aux terres non possédées (interdiction de planter de arbres ou des cultures pérennes, limitation du pâturage...). Les résultats principaux obtenus sont livrés dans le diagramme ci-après (les valeurs sont également résumées dans un tableau en Annexe 11).

L'avantage de cette démarche était principalement de pouvoir comparer les résultats obtenus avec ceux mis à jour dans la bibliographie pour pouvoir à la fois s'assurer de la fiabilité des premiers et appréhender l'évolution diachronique au regard des seconds. On trouvait ainsi une cohérence importante avec les chiffres avancés par Kirner dans sa thèse de 2010 (elle parle ici de surface accessible totale sans distinction de régime d'appropriation) :

*« For the sample, the mode is one acre, the median is 2.5 acres and the mean is 4.1 acres (about .04, 1, and 1.7 hectares, respectively), indicating that apart from a small minority of families, most people have small land holdings »<sup>109</sup>*

A première vue, ces chiffres montrent que la propriété est très répandue dans la population interrogée (221/240 répondants déclarant posséder des terres, soit 92%). Dans cet échantillon, la surface médiane possédée est d'environ 2 acres, tandis que la superficie totale à laquelle les agriculteurs ont accès est supérieure à 4 acres en moyenne. À cet égard, le squat et la location semblent peu répandus, avec

<sup>106</sup> Ris'Homme, 2021, p.12

<sup>107</sup> Voir à cet égard l'analyse de Birgit Müller sur la contradiction interne à la FAO entre tenants de la *Green Revolution* et partisans de la souveraineté alimentaire à travers le SPFS, au chapitre 8 de l'ouvrage *The Gloss of Harmony*.

<sup>108</sup> La notion de régimes d'appropriation, qui nuance et met en perspective celle de régime de propriété, est emprunté à l'anthropologie du droit comparé, emmenée en France par Etienne Le Roy. Dans son ouvrage somme *La Terre de l'Autre*, il justifie l'emploi de ce concept en insistant sur la fluidité et la diversité des droits associés à un statut social particulier et sur leur enchâssement dans un cadre culturel et traditionnel qui n'est pas toujours compatible avec le droit positif importé d'occident.

<sup>109</sup> Kirner, *op cit.*, p.69

seulement 10% et 16% respectivement des répondants qui ont déclaré être concernés par ce système de tenure. Le manque de terres, également invoqué dans les réponses à la question « Quel est le plus grand défi que vous avez rencontré l'an dernier ? », n'apparaît toutefois pas dans les premières priorités des paysans. Ce sont plutôt la faible fertilité du sol ou les difficultés à en tirer un revenu suffisant qui demeurent leurs principaux problèmes. On a en ce sens affaire avec un paysage foncier de petits propriétaires dont les titres n'ont qu'une garantie légale fragile.

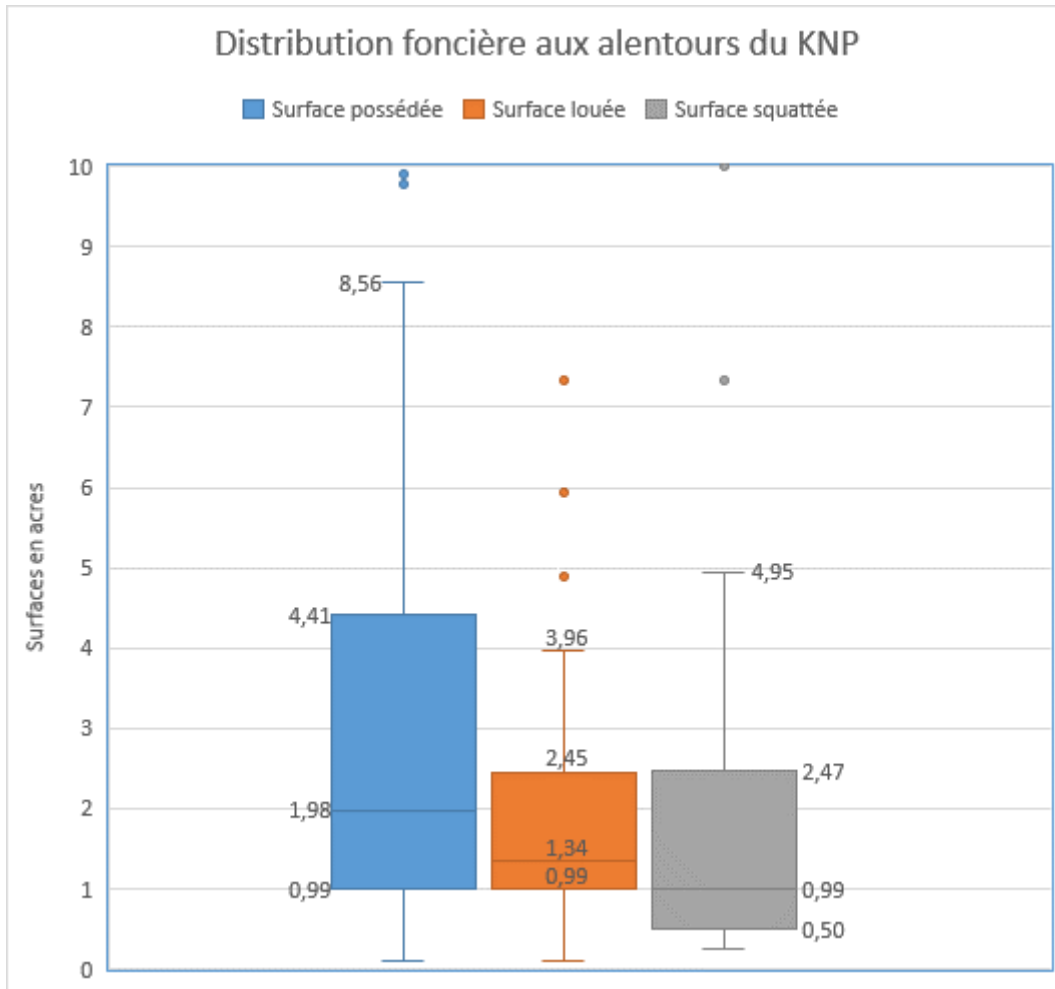
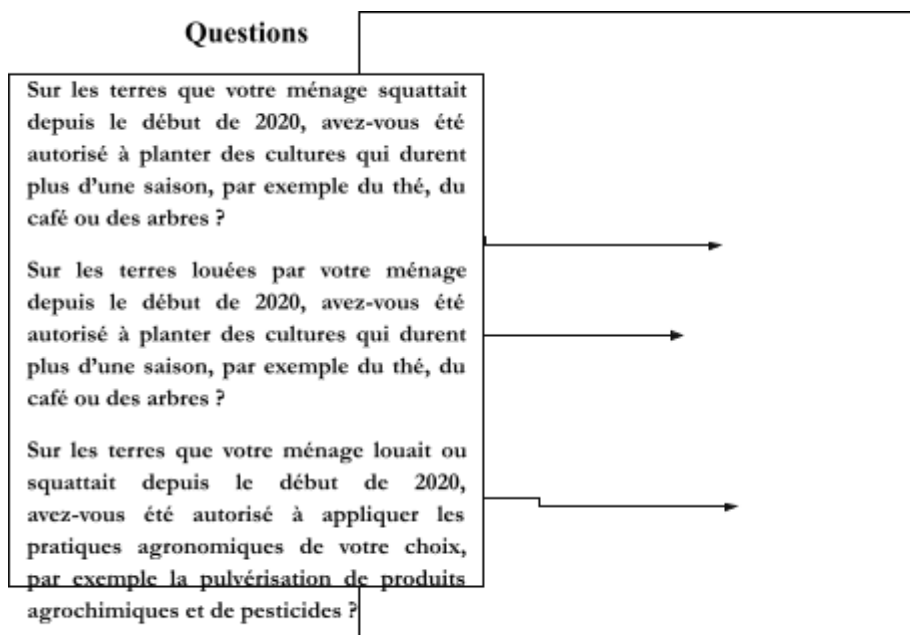


Figure 4: Diagramme en boîte de la répartition foncière tirée de l'enquête quantitative

En analysant ces résultats, on peut aussi constater d'importantes inégalités. Un premier aspect de cette remarque est que la série de surface accessible (toutes tenures confondues) est très étalée, étant donné qu'un foyer revendique 113 acres disponibles, alors que plus de la moitié des ménages dépassent à peine 2 acres. A cet endroit, l'un des principaux défis semble être la réalisation d'une combinaison suffisante de moyens de subsistance pour la moitié des ménages qui n'a accès qu'à moins de 2,10 acres de terre dans cette zone très peuplée.

D'un point de vue méthodologique, les informations recueillies lors de notre enquête sur la juridicité foncière sont peu nombreuses, mais pertinentes. En ce qui concerne les contraintes juridiques appliquées aux agriculteurs concernés par la location ou le squat, c'est essentiellement la limitation des pratiques culturales qui s'est révélée d'importance. Comme on peut le voir dans le diagramme ci-après, de fortes obligations ou interdictions s'appliquent aux agriculteurs qui ne possèdent pas (l'ensemble) de leurs terres. La limitation du droit de cultiver des cultures pérennes, ou de recourir à certaines pratiques agronomiques, révèle le pouvoir du propriétaire foncier, et le coût d'opportunité pour ceux qui connaissent ces limitations, vis-à-vis de leurs voisins, qui peuvent mettre en place les systèmes de culture qu'ils veulent. Cela peut s'expliquer par la nature du régime juridique qui

réglemente l'accès aux terres en Ouganda, et une revue de la littérature sur le sujet a par la suite permis de montrer que les jeux des acteurs locaux sont basés sur des régimes de droits plus larges et historiquement situés. On y constate la fluidité des régimes d'appropriation dans cette région.



Ainsi, nous trouvons dans la Constitution de la République Ougandaise des références juridiques, censées encadrer les relations foncières dans le pays. Bien que fortement marqués par des considérations coutumières, ces éléments de droits sont pourtant censés s'appliquer, à Sebitoli comme ailleurs. C'est à travers la liste suivante de systèmes fonciers que nous pouvons comprendre les limites des droits observés précédemment ainsi que le poids de l'histoire et des relations tribales dans le jeu des acteurs locaux. Ainsi, le *Land Act* de 1998 identifie quatre formes de régimes fonciers en Ouganda, qui comprennent les droits coutumiers (*Customary*), les baux (*Leasehold*), les terres en pleine propriété (*Freehold*) ainsi que le bail *Mailo*. De plus, la loi garantit les droits de propriété des occupants légitimes ou *bona fide*, établit des tribunaux fonciers et décentralise l'administration foncière.

Si les régimes *Leasehold* et *Freehold* sont directement importés du droit foncier anglo-saxon, les catégories de *Customary* et *Mailo* (dont les définitions particulières sont propres au pays, voire à ses régions) renseignent sur les régimes de juridicités traditionnels dont ils sont la continuité<sup>110</sup>. Le régime foncier *Mailo* est un type de propriété foncière où les terres sont détenues à perpétuité par des intérêts privés. Les *Mailoland* sont, à l'origine, la transposition d'un régime foncier propre au royaume du Buganda, et entérinée dans le droit anglo-saxon du protectorat britannique par le *Buganda Agreement between Her Majesty's Government of Great Britain* de 1900. Les paysans locaux vivant sous ce régime sont devenus locataires sur la terre et ont dû payer un loyer au propriétaire, communément connu sous le nom de « *Busulu* ». On peut comparer ce système à une tenure de type féodale, l'essentiel des *Mailoland* étant détenues par des membres de la royauté bugandaise. De son côté, le régime foncier coutumier est un régime foncier où les terres sont possédées communément par des familles ou des clans. Ces terres sont inaliénables, en vertu de règlements coutumiers. Les chefs de famille et de clan jouent un rôle déterminant dans la gestion de ce système foncier. Ils gèrent sur ces terres les droits de cultures, de cueillette ou encore de pâturage.

C'est donc dans un cadre juridique particulièrement délicat que s'insère le projet NeBaFaPop, et l'on

<sup>110</sup> L'analyse qui suit s'appuie essentiellement sur l'article de Okoth-Ogendo, *Principles of a National Land Policy framework for Uganda: Prepared for Uganda Land Alliance*, paru en 2002.

comprend ainsi aisément pourquoi il n'est pas fait mention de l'aspect foncier de la situation dans les recommandations. Le foncier est effet considéré comme une donnée sur laquelle il ne s'agit pas de donner un avis ; et qui plus est, une donnée contraignante car les acteurs en présence ne partagent pas la conception occidentale de la propriété foncière, qui est celle que connaissent et pratiquent les opérateurs et les bailleurs du développement. On se retrouve donc dans une impasse du fait de la rencontre de ces deux modes très différents de juridicité foncière, qui témoigne de l'étrangeté des opérateurs sur ce terrain. Comme le dit Etienne Le Roy :

« La propriété privée met en consonance les représentations diverses des acteurs, en accordant les divers registres de la vie en société selon le régime de l'unité du droit de propriété. Comme mythe unitaire, la propriété privée est [...] un « fait social total » « mettant en branle » l'ensemble des dimensions de la régulation sociale et donnant à voir la société dans sa complexité. »<sup>111</sup>

Si ce mythe est, en partie, étranger aux ménages qui cultivent les alentours du Parc, il est d'autant plus difficile pour les administrateurs de celui-ci de parvenir à un compromis qui impliquerait en fait un remembrement foncier assez important.

### iii. Le Parc, un acteur central ?

La question des problèmes causés par la faune est très préoccupante à la frontière du KNP, et c'est de la nécessité d'atténuer ces problèmes que le projet NeBaFaPop est né. Conformément à la précédente étude de Bortolamiol, réalisée en 2016, le *crop raiding* reste l'un des premiers problèmes pour les habitants. Dans notre enquête, 80% des répondants ont déclaré avoir été victimes de pillages par la faune au cours de la dernière année. L'analyse ultérieure par espèce spécifiée montre que ce sont de loin les éléphants qui soulèvent le plus de préoccupations, suivis par les singes. On peut voir ces données résumées dans l'histogramme suivant :

---

<sup>111</sup> Le Roy, *op cit.*, p.323.

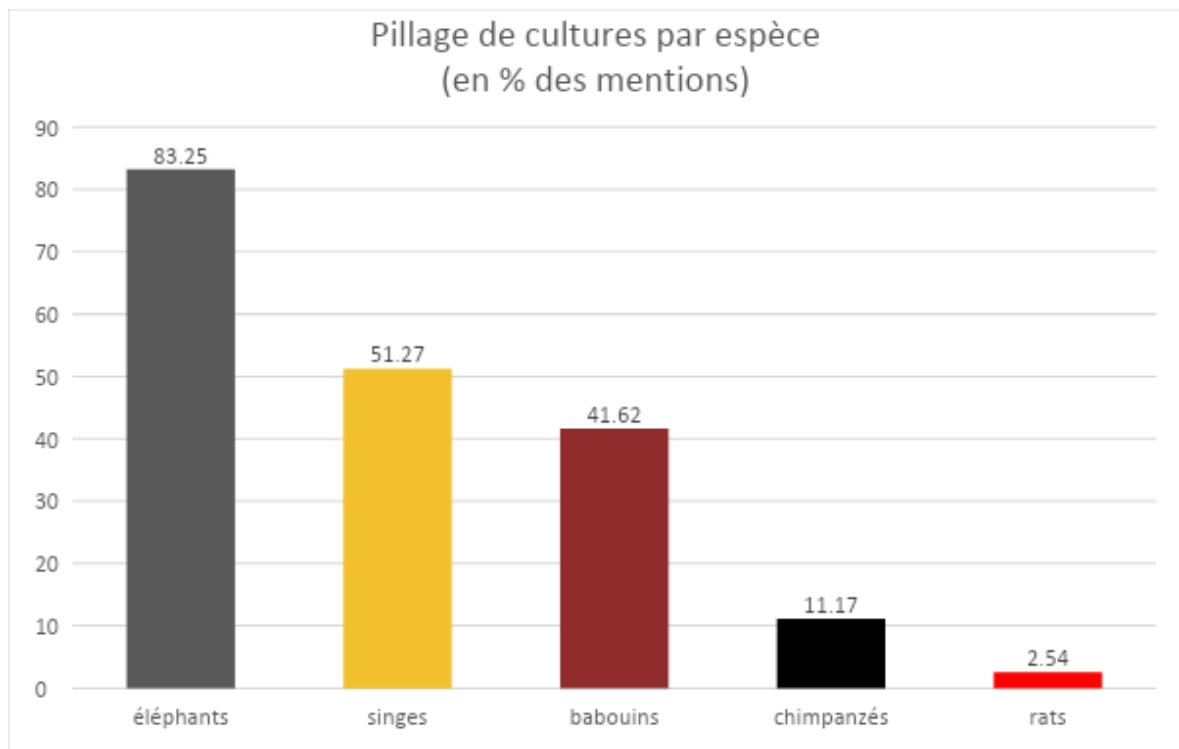


Figure 6 : Histogramme des mentions de crop-raiding par espèce, d'après l'enquête de 2021

Cependant, un point devrait attirer l'attention dans l'analyse de ces chiffres. C'est la disproportion entre le nombre de mentions par espèce, de la part des répondants, et les dommages réels qui en sont causés. Sans minimiser l'impact que les attaques de cultures peuvent avoir sur les systèmes de cultures, il est plus que probable que les dommages économiques causés par la faune sont beaucoup plus importants que ne le laissent entendre ces déclarations concernant les petits rongeurs, les oiseaux ou même le bétail. Ici, il y a une surreprésentation de la faune du parc qui peut s'expliquer à la fois par l'impact psychologique qu'une incursion d'éléphants peut avoir sur l'agriculteur qui la subit et aussi par le système de compensation financière mis en place par l'UWA dans un tel cas. Ainsi, parce que ces événements génèrent une compensation économique (dont les montants et les délais sont également une source de préoccupation pour les agriculteurs), ils sont probablement plus signalés par les répondants que les dommages économiques quotidiens qui ne dépendent pas de l'autorité de l'UWA.

La géographe Catrina Mac Kenzie souligne ainsi que l'adhésion au projet de conservation par la population locale est principalement orientée par l'aversion à la perte, dans un contexte de ressources limitées, et que les revenus complémentaires liés au parc ne peuvent compenser les effets de ces pertes. MacKenzie identifie là 4 types de revenus principaux : le programme de l'UWA de partage des revenus (au sein duquel figurent les compensations monétaires des pillages), les apports des ONG, les accords d'accès aux ressources (« ressource access agreement (RAA) ») et les emplois directement générés par l'existence du parc. Bien que les autres aient leur importance (qui sera détaillée plus tard), c'est principalement le premier qui est mis en balance des pertes par les habitants. Or, d'après MacKenzie, l'une des sources de revenus les plus importantes générée par le KNP est celle des « Park-linked jobs »<sup>112</sup> qui représenterait chaque année près de 1000 emplois autour du parc, pour des salaires supérieurs à la médiane de la région. En Annexe 12, on peut comparer les différentes

<sup>112</sup> Voir MacKenzie, « *Accruing benefit or loss from a protected area: location matters* », 2012.

organisations à l'origine de cette demande de main d'œuvre, et se rendre compte de l'importance que tiennent les ONG, dans cet écosystème.

Par ailleurs, malgré les efforts engagés par l'UWA dans la prise en compte des populations locales lors des prises de décisions, ces dernières conservent un regard critique sur l'organisation de la conservation, comme cela apparaît dans les interviews réalisées par Sarah Bortolamiol<sup>113</sup>, qui se fonde sur deux aspects principaux :

- le manque de compréhension face à l'inaction ressentie de l'UWA devant les pillages des cultures :

*« If I can protect my cows from crop raiding the park, why can't the park authority protect the wild animals from crop raiding the community crops ? (ITW\_ka2) »*

- le sentiment de mauvaise gestion des fonds dédiés aux compensations des populations :

*« UWA money has some questions. They sent it but it disappears from around, at the district. They miss-managed the funds. Money gets lost before it does what it is supposed to help for (ITW\_Ki4) »*

On assiste dans ce contexte à la multiplication de problèmes financiers (pas de versement compensatoire), juridiques (pas de contre-pouvoir aux gardes du parc) et surtout à la recrudescence d'accidents mortels (3 morts piétinés par des éléphants en 2021). Les tensions entre les populations riveraines et les autorités de gestion de l'aire protégée sont donc particulièrement conflictuelles. D'autant plus que les revenus tirés du tourisme que génère le parc sont en fait insuffisants pour compenser les pertes sèches entraînées par la faune qu'il abrite. Et entre ces intérêts divergents la difficulté pour un projet de développement comme NeBaFaPop c'est de tenter d'améliorer la situation des populations sans remettre en question la politique de conservation qui est portée au sein même du montage partenarial par l'UWA. Là encore, le rétrécissement des options disponibles en matière de solutions à apporter pousse les opérateurs du développement à une certaine cécité face aux contradictions internes entre leur mission et les termes définis dans les documents de projets, ou bien à regarder cela d'un œil cynique et distancié. Comme me l'a une fois dit l'un de mes collègues après que j'aie pointé avec lui cette contradiction suite à une réunion du comité de pilotage :

*« C'est comme, ça, on ne peut pas faire autrement. Mais c'est toujours mieux que de ne rien faire. »*

---

<sup>113</sup> Voir Bortolamiol, *op cit.*

## Conclusion de la partie II :

Si l'on devait résumer ici les apports du projet NeBaFaPop dans la compréhension du système régional dans la région de Sebitoli, on devrait insister en premier lieu sur la pluridisciplinarité convoquée par les méthodes d'enquête choisies. En faisant cela, on souligne également la difficulté qu'il y a à les mener à bien dans un contexte de travail à distance et de surcharge de travail. En effet, lorsqu'il est de rigueur de fournir des notes et des rapports servant de diagnostic d'appui pour l'implémentation des activités de développement proprement dites, les angles morts et les biais que l'on a soulignés dans cette partie risquent d'orienter le projet dans le sens d'une mauvaise prise en compte du point de vue des populations (lorsque celui-ci est seulement envisagé).

On peut ensuite détailler les principaux enseignements de cette approche. Ils confirment et clarifient certaines constatations déjà présentes dans des études antérieures. La répartition des terres est très inégale et la forte densité d'agriculteurs, qui dépendent uniquement de leur propre travail pour subvenir aux besoins de leur famille, pose un problème de rareté des ressources foncières. Ce phénomène est renforcé par le poids que la monoculture de thé occupe sur ce territoire. Laquelle, tout en produisant des emplois, engendre également des désavantages à l'échelle des communautés villageoises. De plus, la présence du parc limite également les possibilités pour ces communautés de s'approprier certaines ressources naturelles. A titre d'exemple, l'obligation de mettre en place des parcelles d'eucalyptus afin de fournir du bois de chauffe et de construction est symptomatique de cette situation. En effet l'interdiction de prélèvement de la ressource en bois dans la forêt ne laisse pas d'autres choix que de rogner sur les terres arables.

La région est densément peuplée et ces terres arables font l'objet d'une forte concurrence en raison de la présence des Tea Estates ainsi que du KNP. Sur les terres restantes (desquelles on devrait encore soustraire les zones humides), les familles qui cultivent les parcelles ne parviennent à en tirer que très peu de revenus. En outre, les inégalités d'accès à la terre sont un des facteurs déterminant le revenu monétaire que les ménages peuvent dégager. Cette inégalité d'accès à la terre est couplée à l'importance de l'élevage en tant que stock et signe de richesse, une situation qui augmente encore la pression sur le pâturage de la part des plus grands éleveurs. Enfin, bien que la « propriété » semble être le mode dominant d'accès à la terre, il n'est pas certain que cette catégorie de droit anglo-saxon renvoie en fait à des situations d'égalité face aux droits associés à cette propriété dans laquelle la tradition semble encore jouer un rôle important.

Cependant, il existe des possibilités d'adaptation. Cela nécessite une réflexion plus approfondie sur les expériences agronomiques actuelles, afin de trouver des cultures, ou un système de rotation qui permettra à la fois d'augmenter les rendements et les revenus des agriculteurs, mais aussi de réduire l'exposition de leurs champs au risque de pillage des cultures. Face à ce problème, il est également possible de mieux entretenir les infrastructures existantes telles que les tranchées et d'en mettre en œuvre de nouvelles. Toute réduction du risque est essentielle car les personnes les plus touchées par les incursions de la faune sont économiquement vulnérables, et parce que cela améliorerait clairement les relations entre les agriculteurs, les communautés et les autorités du Parc.

Finalement, les effets structurels mis au jour dans cette partie rappellent que l'entreprise d'appréhension (pluridimensionnelle) d'un terrain étranger par des opérateurs du développement est rendue difficile du fait de l'organisation de l'activité et des intérêts divergents des acteurs impliqués dans un projet. Malgré l'aspect polyphonique de cette étude de cas, certains des mécanismes apparaissent clairement. L'absence de remise en question des politiques préservationnistes, la cécité partielle à l'économie domestique (induite par les approches quantitatives), la faible imprégnation par le terrain des opérateurs (pourtant chargés de formuler un diagnostic et des pistes de développement) ou encore les difficultés de coordination entre les acteurs (du fait de procédures bureaucratiques) en sont de bons exemples.

Ces mécanismes trouvent leurs racines non seulement dans l'agencement particulier du projet NeBaFaPop mais aussi dans les conditions génériques de déploiement de l'activité de l'aide au



développement contemporaine. Celle-ci répond en effet à des déterminants internationaux, juridiques, économiques mais aussi à des récits qui s'interpénètrent pour former ce qui ressemble à une culture partagée des professionnels de l'aide. La mise à jour de ce cadre structurel doit ainsi faire l'objet de la partie suivante.

### III. Cadre(s) et finalité(s) du développement : Penser depuis une position au sein d'*Aidland*

Pour comprendre comment se structure l'expérience quotidienne du travail d'un opérateur du développement, l'étude précédente des méthodes et des activités livre des éléments liés principalement à la *praxis*<sup>114</sup>. Mais la démarche compréhensive requiert également de mettre en regard de cet aspect factuel le sens dont les acteurs investissent cette *praxis*, la visée qu'ils lui attribuent. La recherche de cette (ces) finalité(s) dépasse le cadre des objectifs opérationnels que l'on évoquait précédemment. Il s'agit ici de faire apparaître des effets de structures plus globaux qui pré-déterminent l'adoption de ces objectifs, projet par projet. Il s'agit d'intégrer à l'analyse une idée du *télos*<sup>115</sup> de l'aide au développement.

L'ouverture de la réflexion autour de ce monde professionnel à des déterminants structurels, plus discrets, et à l'évolution plus lente, pousse à décrire les principales fondations du secteur contemporain de l'aide au développement. Ces fondations sont de natures diverses, et l'exhaustivité en la matière n'est pas atteignable. Toutefois on peut restreindre quelque peu la liste des facteurs considérés pour s'intéresser prioritairement à ceux auxquels la littérature (ou mon expérience de terrain) accorde une place prépondérante. On citera ainsi l'évolution historique du fonctionnement de l'aide internationale (dont l'état actuel s'explique pour une grande part par ses itérations passées), le dévoilement de certains mythes tenaces (comme le mythe de « l'Eden africain » que Guillaume Blanc met en exergue), ou encore le poids du paradigme développementaliste (au sens restreint et économiciste du terme). Parce que ces évolutions permettent aujourd'hui l'émergence de nouveaux marchés, de plus en plus enchâssés dans l'économie mondialisée, on peut en relever les conséquences quotidiennes.

Mais ce sont également les dimensions symboliques et narratives qui interviennent dans l'appréciation de leur activité par les travailleurs du développement. On abordera ainsi les sources de légitimation, les cadres théoriques principaux ainsi que les débats qui animent ce récit partagé. On verra que ce récit a des conséquences sur les motivations comme sur les bilans des projets de développement. Toutefois, ces dimensions sont difficilement démêlables aux échelles des individus ou des petits groupes. Des modèles et des types récurrents peuvent être trouvés dans la littérature. Et l'apport principal que l'on peut y faire dans cette partie consiste à relever, dans les entretiens réalisés auprès de l'équipe de Ris'Homme et de ses partenaires, des éléments qui viennent s'inscrire dans la continuité de ces types, ou bien à leur encontre. En somme, la diversité des facteurs structurels qui interviennent à cette étape de l'analyse, et des règles qui semblent en émerger, complexifie le jeu social précédemment identifié. Et, comme Alice durant la partie de croquet avec la Reine de cœur, lorsque les règles se brouillent ainsi, l'observateur peut en perdre la compréhension.

*« I don't think they play at all fairly, » Alice began, in rather a complaining tone, "and they all quarrel so dreadfully one can't hear oneself speak—and they don't seem to have any rules in particular; at least, if there are, nobody attends to them—and you've no idea how confusing it is all the things being alive »*<sup>116</sup>

<sup>114</sup> La notion de *praxis*, fortement inspirée par le corpus marxiste, renvoie à la construction de son être et de son idéologie par son activité. Comme l'indique Olivier Voirol dans son article « Praxis et organisation », paru en 2012 : « c'est uniquement par ses réalisations historiques émanant de sa pratique que l'être humain devient ce qu'il est. Selon cette conception, l'être humain est vu comme un être agissant, constituant le monde autour de lui et, ce faisant, se constituant lui-même comme humain ».

<sup>115</sup> Par opposition à la *praxis*, le *télos* renvoie à la cause finale, c'est-à-dire la fin comme but de l'activité. Celui-ci est propre à chaque acteur, quoi que fortement conditionné par l'effet de structures collectives.

<sup>116</sup> Carroll, *Alice's Adventures in Wonderland*, 1865, chap. VIII.

On verra ainsi comment les mutations du secteur de l'aide au développement, identifiées dans la littérature, dans les discours des acteurs ou encore dans la formulation des projets, peuvent être déchiffrées, mises en ordre. Ce sont *in fine* le(s) rôle(s) de ces mécanismes au regard de la désillusion qui devront y être déchiffrés.

### a. L'histoire de l'aide au développement sous-jacente à sa pratique

L'histoire et le fonctionnement institutionnel de l'aide au développement sont sous-jacents à sa pratique. Or cette dernière s'est vue profondément bouleversée en un peu plus de 50 ans. Plusieurs sources datent en effet l'émergence de ce mode particulier de relations internationales au « Point IV du discours inaugural prononcé par le Président Truman en 1949 »<sup>117</sup>. Mais elle prenait alors une forme et répondait à des enjeux bien différents. Il n'est plus désormais question de lutte entre blocs idéologiques, ni de « sous-développement » qu'il s'agirait d'éradiquer. Depuis ce que Jean-Michel Servet nomme « le retournement néolibéral »<sup>118</sup>, à l'aube des années 1980, le secteur s'est réorganisé autour des institutions onusiennes, qui donnent lignes de conduite, cadres d'analyse et méthodologies d'évaluations, et autour des organisations privées (à but lucratif ou non) qui implémentent les projets sur le terrain. Certains des aspects de cette révolution de l'aide au développement entraînent des conséquences directes sur les opérateurs contemporains.

#### i. La conservation en Afrique, racines et mutations

A titre d'illustration de tels phénomènes historiques, l'analyse d'un des récits les plus courants au sein de ce monde professionnel paraît justifiée. Ce récit, qualifié de « mythe » par Guillaume Blanc, c'est celui de la « nature africaine », dont certaines des composantes se retrouvent en fait dans les rapports qu'entretiennent les experts du développement avec de nombreux pays du « Sud ». Dans le cas que nous évoquions dans la partie précédente, c'est à travers une politique préservationniste de conservation que cela se traduit. Les effets comme les sources de cette politique, qui met en difficulté les populations riveraines, sont à chercher dans le processus de construction historique de ce récit. La première chose qui apparaît lorsque l'on s'intéresse à la formation des parcs nationaux africains, c'est la part importante qu'y ont joué les autorités coloniales. On retrouve sur ces territoires une continuité dans le tracé des aires de conservation, dans les méthodes mises en place pour en faire respecter les principes et jusque dans les personnes en charge des autorités de gestion. Comme le pointe Blanc dans son ouvrage, c'est bien une persistance des prérogatives coloniales qui a permis aux parcs nationaux de se constituer tels qu'ils le sont aujourd'hui :

« La conférence d'Arusha<sup>119</sup> représente le moment de la transition entre la fin de l'époque coloniale et le début des indépendances. Les empires européens cherchaient à contrôler les territoires d'Afrique ; les institutions internationales de la conservation vont chercher à contrôler la nature africaine »<sup>120</sup>

Par un jeu d'influence bien décrit dans le même ouvrage, l'intérêt porté par les gouvernements africains indépendants, durant les dernières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle, vient en partie de la légitimité et des fonds que leur octroient en échange les institutions internationales, comme l'IUCN. Les déplacements de populations, qui sont l'un des aspects les plus polémiques de cette politique de conservation africaine, sont par exemple théorisés, promus et assurés par ces institutions internationales. Au nom de la protection de la faune et des milieux naturels (dont l'origine est bien

<sup>117</sup> Voir Servet, « Aide au développement : six décennies de trop dits et de non-dits », 2010.

<sup>118</sup> Servet, *ibid.*

<sup>119</sup> La conférence d'Arusha sur la conservation de la nature, tenue en Tanzanie en 1961.

<sup>120</sup> Blanc, *op cit.*, p.92.

souvent à trouver dans les réserves de chasse coloniales) des parcs comme le KNP ont pu s'implanter avec un soutien constant de ces institutions, sans que les problèmes des populations riveraines, que nous avons relevés, soient vraiment pris en compte. Qui plus est, la longévité professionnelle de certains anciens administrateurs coloniaux<sup>121</sup> a produit une circulation auto-référentielle de la littérature grise sur la conservation en Afrique.

C'est en partie pour cette raison que certains des axes actuels des politiques des parcs nationaux africains (et des projets qui s'y implantent) sont renvoyés au domaine de l'apolitique, de l'indécidable. Les mesures compensatoires restent marginales dans l'activité économique de l'aide au développement (ONG, bailleurs et opérateurs). Certaines des solutions les plus souvent évoquées à ce sujet sont la « gestion communautaire des aires protégées » et les « programmes de partages des revenus »<sup>122</sup>. Elles sont pourtant souvent pointées comme les talons d'Achille des politiques concrètes des parcs nationaux africains. En cause : la concurrence des intérêts autour de la forme que devraient adopter les espaces protégés. Entre un maintien de l'activité agricole (et donc de la population) et l'application d'une séparation stricte d'un cœur de parc uniquement dédié au tourisme, ce sont là des choix de développement territorial et économique auxquels sont assujettis le travail des opérateurs en aval. Ceux-ci ne voient alors plus les décisions initiales comme étant de leur responsabilité, et s'appliquent à faire au mieux dans le cadre ainsi posé. Un exemple de cette posture m'a été donné à voir et à entendre lors de l'entretien que m'a accordé Balthazar, expert senior dans un organisme public de développement, avec qui je travaillais sur un parc national d'Afrique australe. A propos des limites posées à son activité par le cadre politique préexistant, voici ce qu'il me répondait :

« Il y a eu un moment, sur cette question de la coexistence avec la faune sauvage, où l'on a dit : "la priorité c'est l'élevage". Et on a donné la priorité à l'élevage, notamment bovin, en excluant la faune sauvage. Y compris en la tuant ou en mettant des barrières, pour éviter la contamination entre faune sauvage et bétail. La question épidémiologique a beaucoup alimenté le débat autour de la pose de barrières entre la faune sauvage et les zones d'élevage. Et il y a un retournement de situation à un moment où les gens se disent : "la faune sauvage, c'est aussi un business", et ça peut-être aussi intéressant (certains disent plus intéressant), d'avoir un ranch de faune sauvage qu'un ranch d'élevage bovin. C'est beaucoup plus lucratif. Et puis la question du tourisme de vision fait que, si la source de revenus principale c'était l'élevage, il y a un point bascule où il ne devient qu'une activité économique, parmi d'autres. Les ranchs d'élevage, le tourisme ça peut être des activités importantes. Prends le Kruger Park [en Afrique du Sud] : c'est 2 millions de visiteurs par an, qui en plus passent par l'aéroport de Johannesburg, donc c'est énorme. Et tu as des publicités, des marchandises qui font que c'est un gros business pour un pays. Donc les choses sont complexes. Toutes ces visions-là se mélangent, se superposent, s'opposent. Et c'est difficile de donner une vision de la complexité des différents points de vue. [...] Ces questions sont assez controversées [dans la littérature]. »

La perception de la conservation de la nature comme source de revenus est l'un des éléments centraux de cette mutation qu'a connue l'aide au développement durant les dernières décennies. Désormais, il ne s'agit plus simplement d'appliquer des mesures de protection de la faune mais aussi de les mettre en place de telle façon que les revenus associés soient maximisés à l'échelle nationale

<sup>121</sup> Voir Gissbibl, « *National Parks as Cosmopolitics* », 2014.

<sup>122</sup> Les deux notions se retrouvent dans la liste des bonnes pratiques mises en avant dans l'édition 2014 du guide Gouvernance des aires protégées. De la compréhension à l'action, de l'IUCN.

(visites du parc, logement et transport des touristes, *merchandising*...). Il s'agit donc d'une territorialisation importante de l'économie des régions concernées. Les intérêts des Etats tendent à passer devant les intérêts des populations riveraines. En outre cette mutation ne s'accompagne pas assez de mesures compensatoires efficaces ; et celles que l'on évoquait plus haut, pour autant qu'elles soient promues par les institutions internationales, restent insuffisantes aux yeux des populations locales. Ainsi Guillaume Blanc décrit-il l'inefficacité de ces *guidelines* quant à la situation concrète des riverains d'aires protégées en Afrique :

« Le style formulaire explique aussi le succès de la conservation communautaire. "Gestion participative", "consultation citoyenne", "diagnostic partagé", "respect du lien interculturel", "espace local de partenariat" : Le discours international est habillé d'une telle respectabilité technique qu'il est devenu impossible de le contester. Mais les mots ne peuvent l'emporter sur les choses : ceux qui défendent la communauté sont aussi ceux qui la criminalisent »<sup>123</sup>

On peut comprendre cette remise en question du verbe qui porte ces politiques de conservation comme le dévoilement d'un attribut essentiel de la mutation de l'aide au développement contemporaine. Il en va en effet dans les parcs nationaux comme dans d'autres sphères de l'économie mondialisée ; les cadres directeurs posés par des organismes de régulation se qualifiant eux-mêmes d'apolitiques, conditionnent les marchés dans lesquels des opérateurs inscrivent leur activité. C'est là une logique propre au mouvement global du néo-management public (*New Public Management*) qui joue, dans le monde de l'aide au développement, un rôle important.

## ii. Du post-colonialisme au néo-management public

« Ce n'est plus de l'aide, c'est de l'investissement »

C'est par ses mots que le directeur de l'AFD, Rémy Rioux, durant une interview accordée en juillet 2018 à la chaîne de télévision France 24, qualifiait l'approche actuelle de l'AFD, et de la politique d'aide au développement française<sup>124</sup>. La phrase est lourde de sens, et renvoie à la mutation importante décrite par Jean-Michel Servet dans son article : « le retournement néolibéral ». Il date ce processus de la décennies 1980 et y articule la réorientation des fonds alloués par les pays dits « développés » ; depuis le subventionnement d'infrastructures lourdes vers l'apport d'une aide technique favorisant l'implantation d'entreprises exportatrices du Nord dans les pays aidés. En cela Rémy Rioux signale que les fonds alloués par l'AFD s'inscrivent désormais dans une stratégie nationale de construction (ou de renforcement) d'une demande solvable dans les pays du Sud, concernant des biens ou services alignés avec les intérêts économiques français.

C'est en quelque sorte à une redéfinition du rôle de l'Etat que l'on assiste alors, et à la montée en importance d'acteurs économiques privés dans l'aide au développement. D'une relation bilatérale, entre Etats, le « retournement néolibéral » a fait de cette aide une arène au sein de laquelle de multiples intérêts orientent aujourd'hui les projets.

On trouve ici une opposition entre deux approches de l'aide internationale radicalement différentes : d'une part il y aurait une aide entre Etats, souvent imbriquée dans une histoire coloniale, faite d'investissements lourds et de transferts de technologies et de compétences ; d'autre part on trouverait une assistance supranationale (portée par des ONG et des instances de l'ONU) proposant financements et matériel aux territoires les demandant, sur la base d'un cahier des charges strict. Dans les deux cas

<sup>123</sup> Blanc, *op cit.*, p.217.

<sup>124</sup> Voir [https://youtu.be/s2vSslG\\_pds?list=PLtUnNpOfdOgoM\\_rrBNE811AUmVoyJqnl1](https://youtu.be/s2vSslG_pds?list=PLtUnNpOfdOgoM_rrBNE811AUmVoyJqnl1).

les flux s'écoulent des Nords vers les Suds. Mais dans le second, l'introduction de critères de rentabilité, ou de retour attendu sur investissement, pousse sur le devant de la scène des acteurs privés, comme l'entreprise au sein de laquelle j'ai pu étudier ce secteur. Comme le signale Jean-Michel Servet :

« Les organisations ont dû s'adapter aux idéologies économiques prévalentes et considérablement se professionnaliser pour perpétuer leur existence. Le développement est devenu un secteur d'activités comme peuvent l'être le tourisme, l'éducation, la culture ou la santé par exemple. Un agencement institutionnel permet à un dogme de résister bien au-delà du contexte qui lui a donné naissance, qui explique la possibilité de décalages entre les faits, les doctrines et les institutions. S'est mise en place une formidable machine d'intérêts particuliers, qui s'arc-boutent les uns aux autres et peuvent résister à une mise en cause. Ils font en quelque sorte système et au nom de « l'aide au développement », entretiennent des masses salariées ou contractualisées dans les pays en développement, mais aussi dans les pays dits « développés », allant sur le terrain du portier ou du chauffeur à l'interprète, au traducteur et à l'expert ou au fonctionnaire de renommée internationale »<sup>125</sup>

Cette description de l'émergence d'un véritable marché de l'aide (qui va de pair avec l'accroissement des enjeux financiers) met en lumière la complexification des relations sur les territoires récipiendaires de l'aide. Comme des acteurs de plus en plus nombreux y déploient des stratégies animées par des intérêts distincts, les conditions des projets s'en trouvent profondément modifiées (depuis la formulation jusqu'à la mise en œuvre, en passant par le montage partenarial). L'apparition de nouveaux acteurs et l'adoption de critères de comptabilité et de suivi ont fait de l'insertion dans le territoire l'une des étapes les plus importantes de cette nouvelle aide au développement. Et, si ce n'est pas toujours le cas, la réussite de cette insertion ne peut se faire qu'en alignant les intérêts des parties prenantes. C'est ainsi que Birgit Müller décrit la bonne acceptation du Programme européen *Food Facility* au Nicaragua en 2010 :

« *The programme successfully embedded itself into a network of reciprocal favours, which tied together the FAO, the national government, the municipality and the cooperative to the detriment of the local community and the poorest farmers* »<sup>126</sup>

Dans ce cas, la FAO jouait à la fois le rôle de « *broker* », guidant les 3 millions d'euros alloués au Nicaragua par le programme européen, mais également celui de prescripteur de règles et de bonnes pratiques. Face à cette institution, des opérateurs du développement ont coordonné leur action autour de l'introduction d'un « *Green Revolution package* », composé d'intrants, de semences et de machinerie agricoles. Autant de produits qui, pour autant qu'ils puissent accroître la productivité agricole par unité de travail, s'appuient sur l'export de ces marchandises par les pays européens notamment. On voit donc que les intérêts conjugués des parties prenantes de ces nouveaux programmes de développement écartent la prise en compte des besoins et des modes de vies des populations locales, au profit d'une conception uniforme du développement économique (et commercial). Cette conception n'est pas interrogée par les bailleurs et les institutions internationales, et les méthodes qu'ils promeuvent écartent ces considérations des débats en les recouvrant du voile de la technicité<sup>127</sup>.

<sup>125</sup> Servet, *op cit.*

<sup>126</sup> Müller *et al.*, *op cit.*, p.217.

<sup>127</sup> Ainsi Peter Bille Larsen dresse-t-il un portrait des outils de la prescription par les institutions internationales : « *Guidelines, from this perspective, reflect a core symbolic value of 'doing good' alongside other globally*

C'est là une autre caractéristique essentielle de ce retournement néolibéral, qui touche au-delà de la seule aide au développement. Le mode de fonctionnement économique induit par cette forme de capitalisme met en jeu une forme de gouvernance particulière (la bureaucratie) et de nouveaux acteurs économiques, évoluant dans un marché mondialisé. Entre les deux, ce sont les autorités étatiques qui perdent capacités d'investissement et pouvoir politique.

Dans le secteur de l'aide au développement, cette mutation se traduit donc par une multiplication des sources de normes et de méthodologies, ainsi que par la standardisation des processus de gestion financière des projets. On a déjà évoqué l'importance des tâches nouvelles que ces processus entraînent pour les opérateurs. On pourrait donc s'étonner que ce processus, dénoncé par certains acteurs, se soit établi si vite, et avec une extension aussi grande, dans l'aide au développement. En fait, là comme ailleurs, c'est un processus propre au néolibéralisme que de produire des normes et des formats standardisés. A travers eux, l'informalité (ou du moins la valeur légale précaire) des recommandations des institutions internationales acquiert une puissance para-légale. C'est ce phénomène de bureaucratisation que décrit bien Béatrice Hibou, dans son ouvrage de 2012, La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale :

« Les formalités sont donc des informalités « qui ont réussi », des informalités qui ont été validées et ont été à la base de l'abstraction [...]. Dans ce processus, ce qui n'a pas été abstrait est rejeté dans l'informalité. Si l'on adopte cette vision, on comprend mieux le caractère indissociable des formalités et des informalités, de la bureaucratisation néolibérale et de l'« informel » qui consacre la domination d'une forme de formalité, d'une forme d'abstraction, celle qui est issue du monde de la technique, de la finance, du management, et qui n'est donc pas forcément compatible avec l'éventail concret de la vie quotidienne »<sup>128</sup>

La bureaucratisation de pans entiers de l'activité économique est alors l'effet de l'émergence d'une nouvelle légitimité. Cette légitimité c'est celle des organismes régulateurs, prescripteurs de normes, reconnue par des acteurs qui peuvent dès lors s'en réclamer. Les bonnes pratiques formulées, et appliquées deviennent donc un enjeu de pouvoir pour les institutions internationales et une source de légitimité pour les opérateurs du développement. Ceux-ci ont vu notamment se professionnaliser des ONG, et émerger de nouveaux acteurs économiques, qui ont basé leur action sur cette logique de légitimation. Ces nouveaux acteurs, que l'on a déjà brièvement évoqués, ce sont les « entrepreneurs sociaux » (*Social Business*). Ils se distinguent des associations et des tenants de l'économie solidaire par une insertion dans ces marchés bureaucratisés et mondialisés, et par une recherche de profit.

On cite souvent en exemple le cas de la *Grameen Bank*, fondée en 1976 par Muhammad Yunus. La forme de *Social Business* qu'illustre cette institution de micro-crédit pour l'agriculture au Bangladesh, se retrouve, sous d'autres formes, dans bien des projets de développement. Toujours appuyés par les bailleurs de fonds et les autorités publiques ces entrepreneurs sociaux bénéficient de la légitimité que leur accordent ces instances pour s'implanter sur un marché, voire en créer un nouveau. Or la dépendance de ces acteurs à ce système néolibéral réduit les possibilités de remise en question des limites de l'aide contemporaine. Un questionnement critique vis-à-vis de ce système ne peut se tenir au sein de structures qui se réclament de cette conception de l'entrepreneuriat social, comme l'indique Isabelle Guérin dans ce passage :

« La deuxième hypothèse [sur laquelle repose le *Social Business*] porte sur l'amélioration automatique du bien-être et la lutte contre la pauvreté. Pour les

---

*relevant technical repertoires such as reports, good practice case studies and project documents*». Müller *et al.*, *ibid.*, p.80.

<sup>128</sup> Hibou, 2012, ch.5.

promoteurs du capitalisme social, il va de soi que les biens et les services proposés amélioreront naturellement le bien-être de celles et ceux qui les utilisent : création d'entreprises et lissage des revenus, diminution de la pollution, sécurité alimentaire... »<sup>129</sup>

A travers cette analyse du cadre historique, réglementaire et économique de l'aide au développement contemporaine, on aperçoit l'origine de certaines des barrières qui limitent les possibilités d'action sur les terrains. Qu'elles soient induites par la concurrence entre opérateurs ; que la légitimation par les acteurs des écrits des institutions internationales en soit la cause ; que cela provienne d'une inscription dans le capitalisme : il faut rendre compte de ces paramètres pour comprendre les biais et les façons de faire évoqués dans les parties précédentes.

Parmi les multiples conséquences que ce modèle économique produit, l'une d'entre elles touche à l'invisibilisation des intérêts et des discours des populations rurales (en Afrique comme ailleurs) qui ne sont pas encore totalement insérées dans le marché mondial. Et l'on peut légitimement se demander si, par-delà cet angle mort, l'entrée de ces populations dans la mondialisation ne serait pas le véritable enjeu de cette aide au développement.

### iii. L'impensé du colonialisme vert

Qu'il y ait une visée transformatrice dans tout « projet », nous l'avons vu, c'est consubstantiel à cette forme d'organisation du travail. Mais lorsque la volonté transformatrice est orientée par des experts du Nord pour des populations au Sud, la persistance d'un colonialisme nouveau ne peut pas être écartée sans avoir présenté certains des éléments du débat à ce sujet. De nombreux auteurs (dont Richard Grove<sup>130</sup> est l'un des représentants) ont étudié les liens historiques et la comparabilité des modes de domination entre la période coloniale et la forme actuelle de l'aide au développement.

On trouve en bonne place dans cette littérature, la mention des plans de gestion des aires protégées qui ont une dimension prescriptive et réglementaire de premier ordre. Ces plans entraînent des décisions cruciales, dont la justification apparaît faible ou inexistante. C'est ainsi le cas du parc national sur lequel j'ai eu l'occasion de travailler avec Balthazar, dans lequel ont été menés (et le sont encore du reste) des déplacements importants de population « sur la base de l'accord et du volontariat »<sup>131</sup>. Ces déplacements sont au cœur des projets de développement, car ceux-ci ont la charge d'améliorer les conditions de vie des populations déplacées, sans qu'il soit possible de penser en amont la légitimité et l'utilité d'un tel déplacement. Et ces faiblesses, qui limitent les possibilités de sécuriser les populations impactées par les aires protégées (alimentairement, économiquement et juridiquement), sont constatées par les opérateurs. De ce que j'ai pu en observer, la réponse qu'ils apportent alors à cette tension entre le cadre de leur activité et leurs aspirations prend souvent la forme d'une dénégation de leur responsabilité, et parfois d'une forme de cynisme. Ainsi Balthazar décrivait-il la situation d'un parc, qui fait écho à toute la littérature sur le sujet :

« Il y a des promesses qui sont faites, parce que l'idée c'est que le développement du parc ne pourra se faire que si les communautés sont déplacées. C'est une idée avec laquelle on peut être d'accord ou pas d'accord, mais c'est le postulat de base, ça ne vient pas de nous. [hésite]

Disons qu'il faut qu'il y ait déplacement de population pour que la faune puisse revenir et que le tourisme puisse se développer. Mais ces promesses de compensation,

<sup>129</sup> Guérin, « Business social et « bas de la pyramide » : la marche forcée du capitalisme social », 2020, p.95.

<sup>130</sup> Voir Grove, Green Imperialism : Colonial Expansion, Tropical Island Edens and the Origins of Environmentalism (1600–1860), paru en 1995.

<sup>131</sup> La formule est mise en avant dans les rapports de l'agence publique de développement en charge de l'évaluation des impacts de cette aire protégée.



effectivement ne sont pas toujours tenues. La responsabilité en incombe avant tout au Gouvernement [du pays concerné] qui a la responsabilité de ce processus. [*Souffle, visiblement assez gêné*]

C'est le cercle vicieux des promesses non-tenues, avec les gens qui se retrouvent frustrés au bout. Après il y a des difficultés liées à la mise en œuvre des promesses, quand il y a un financement, avec des choses qui ne sont pas faites comme il faudrait. De toute façon, dès que tu as un déplacement de population, c'est toujours une liste sans fin de problèmes. »

Si, donc, la conscience du caractère questionnable (*a minima*) de telles décisions est présente même du côté des opérateurs, on pourrait alors se demander ce qui fait tenir ce « colonialisme vert », comme le désigne Guillaume Blanc. Il est vrai que l'adhésion (au moins partielle) des opérateurs aux « mythes » du développement, et leur reconnaissance de la légitimité des *guidelines* paraît (dans la littérature comme dans mon expérience) être une condition majoritaire chez les opérateurs. C'est aussi un enjeu d'appartenance à ce monde d'*Aidland*, dont le fonctionnement est basé sur ces principes<sup>132</sup>. Un processus d'intégration à ce milieu socio-professionnel se joue à cet endroit. C'est peut-être aussi cette fonction de la reconnaissance de légitimité qui fait tenir les opérateurs qui constatent des situations choquantes. C'est ce qui leur permet de se dégager de toute responsabilité vis-à-vis de situations qu'ils contribuent pourtant à entretenir. Travailler pour ou avec une aire protégée aujourd'hui implique de se référer à ces *guidelines* et aux plans de gestion qui s'en inspirent, pour y trouver une justification des pratiques en question, et en diluer ainsi la responsabilité. C'est l'analyse de Tobias Kelly à laquelle nous sommes ici renvoyés :

« *Legal institutions can work so as to effectively facilitate disavowals of responsibility. From the ways in which they conceptualise harm in limited and particular ways, to the devices they have for allowing claims to be made and then allocating responses, legal institutions help disperse responsibility into bureaucratic chains.* »<sup>133</sup>

Cette notion de chaîne bureaucratique résonne avec l'expérience que j'ai pu faire d'un cas de distribution de la responsabilité, dans le cas du projet NeBaFaPop. En la faisant jouer avec les modes de suivi, les organes d'orientation du projet et les sources de légitimités convoquées, on peut mieux comprendre comment chaque acteur, pris individuellement, tend à ne se reconnaître qu'une faible part de responsabilité dans l'orientation du projet. Tout cela découle à la fois du montage partenarial et du fait que les bailleurs et prescripteurs se rendent très rarement sur un terrain, et sous-traitent bien souvent l'étape d'évaluation *ex-post* (quand il y en a une). En effet, dans ces conditions, les opérateurs sont chargés d'une mission dont ils n'ont que partiellement défini les tenants et aboutissants ; ils ne s'en sentent donc pas responsables (ou pas totalement).

A cela s'ajoute la forme que revêtent les documents directeurs, qui sont le moule de ces projets. La technicité apparente du registre de langue, un certain jargon<sup>134</sup> et surtout le recours fréquent aux litotes ou au renvoi vers des études extérieures sans en présenter le raisonnement. Cette manière d'écrire des documents à valeur réglementaire (ou à tout le moins contractuelle) rassemble ainsi certaines des

<sup>132</sup> Bien que tous ne soient pas conscients des conditions dans lesquelles sont rédigés ces documents directeurs, ni des intérêts conjugués qui en sont à l'origine. Voir à ce sujet le chapitre « Politics of shame : The Bureaucratisation of International Human Rights Monitoring », rédigé par Tobias Kelly, dans l'ouvrage The Gloss of Harmony.

<sup>133</sup> Kelly, *ibid*, p.152.

<sup>134</sup> Dont on a déjà cité une partie du vocabulaire (« Gestion participative », « consultation citoyenne », « diagnostic partagé », ...).

caractéristiques que l'on retrouve dans les littératures désignées comme « manufacture du doute »<sup>135</sup>. Il ne s'agit pas ici d'affirmer que les divers documents puissent être intentionnellement rédigés dans le but de diluer la responsabilité vis-à-vis des mesures controversées. Il s'agit simplement de souligner à la fois le rôle que tiennent dans ces rédactions les intérêts de groupes puissants (Etat, IUCN, labels...) et la limitation de questionnements critiques permise par la forme de ces documents. Comme l'écrit justement Guillaume Blanc :

« Le discours devient si gestionnaire, si lissé et policé qu'il va réussir à faire passer une expulsion pour une procédure apolitique. C'est la clef. Au fil des années 1980, le présumé positif accordé à la protection de la nature se renforce à tel point qu'il fait oublier, même à ceux qui la mettent en œuvre, la plus concrète des injustices : celle qui consiste en Afrique, à être expulsé d'un parc national, ou à être criminalisé pour continuer à l'habiter. »<sup>136</sup>

Lorsque l'on se penche sur l'histoire récente de l'aide au développement, on constate donc deux choses.

Premièrement, l'irruption d'acteurs et de méthodes en lien avec le *New Public Management* a produit un réseau de textes réglementaires et de guides qui ont acquis une valeur formelle. Ils agissent comme pierre angulaire dans la construction de la légitimation des activités.

Deuxièmement, ce fonctionnement s'appuie sur une mutation économique portée par des entreprises du *Social Business*, et par des associations professionnalisées, qui trouvent dans ce réseau les appuis nécessaires à leur démarche. Ces appuis jouent à la fois sur le cadre juridique de l'activité (les contrats, les documents de projets...) mais aussi sur le sens dont les acteurs investissent leur action.

Comprendre ces mécanismes permet d'expliquer en partie la persistance des récits en *Aidland* malgré les situations ambivalentes auxquelles ces acteurs sont confrontés dans leur profession. Cela permet aussi d'envisager le « colonialisme vert » qu'évoquent certains auteurs à l'aune des croyances qui se fondent sur ce processus de construction de la légitimité. En même temps qu'il opérerait un changement dans les visées et dans les véhicules de l'aide au développement, le « retournement néolibéral » a donc vu l'émergence d'un nouveau système de compréhension et de contrôle des situations de terrain. Il ne s'agit pas simplement d'un changement des pratiques professionnelles mais d'une transformation de l'infrastructure de l'aide au développement comme secteur économique, qui est accompagnée par l'émergence de nouveaux marchés.

---

<sup>135</sup> L'expression, employée depuis les années 1990, désigne à la fois la méthode et les écrits produits par des lobbys dans le but d'instiller artificiellement le doute au sein des populations, sur des sujets touchant à la santé publique essentiellement. C'est une façon de répandre un discours en jouant sur les ressorts des techniques statistique et rhétorique. Le sociologue Anthony Giddens en fait une analyse dans son ouvrage *Beyond Left and Right*, paru en 1994.

<sup>136</sup> Blanc, *op cit.*, p180.

## b. Le développement économique comme postulat

Après avoir montré en quoi les évolutions historiques des dernières décennies continuent à influencer quotidiennement les pratiques des opérateurs du développement, on peut s'intéresser aux nouvelles formes que l'aide au développement a revêtues. En effet plusieurs éléments proprement contemporains sont apparus, durant mon enquête, comme constituant une trame de fond de l'activité. Ce sont des nouvelles techniques, de nouveaux contrats ou bien des dynamiques préexistantes mais s'étant accélérées depuis le 21<sup>ème</sup> siècle. Trois dimensions me semblent intéressantes à évoquer à ce sujet, qui sont toutes reliées par la même logique de marchandisation de la coopération internationale. Il s'agit des nouveaux marchés de l'aide, de l'organisation du travail entre « ici » et « là-bas », et du déploiement de la coordination des différents travaux à l'échelle mondiale sur la base d'une uniformisation des indicateurs.

### i. Les nouveaux marchés du développement

Après une phase de professionnalisation des opérateurs du développement (dont nous avons déjà présenté le contexte) de nouvelles entreprises se sont multipliées dans le secteur. Elles connaissent désormais un essor qui participe à recomposer le visage qu'affiche *Aidland*, que ce soit économiquement ou bien à travers les supports de communication. Cet essor se fonde sur l'insertion de l'aide dans le marché global, à travers les études publiques, les projets de développement et la reprise des sources internationales. Il est toutefois renforcé par l'apparition de nouveaux marchés, que ces entreprises ont pu investir plus rapidement que les acteurs plus anciens. Ces nouveaux marchés regroupent plusieurs activités et tâches convoquant les nouvelles technologies et s'inscrivent dans le contexte global de la lutte contre le changement climatique. En effet, la reprise par les institutions internationales des constats de la communauté scientifique et des engagements des Etats, suites aux Conférences des Parties (COP), a ouvert la voie aux chantiers climatiques de l'aide au développement. Parmi ces chantiers deux nouveaux cadres produisent un nombre croissant d'appels d'offres et sont investis par les opérateurs comme des secteurs de croissance. Ce sont les études de vulnérabilité face au changement climatique et les activités de compensation carbone, notamment le nouveau programme REDD+.

Concernant ces nouveaux marchés de l'aide au développement, la première chose qui m'est apparue c'est la vitesse avec laquelle les opérateurs ont intégré ces nouvelles activités dans leur agenda. Bien que cela ne soit qu'un cas spécifique, l'exemple de Ris'Homme est parlant. Au sein de l'équipe, aucun des salariés ayant plus de 4 ans d'expérience dans l'entreprise n'avait de compétence particulière sur les sujets en question. Si certains s'étaient formés durant les dernières années (notamment aux activités de compensation carbone), c'est principalement le recrutement de jeunes qui permettait de répondre à ces nouvelles offres d'études. En tant que cartographe j'ai ainsi été chargé de mener à bien plusieurs études de vulnérabilité face au changement climatique, et certains de mes collègues ont pu mettre à profit les notions de compensation carbone qu'ils avaient apprises durant leurs études en agronomie. C'est par exemple le cas de Sabine, une jeune ingénieur agronome *freelance* avec qui j'ai été amené à travailler sur ces sujets. Après quelques années d'expériences sur la question des marchés du carbone dans l'aide au développement elle m'en livrait sa perception en entretien :

« Sur la question du climat [en Afrique], je pense qu'il faudrait plus de formation, de structuration des filières et d'accès à l'information. Sur l'adaptation ça va être très important, parce qu'en fait, sur le diagnostic, ils l'ont déjà. Maintenant la question c'est comment on peut les aider à s'améliorer sur l'adaptation. Et ça c'est une nouvelle activité dont ils sont très conscients dans les comités de direction. En Afrique, ils le perçoivent peut-être plus qu'ici parce que le climat change plus vite là-bas. Notamment les derniers étés j'ai vraiment l'impression qu'ils ont pris conscience qu'il

fallait faire quelque chose. En France, avant de se dire même que le climat change, [souffle, comme exaspérée] c'est pas gagné !

Par contre, en Afrique, ils n'ont pas les mêmes moyens pour agir. Ils sont plus démunis, ils n'ont pas le système social autour qui pourrait les aider, et c'est là que l'on peut intervenir. »

On retrouve dans ce témoignage plusieurs éléments qui caractérisent le fonctionnement de ces nouveaux marchés. Citons tout d'abord l'importance de la polarité entre Nord et Sud, qui renvoie à la très inégale responsabilité des hémisphères dans le dérèglement climatique actuel. Dans un second temps, c'est le vocabulaire employé qui est révélateur : l'adaptation, l'exposition, la vulnérabilité... ce sont des catégories qui proviennent directement de la littérature grise sur le sujet. Ces mots sont omniprésents dans les études d'adaptation au changement climatique que de plus en plus d'opérateurs se voient confier par des bailleurs internationaux, pour le compte de pays africains, sud-américains ou océaniens.

Cette nouvelle activité a pour but de produire des expertises sur l'amplitude de la menace que représente le dérèglement climatique dans une région donnée. Elle s'appuie pour cela sur les techniques de *data analyse* et de SIG qui permettent de traiter ces études de façon entièrement dématérialisée. L'analyse d'une exposition au risque doit être comprise spatialement afin d'identifier les parcelles cultivées potentiellement les plus vulnérables face à un événement. Les concepts ici en question de risque, de sensibilité, d'exposition, de vulnérabilité et de capacité d'adaptation proviennent des méthodologies en études de vulnérabilité des territoires face aux risques naturels. Ces méthodologies, définies notamment par le PNUD<sup>137</sup>, représentent bien l'archétype des *guidelines* caractéristiques du fonctionnement contemporain de l'aide.

Chaque opérateur reprend ainsi à son compte une méthodologie d'analyse des risques promulguée par une institution internationale, l'applique à un terrain particulier et produit sur cette base un rapport comprenant l'identification des facteurs clés de la vulnérabilité, les recommandations associées ainsi que des scénarios différenciés par horizons temporels. L'unicité de ces travaux est toutefois garantie par la reprise commune de la méthode de construction des indicateurs de vulnérabilité. Ceux-ci se basent sur une « chaîne d'impacts » qui met en lien les différents compartiments de l'analyse que sont l'exposition au risque (probabilité d'occurrences de sinistres), la sensibilité du territoire (l'impact qu'aurait la survenue du risque sur les populations et les infrastructures) et les capacités d'adaptation que mentionnait Sabine. Une fois pondérées et additionnées ces dimensions donnent un indice de vulnérabilité, interprétable selon les mêmes standards quels que soient le terrain et l'horizon temporel considéré. Un modèle de ces chaînes d'impacts est présenté en Annexe 13.

Par la standardisation de la méthode et par la reproductibilité des études permise dans ce cadre, les études de vulnérabilité aux risques se sont multipliées. Différents programmes des Nations-Unies et des bailleurs étatiques offrent aujourd'hui des financements importants dans ce sens. On peut citer pour la France la facilité « Adapt'Action », déployée depuis 2016 suite à la COP 21 par l'AFD. Ce sont 30 millions d'euros qui sont ainsi attribués à différents opérateurs pour mener des études de vulnérabilité dans les pays du Sud<sup>138</sup>. Mais le mouvement des études de vulnérabilité s'implémente également dans des projets pour lesquels elles n'étaient pas initialement prévues<sup>139</sup>. Adaptée dans le cadre du projet NeBaFaPop, cette méthodologie a permis de dresser une cartographie des zones les

<sup>137</sup> Voir le guide du PNUD intitulé *Social Vulnerability Assessment Tools for Climate Change and DRR Programming*, paru en 2017.

<sup>138</sup> Cf : <https://www.afd.fr/fr/adaptaction>

<sup>139</sup> C'est là un exemple de l'influence qu'acquière les méthodologies internationales au-delà du cadre dans lequel elles étaient censées s'appliquer à l'origine.

plus à risque d'être concernées par le pillage des cultures par la faune sauvage. Bien que les capacités d'adaptation n'aient pu faire l'objet d'une approche par indicateur spatialisé, la cartographie qui suit a été présentée au comité de pilotage du projet qui en a validé la méthode et les résultats. Sur cette cartographie s'appuieront donc des programmes d'entraînement des agriculteurs et de rénovation des infrastructures de protection contre la faune du parc.

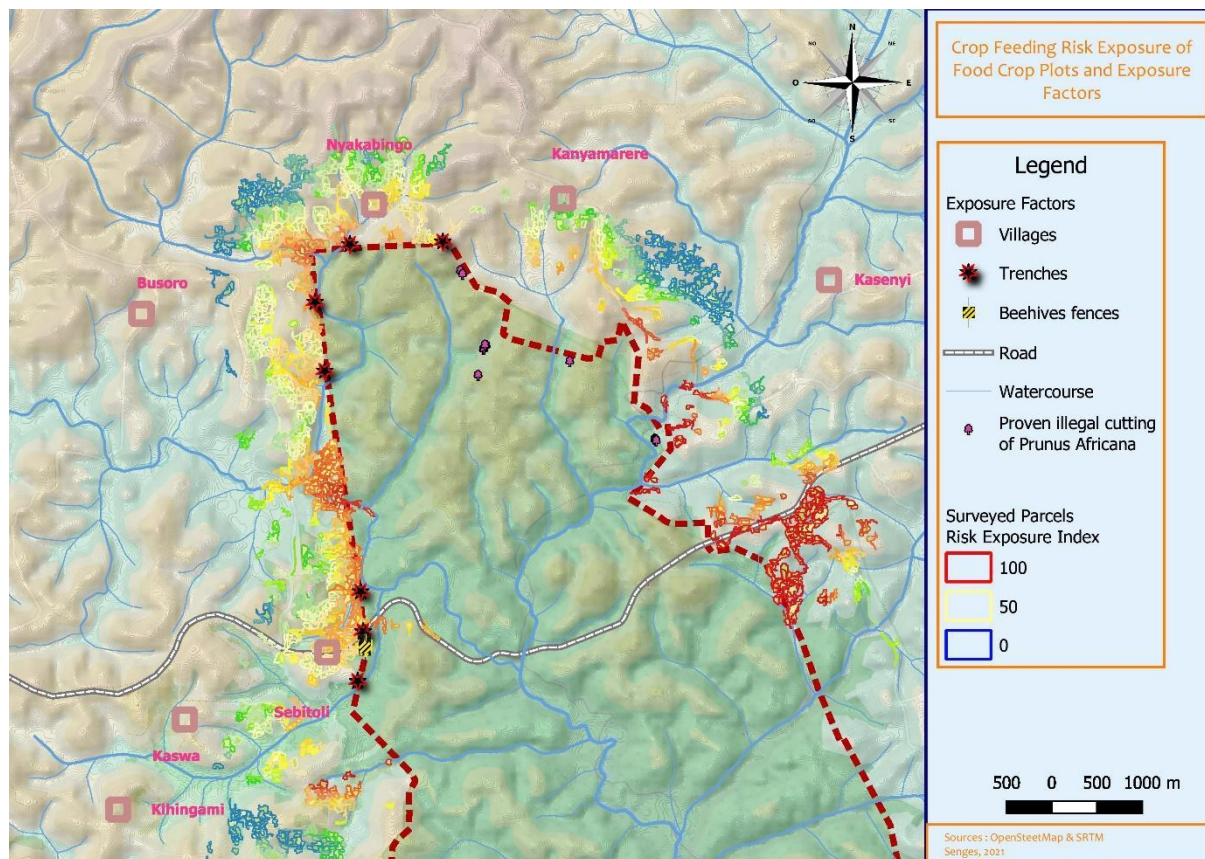


Figure 7 : Cartographie de la vulnérabilité au risque de pillage par la faune sauvage dans la zone de Sebitoli  
Source : Senges, 2021.

De telles approches en termes de vulnérabilité orientent les études de développement vers des démarches prospectivistes. Cette intégration du temps long dans la démarche des opérateurs se fait par plusieurs biais, qui peuvent être purement technologiques ou bien plus qualitatifs. On peut ainsi souligner l'apparition de méthodes de concertations avec les parties prenantes (ministères, experts nationaux, représentants de la société civile...etc)<sup>140</sup> qui permettent de ne pas dépendre des seules données quantitatives existantes pour effectuer des projections à 10, 30 ou 50 ans sur leur base. Toutefois les cas sont nombreux dans lesquels le manque d'interlocuteurs, de temps ou bien de moyens pousse les opérateurs à ne considérer que les données dont ils disposent pour établir des scénarios.

A travers cet effort prospectiviste, ces nouvelles études convoquent des dispositifs que l'on retrouve dans d'autres domaines de l'aide au développement contemporaine. La question de la compensation carbone est de ceux-là. Ce marché émergent est aujourd'hui basé sur deux débouchés : le marché réglementaire des quotas d'émissions hérité du protocole de Kyoto depuis 2005 et le marché des réductions d'émissions volontaires. Bien que leur introduction dans l'aide au développement soit mesurée, la vente de crédits carbone certifiés se répand. La sociologue Cécile Bidaud a étudié comment l'intégration de la finance carbone dans les projets de développement modifie la structure

<sup>140</sup> Voir « l'analyse multicritère hiérarchique » développée par Thomas Saaty et implémentée dans un nombre croissant d'études. Cf Piton G., *et al.*, 2018.

des financements<sup>141</sup>. Sa conclusion (en accord avec les observations que j'ai pu faire durant mon enquête) est que le prix actuel du carbone<sup>142</sup> reste trop peu élevé pour assurer à lui-seul la viabilité financière d'un projet de développement.

En revanche, en pérennisant des projets de conservation des espaces naturels, ou bien de structuration de filières agro-forestières, cette source de financement complémentaire permet aux opérateurs d'améliorer leurs marges, d'engranger de nouveaux co-financements et d'améliorer la viabilité économique des milieux forestiers. Toutefois de tels modèles économiques impliquent l'apparition de nouvelles professions qui inscrivent résolument la compensation carbone dans la dynamique bureaucratique que l'on évoquait plus haut. Bidaud présente ainsi l'irruption de ces nouveaux métiers du développement :

« Une des particularités des projets rémunérés par le service de stockage du carbone se retrouve dans le besoin de prouver son additionnalité<sup>143</sup>. Si les revenus liés au carbone paraissent une manne financière considérable, ils ne ressemblent pas à l'aide au développement classique puisqu'ils sont en principe basés sur les résultats. En un mot, si le projet n'aboutit pas aux résultats escomptés, il n'est pas censé être rémunéré. Cette différence est de taille et provoque l'apparition de nouveaux acteurs : les certificateurs. »<sup>144</sup>

## ii. Certifications, labels et audit

Les nouvelles activités investies par les opérateurs du développement supposent, de par la technicité des cahiers des charges qui les régulent, l'intervention de ces nouveaux acteurs. Qu'on les appelle certificateurs, agents d'audit ou experts qualité, la fonction qu'ils occupent semble bien renvoyer à une même réalité. Il s'agit de professionnels tiers (n'appartenant à aucune des parties prenantes des projets tels que nous les avons précédemment présentés) chargés de vérifier la correspondance d'une dimension d'un projet ou la qualité d'un produit en rapport avec un ensemble de critères défini dans un cahier des charges. On assiste à la mutation des *guidelines* qui acquièrent ici une fonction véritablement contractuelle : obtenir un label ou un certificat suppose le respect strict des normes édictées dans de tels documents. C'est d'autant plus remarquable que ce nouvel usage des textes para-réglementaire peut même être associé à des documents n'émanant pas d'institutions étatiques ou inter-étatiques.

Le modèle de l'organisation ISO (Organisation Internationale de Normalisation), qui regroupe différents organismes non-gouvernementaux, a ainsi essaimé. Mais ISO reste l'un des modèles les plus parlants de ces agents certificateurs, et l'on évoque souvent, dans le milieu de l'aide au développement, de la norme ISO 14001, éditée pour la première fois en 1996. Cet ensemble de normes permet, suite à un audit, de voir une entreprise certifiée sur le plan de la responsabilité environnementale. Les exigences à satisfaire sont regroupées dans un ouvrage de 45 pages qui coûte plus de 300€, marquant par-là la propriété intellectuelle associée à cette norme. Ce fonctionnement économique particulier qui profite de la promulgation de règles ou de normes, dont la circulation n'est

<sup>141</sup> Voir Bidaud, « REDD+, un mécanisme novateur ? Le cas de la forêt de Makira à Madagascar », 2012.

<sup>142</sup> Entre 5€ et 25€ par tonne de carbone sur le marché de la compensation volontaire. Chiffres tirés de la note de l'ADEME sur la compensation volontaire, paru en 2015.

<sup>143</sup> L'additionnalité est un concept propre aux pratiques de compensation carbone et caractérise un projet dont il peut être démontré que son implémentation ne serait pas viable sans la génération de crédit carbone. Dans les faits cette contrainte théorique est l'objet de documents argumentatifs soutenant la bonne foi du porteur de projet.

<sup>144</sup> Bidaud, *op cit.*

pas libre, et dont un acteur ne peut se réclamer qu'après avoir subi un audit de validation, est aujourd'hui récurrent. Qu'il s'agisse de label en agriculture, en sylviculture<sup>145</sup> ou encore en compensation carbone, ces agents certificateurs forment un groupe dont ne peut pas dire qu'il fasse partie d'*Aidland* (tel que défini par David Mosse ou par ces émules), mais qui interagit fortement avec lui. Ils participent à rattacher l'aide au développement à l'économie mondialisée, en standardisant les produits et les pratiques, en accroissant la comparabilité des offres des opérateurs et en ramenant finalement la concurrence dans le secteur à une concurrence-prix.

Bailleurs et institutions, bureaux d'étude et entrepreneur sociaux : ils sont désormais dépendants de ces cahiers des charges, à la fois dans les projets mais aussi dans l'appréhension de leurs pratiques. Et il devient de plus en plus compliqué d'envisager de faire l'impasse sur une certification. Cela entraîne des conséquences très importantes sur les terrains, notamment au regard du décalage qui peut exister entre des mécanismes de *monitoring* et d'audit qui supposent des infrastructures bureaucratiques qui ne sont pas toujours en place dans les pays récipiendaires de l'aide. Et ce sont alors aux opérateurs, projet par projet, d'assurer le processus de certification. Mais, comme Yseult, l'une des expertes en agriculture tropicale de l'équipe Ris'Homme, me l'expliquait en entretien, cette tâche peut très bien être rattachée aux projets orientant les agricultures paysannes vers l'export :

« Pour préserver l'agriculture traditionnelle dans les montagnes andines, à mon avis il faut essayer de la patrimonialiser, un peu comme on a fait pour les estives en France. Il ne faut pas avoir la position du colon blanc non plus, parce que c'est vrai qu'il y a souvent un sentiment d'infériorité même par rapport aux latinos blancs et du coup il faut aussi leur montrer que ce qu'ils font est valorisable et que ça sert à une plus large échelle. Mais pour les aider à préserver cela, il faut que ce soit marketable sur le marché. Le fait qu'il y ait une image, une histoire derrière le produit ça permet aussi de le valoriser via le prix. Selon les labels on vend un produit qui respecte la nature, qui respecte l'humain, et il y a de belles histoires à raconter. En termes de storytelling les labels et les certifications ils ajoutent de la valeur économique.

- Et donc toi tu penses qu'il y a la place pour intégrer cette agriculture paysanne traditionnelle dans un système qui s'attacherait plus à la qualité des produits en sortie ?

- Oui, après il y a différents leviers. Ça passe de toutes façons par la conscientisation des consommateurs qui comprennent la différence de valeurs entre tel ou tel produit. Le prix est aussi forcément un levier. Si on mettait dans le prix d'un produit conventionnel toutes les externalités négatives, la gestion du traitement de l'eau, ou des sols pollués, ce serait un produit dont le prix serait bien plus élevé qu'en bio. Donc il y a plusieurs leviers qui passent par les consommateurs, les pouvoirs publics, la législation et les labels. »

On comprend bien ici la logique qui porte ce mouvement de normalisation des agricultures, et le rôle que peuvent jouer les opérateurs du développement dans sa diffusion. Il est même notable que la mise en concurrence des agricultures paysannes, qu'un tel processus induit, ne soit pas interrogée dans ce passage (il ne le sera pas plus dans la suite de l'entretien). C'est que la contradiction entre la normalisation des produits et le « storytelling » forcément singulier n'est pas l'enjeu ; elle est souvent éludée dans les discussions des professionnels à ce sujet. En fonctionnant « par projet », les opérateurs

---

<sup>145</sup> On pourra ici citer le label FSC fondé en 1993 sous le statut d'ONG, que l'on rencontre fréquemment dans le secteur du développement.

se retrouvent dans la situation où, en promouvant une certification, ou un label, ils ont des chances d'effectivement améliorer la concurrence-hors-prix des productions agricoles. En même temps la multiplication de ces démarches poussera inévitablement à la mise à l'écart de cultures non-certifiées, et au retour de la concurrence-prix parmi les producteurs certifiés. Mais, comme le processus de certification suppose une infrastructure à même de satisfaire les audits (avec les systèmes d'information et de conditionnement que cela implique), seuls les producteurs ayant bénéficié de l'aide d'un opérateur du développement (en l'espèce ce peut être aussi une coopérative agricole) pourront y prétendre.

Dans de telles situations, il n'est pas étonnant que s'accroisse la tension entre les aspirations des opérateurs, les conditions réelles de leur exercice professionnel et les intérêts économiques des parties prenantes. Mais il semble difficile pour les opérateurs de ne pas investir ce champ de la certification, en ce que leur crédibilité et leur légitimité en dépend. On est ici renvoyé à cette « *audit culture* », décrite par Jane K. Cowan dans l'ouvrage *The Gloss of Harmony*, dans laquelle la non-insertion suppose des coûts trop importants pour pouvoir être sérieusement considérée. Face à ces constats, les mots d'introduction du même ouvrage résonnent avec force :

« *The authors analyse mechanisms ranging from audit and self-monitoring through to bestowing honour and shame with which international organisations influence national and local governance and evaluate their own performance. The common thread that runs through all the contributions to this volume is the tension between the normative idealistic aspect of the organisation (do good, bring peace, be just), the mechanistic technical one (order, control, audit), and the political and economic interests that are played out there as well as the frustrations and the impetus for change that the actors in these organisations experience* »<sup>146</sup>

Si donc la tension induite par ces logiques de bureaucratisation, de normalisation et de modernisation des agricultures se perçoit depuis les enceintes des institutions internationales jusqu'aux terrains des projets de développement, c'est bien qu'*Aidland* montre ici l'intégration de son fonctionnement. Le fait qu'en quelques années des logiques de ce type aient pu être globalisées suggère que des vecteurs les ont portées, qui ne sont pas seulement des mécanismes économiques. La coordination des divers acteurs requérant un langage commun, celui-ci demande à être analysé.

### iii. La *lingua franca* des indicateurs

Cette question du fonctionnement globalisé de l'aide se pose en fait par-delà les frontières nationales, linguistiques ou même ontologiques. Ce n'est pas l'identité des individus qui est ici en question (l'anglais étant dans les faits une *lingua franca* efficace et très répandue). La question de savoir comment se coordonnent les groupes composant le monde de l'aide au développement touche plutôt à l'harmonisation des instruments et à l'inter-intelligibilité des indicateurs qui sont le support de cette culture de l'audit. Dès lors que c'est la position de l'acteur, au sein du montage partenarial, qui définit ce qu'il a à faire vis-à-vis d'une dimension donnée du projet, il faut un accord entre tous les acteurs pour pouvoir parler de la même chose. Concrètement cela signifie qu'un bailleur, un opérateur et un « courtier » doivent recourir aux mêmes mesures, aux mêmes instruments, pour s'assurer que des catégories générales (comme la déforestation, la séquestration de carbone ou la biodiversité) sont prises en compte de la même façon par eux tous.

Ainsi dans le MoU du projet NeBaFaPop, on trouve la section « Monitoring » qui dresse la liste des besoins en matière de suivi des variables écologiques et économiques tels que définis par le FFEM, le

<sup>146</sup> Müller, *op cit.*, p.2.



mandant, à l'attention des partenaires menant le projet. En voici un extrait qui donne à voir la multiplication des indicateurs :

- « - *Regarding the KNP biodiversity, wildlife will be monitored from an ethological, genetic, spatial and health perspective.*
- *census and mapping of illegal activities on flora and fauna will be realized; man-wild animal conflict mitigation.*
  - *input exposure measurement, with specific studies on two iconic species –chimpanzees and elephants.*
  - *on human health (food security, balanced nutrition, measurement of pesticides in the environment and the effects on humans).*
  - *land-use analysis pertaining to the phenomena of space and resource appropriation in the areas peripheral to the KNP*
  - *The study will therefore include (i) a brief review of pedoclimatic potential and (ii) an analysis of compatibility with agro-ecological farming practices. (NARO)*
  - *A market study will include (i) an analysis of local, national and international demand, (ii) a price study, and (iii) quality standards (sanitary, organoleptic, farming practices, etc.) necessary for accessing various market segments. »*

Les accords partenariaux incluent ainsi de plus en plus de précisions sur les grandeurs à suivre, les méthodes destinées à les mesurer et les formes sous lesquelles les présenter. Il y a même une certaine récursivité dans l'exercice de définition d'indicateurs. En effet, aux accords généraux qui cadrent les catégories d'intérêts (comme c'est le cas dans cet exemple), succèdent des documents techniques plus précis qui définissent les outils à utiliser pour telle ou telle dimension. Et l'on peut même se retrouver à discuter entre partenaires d'un algorithme ou d'une méthode d'agrégation pour un indicateur précis. C'est là l'effet de cette course à la quantification à laquelle participent les acteurs de l'aide au développement.

Cela n'est toutefois pas lié uniquement à ce contexte institutionnel, où les enjeux et tractations pèsent sur la construction des indicateurs. On retrouve en effet les mêmes écueils dans des champs bien éloignés, comme celui de l'évaluation de la durabilité des pratiques agricoles. Ainsi, dans un article paru en Juin 2002 dans le Courrier de l'environnement de l'INRA n°46, et intitulé « Évaluation de l'impact environnemental de l'agriculture au niveau de la ferme. Comparaison et analyse de 12 méthodes basées sur des indicateurs », Hayo van der Werf et Jean Petit produisent une critique intéressante de différentes méthodes et des biais qu'ils leurs attribuent. Les points communs avec les observations précédentes permettent dès lors de produire une réflexion sur les conditions de validité et les limites des indicateurs en tant qu'outils de compréhension et de manipulation du monde.

De quoi parle-t-on à travers les indicateurs ? La question ne relève pas simplement de l'objet sur lequel un indicateur prétend apporter des informations. En effet si l'on parle d'indicateurs et non pas de mesures c'est que les premiers renvoient, selon van der Werf et Petit, à « des mesures 'alternatives' qui sont utilisées pour décrire une situation (« *identify the status of a concern* ») quand il n'est pas possible, pour des raisons techniques ou financières, de l'évaluer directement ». Il s'agit donc d'appréhender l'objet étudié, qui au demeurant peut être absolument abstrait, à travers un attribut basé sur une échelle de mesure fixe et universelle, tel qu'on pourrait le faire dans le champ des sciences dites expérimentales. L'indicateur est dès lors un reflet, parfois déformant, d'une réalité complexe. Sa généalogie n'est donc pas que technique, elle est issue d'une démarche argumentative, durant laquelle des choix sont faits, qui en conditionnent le domaine de validité et les faiblesses.

A voir les similarités dans les questionnements épistémologiques que suscitent les indicateurs dans des champs si différents, il peut sembler que des outils plus qualitatifs doivent être également pris en compte. On peut en arriver à chercher le moteur qui alimente la généralisation de ces indicateurs. L'hypothèse présentée ici n'aura rien d'original, et renvoie à ce processus de bureaucratisation qui touche l'ensemble de l'économie et de la gouvernance mondiale. Parce qu'administrer suppose de comparer et que comparer suppose de mesurer et de quantifier, les indicateurs semblent avoir devant eux un avenir radieux. C'est du moins la conclusion que tire Béatrice Hibou, dans son ouvrage précédemment cité :

« Le secteur de l'audit est en pleine explosion, l'industrie de la quantification florissante. La complexité croissante des procédures et la sophistication perpétuelle des normes et des règles – nées des exigences de « transparence » et des règles du « marché » – ont l'avantage de rendre l'expert indispensable et de lui fournir toujours plus de travail. Mais, en établissant des normes et des règles, la puissance de ce marché va au-delà du chiffre d'affaires, de l'emploi et du profit. Être normalisateur ne rapporte pas seulement du business. C'est aussi une industrie de l'influence, de la crédibilité, de la participation. »<sup>147</sup>

Ce que l'on observe dans ce chapitre n'est donc pas une dynamique propre à l'aide au développement. Bien que le processus y prenne des formes spécifiques, dues notamment au modèle de montage partenarial qui y prévaut, la numérisation de l'économie et la quantification qu'elle suggère renvoient aux mutations du capitalisme globalisé contemporain. En revanche la réception par *Aidland* de ces nouvelles orientations lui est propre. Et la sociologie des opérateurs de l'aide conditionne grandement l'effet que la standardisation des projets produit (et produira) sur le récit collectif qui est le leur.

De nouveaux marchés, de plus en plus déconnectés des terrains traditionnels de l'aide, convoquent des méthodes qui encouragent un télétravail déjà bien établi. La subordination du travail des opérateurs aux process bureaucratiques de leurs bailleurs se double maintenant de l'observation de cahiers de charges de certifications. Et les formations initiales des agents en agronomie sont de plus en plus concurrencées par l'ingénierie de la donnée, le marketing labélisant ou la comptabilité carbone. Dans ce contexte l'effritement des récits se trouve toutefois ralenti par un ensemble de croyances qui permet aux acteurs d'intégrer ces mutations. Si l'on se penche plus avant sur les croyances qui émanent de ce système, on peut s'attarder un peu sur la catégorie de « développement durable » qui revient fréquemment dans ce monde professionnel.

---

<sup>147</sup> Hibou, *op cit.* ch.5.

### c. Le « développement durable », catégorie du modernisme occidental

La notion de « développement durable », qui émerge au fil des sommets internationaux successifs, a acquis depuis les années 2000 un poids très important dans la définition des activités à mener, dans l'aide au développement mais aussi dans un grand nombre de secteurs politiques et économiques. Entérinée comme cadre théorique et méthodologique suite au sommet de la Terre de Rio, en 1992<sup>148</sup>, cette notion va ensuite être reprises aux échelles nationales et est désormais intégrée dans un nombre croissant de schémas directeurs, de documents d'évaluation et d'appels d'offres. Parce qu'il vise « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »<sup>149</sup>, le développement durable intègre aux activités de planification, de diagnostic et d'évaluation, des critères sociaux et environnementaux. Toutefois son déploiement dans les travaux d'aide au développement fait la part belle au critère économique, et certains s'interrogent sur l'aspect rhétorique de son utilisation. Voyons plus précisément comment cette catégorie, produite durant le « retournement néolibéral », est aujourd'hui reprise en *Aidland*.

#### i. Désenclassement des sociétés visées par les projets de développement

Ici encore on peut s'appuyer sur le travail de Guillaume Blanc qui, dans son ouvrage L'invention du colonialisme vert, intitule un chapitre « Le piège « développement durable » ». Il y étudie l'adoption de la notion dans le monde de la conservation en Afrique entre les années 1978 et 1996. En souscrivant à son analyse, on pourra donc souligner la généalogie profondément occidentale du développement durable et son enracinement dans ce mythe de l'Eden (qu'il soit africain, latino-américain ou encore océanien importe peu ici) : la perception de la dégradation de la nature dans les pays industrialisés induirait un attachement croissant de leur population à la protection de cette nature, considérée comme radicalement séparée du monde des hommes et élevée au rang de patrimoine à protéger<sup>150</sup>. Mais cette approche du développement ne se réalise pas du tout de la même façon en occident et dans les pays du « Sud ». Alors que l'on parle d'équilibre entre production et externalités induites ici, on s'attache principalement à préserver là-bas. Pour le dire autrement, la conduite de projets de développement (marqués du sceau du développement durable) par des experts occidentaux dans les pays du Sud implique de limiter les impacts des activités économiques locales sur « la nature » environnante.

Ce n'est toutefois pas cet intérêt (récent) pour la protection de la nature qui est pertinent pour notre analyse des déterminants de l'aide internationale. C'est plutôt cet attrait pour la protection de la nature qui joue le rôle de vecteur de ce nouvel interventionnisme. Celui-ci, porté par les projets de développement, est inscrit dans les textes-réseaux que l'on mentionnait précédemment. Il peut alors être envisagé comme une source importante de désenclassement des populations considérées.

On entend par enclassement l'inscription des sociétés et de leur économie dans leur environnement écologique et dans les institutions politiques. C'est une clef de compréhension de leur rapport au monde et aux choses. Ce concept, tiré de la littérature anthropologique, semble ré-émerger formellement dans l'analyse d'Anthony Giddens, sociologue britannique, dans son ouvrage *The*

<sup>148</sup> Voir la déclaration issue de ce sommet : « Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement », 1992.

<sup>149</sup> Brundtland (*dir*), Notre Avenir à tous, 1987.

<sup>150</sup> C'est ce que Philippe Descola, dans son ouvrage Les lances du crépuscule paru en 1993, désigne comme le rapport ontologique « naturaliste ». Il se caractérise par la discontinuité perçue des intériorités et des physicalités, et place donc l'Homme à part de la Nature.

*Consequences of Modernity*, paru en 1990, mais provient originellement du travail de l'économiste hétérodoxe Karl Polanyi<sup>151</sup>. En reprenant après eux cette notion, on souhaite mettre ici en lumière l'importance des conséquences sociales et culturelles qu'entraîne la modification du mode de production dominant dans les territoires de l'aide. En y promouvant l'essor d'une agriculture productiviste et tournée vers l'export, c'est le modèle dominant de production paysanne qui se trouve menacé, et avec lui les institutions sociales qui le soutenaient.

Dans les sociétés qui connaissent ce désenchantement avec la force la plus grande, on constate alors à la fois une résistance de certains modes d'identification et de systèmes de valeurs, mais aussi une forme de mise en concurrence des individus au regard de leur adhésion au mode d'être productiviste. La pratique de l'agriculture familiale est, à ce titre, tiraillée entre survivances des pratiques traditionnelles (qui s'inscrivent relativement bien dans le modèle de production domestique précédemment évoqué) mais qui incorporent de plus en plus de techniques, semences et cultivars importés. Cette tension entre deux pôles (dont il ne faudrait pas croire qu'ils seraient, par nature, en opposition) joue également au niveau de la stratégie de production de l'unité domestique. Il est en effet difficile de « moderniser » un système agraire sans financement, sans orienter une part importante de sa production vers des cultures d'export standardisées, et sur le marché desquelles la concurrence-prix est féroce. De nombreux acteurs de la coopération internationale participent ainsi à soutenir cette mutation des systèmes agraires. Certains, toutefois, dans un effort réflexif sur leurs pratiques, écoutent les concernés et rapportent leurs propos :

« Plus fondamentalement, de nombreux agriculteurs familiaux font valoir que l'agriculture familiale est à considérer dans sa globalité, comme un pôle de vie, dont il est difficile de segmenter les dimensions, notamment économiques, pour les comparer avec l'agriculture de type industriel »<sup>152</sup>

L'introduction dans ces territoires de « *Green Revolution packages* » et la transformation des modèles de production qu'ils induisent est donc un moteur de la régression de l'économie domestique et de l'entrée de territoires jusque-là reculés dans la concurrence internationale. C'est là une conséquence assez prévisible de cette aide au développement soutenue par des intérêts industriels occidentaux<sup>153</sup>. Ce qui est moins évident, c'est d'identifier le rôle que jouent dans ce processus des projets dans lesquels les intérêts industriels et commerciaux semblent, *a priori*, absents. On s'aperçoit alors que, même lorsque l'aide n'est pas directement financée par des groupes d'intérêts, le paradigme d'interprétation mis en jeu par les opérateurs du développement les pousse, jusque dans leurs recommandations, à soutenir la mutation des agricultures paysannes vers la profitabilité. Je n'ai trouvé, dans ma pratique comme dans mes lectures, que peu d'occurrences de voies alternatives de développement (sécurité alimentaire, soutien à l'économie solidaire ou encore mobilisation communautaire). Ou, plus précisément, ces approches alternatives sont essentiellement le fait d'ONG ou d'acteurs de la société civile locaux, pas des projets institutionnels du développement. On a expliqué précédemment en quoi la pensée economiciste était profondément ancrée dans le corpus directeur de l'aide institutionnelle, et à travers elle ce sont les pays du « Sud » eux-mêmes qui appuient fortement ce processus de « modernisation agricole » :

« En Afrique de l'Ouest par exemple, il semble que les politiques publiques appuient le développement des agricultures familiales uniquement lorsqu'elles s'inscrivent

---

<sup>151</sup> Voir Polanyi, *La grande transformation*, 1944.

<sup>152</sup> Voir Castellanet *et al.*, *op cit.*

<sup>153</sup> On a déjà mentionné le rôle d'entreprises agroalimentaires dans la constitution de l'entreprise Ris'Homme, mais également la vision nouvelle de l'aide au développement comme « investissement » par les organismes publics du secteur.

dans le cadre de filières d'exportation (café, cacao, coton, etc.). Par ailleurs, les agriculteurs familiaux sont le plus souvent dans « l'informel », sans statut donc non reconnus »<sup>154</sup>

Si, donc, le contexte économique et politique international alimente le processus d'entrée des territoires de l'aide dans la « modernité » productiviste, on s'aperçoit que l'aide au développement en est un vecteur significatif. Il n'est dès lors pas étonnant de repérer cette orientation dans les recommandations émises par Ris'Homme dans le cadre du projet NeBaFaPop. En effet, l'invitation d'un exploitant de thé dans le montage partenarial, ainsi que le projet de structuration d'une filière locale de thé bio (labélisé) s'inscrivent parfaitement dans ce cadre du développement durable. Et, en même temps, la promotion de cette monoculture de rente délaïsse la réflexion sur l'amélioration des pratiques vivrières. L'un des volets du projet consistant même à participer à l'enregistrement des parcelles dans le cadastre, en cours d'établissement à l'échelle nationale, on peut même dire que le soutien à la modernisation agricole est bien le fait d'activités positives, et pas simplement une conséquence imprévue d'angles-morts dans la formulation du projet. Et, à ce titre, c'est la question du rôle joué par l'Etat dans cette transition agraire qui peut être posée.

## ii. L'Etat, vecteur et artisan de la modernisation coercitive, en Ouganda comme ailleurs

On a déjà souligné dans quelle mesure les Etats africains indépendants, depuis la période post-coloniale, se sont arrogé un certain nombre de prérogatives des précédentes autorités coloniales. Si c'est bien le cas dans les politiques de conservation, la poursuite de politiques soutenues par les institutions internationales ne se limite pas à ce simple champ. Ainsi nombreux sont les Gouvernements africains à engager leur pays dans des processus assez profonds de « modernisation », qui consistent bien souvent en l'importation plus ou moins brute d'éléments de gouvernance occidentaux. On peut citer ici le cadastre, mais également les états civils, le droit du commerce ou encore les catalogues officiels de semences. Tous ces éléments, pour autant que leur introduction soit motivée par une volonté d'améliorer effectivement les conditions de vie des populations, sont ancrés dans la conception dualiste et productiviste qui caractérise la modernité occidentale. Et leur introduction sur des territoires qui n'en partagent pas les postulats et les visions du monde sous-jacentes peut à ce titre poser quelques problèmes. Ce sont ces décalages qui trouvent parfois à s'exprimer dans les projets de développement lorsque la parole est véritablement donnée aux premiers concernés : les habitants.

Ce travail de modernisation des Etats africains est multidimensionnel et ne passe pas uniquement par le biais de projets de développement. Toutefois dans ce domaine les activités demandées aux opérateurs sont parfois directement en lien avec cette démarche étatique. Par exemple, à Kibale comme dans tout l'Ouganda, l'établissement d'un droit foncier calqué sur le modèle anglo-saxon est une conjoncture que les opérateurs du développement doivent intégrer à leurs pratiques. Il faut pour cela, au préalable, comprendre un peu les tenants et aboutissants de cette réforme juridique, qui est aussi foncière. C'est que l'appréhension chronologique des régimes d'appropriation en Ouganda révèle un processus de substitution des formes les plus coutumières, donc les moins commerciales, de la propriété foncière par les formes les plus proches de la loi anglo-saxonne (c'est-à-dire *Freehold* et *Leasehold*) au cours du siècle dernier. À cet égard, Harriet Busingye, dans son article intitulé « *Customary Land Tenure Reform in Uganda; Lessons for South Africa* », fait la déclaration suivante :

---

<sup>154</sup> Castellonet *et al.*, *ibid.*

« Chapter 15 of the Constitution of 1995 on Land and Environment and the Land Act 1998 were developed with one of the major objectives being the enhancement of the land market where it did not exist »

Avant la Constitution de 1995, plus de 75 % des terres en Ouganda répondaient au régime coutumier (les locataires coutumiers étaient considérés alors comme des occupants illégaux et pouvaient être expulsés à tout moment au gré de l'État). Ce type de régime foncier exige un organisme de réglementation, en cas de conflit d'usage. Le *Land Act* de 1998 reconnaît le rôle des autorités traditionnelles dans l'administration des terres et le règlement des différends, en prévoyant que les autorités traditionnelles trancheront les différends sur la tenure coutumière en agissant au titre de médiateurs, aux côtés du tribunal foncier officiel.

Cependant, malgré la persistance de systèmes de tenure traditionnels, la tendance actuelle est à la généralisation des modes d'appropriation compatibles avec l'extension du marché foncier. Cela nécessite à la fois une conversion légale (entre systèmes fonciers), mais aussi une conversion technique, dans l'enregistrement des droits et des parcelles associées. À cet égard, il convient de mentionner le lancement en 2010 d'un programme national ougandais de numérisation du cadastre. Il est à craindre que cette standardisation des droits fonciers profite aux acteurs les plus puissants de la région, et se fasse au détriment des ménages ayant le moins de capacités d'investissement.

Christophe Dekeyne, le Président de la société française IGN FI, chargée mener à bien cette numérisation, défend cette réforme foncière et la présente comme une opération rentable pour le gouvernement grâce à l'augmentation des transactions foncières, facilitées par le système, qui produit automatiquement une augmentation des rentrées fiscales :

« The system is nation-wide [...] but we have only integrated existing information which is approximation 20% of the country. [...] Now that the checks have been done, the system itself is very accurate and secured, because every digitized title have signature or validation procedures. [...] Everything is registered in the system, so in case of conflict it's much easier than before to create any document to solve a conflict. [...] This system has proven to be income-generating since 2015 with 195 million dollars estimated income already when it cost only 70 [million dollars]. This money is tax revenue from the system. Uganda is demonstrating that, after ten years of preparation and development, land registry is cost-efficient. »<sup>155</sup>

La sécurisation des droits fonciers est également présentée comme un objectif de ces réformes. Ainsi, le suivi et la réduction des problèmes de collusion (de nombreux cas de vente de titres fonciers frauduleux sont rapportés) sont censés être assurés par l'établissement d'un cadastre. Toutefois, ce système reste inégalitaire car l'enregistrement de parcelles coûte cher. Les honoraires des arpenteurs et géomètres peut coûter jusqu'à 3 millions de Shilling ougandais (700€) par parcelle enregistrée. Avec seulement une douzaine d'arpenteurs-géomètres homologués, le système n'est pas adapté à l'établissement d'un registre national ouvert aux ménages les moins favorisés. Cela soulève la question du *land grabbing*, de la part d'entreprises ayant, elles, les moyens d'acquérir et de sécuriser juridiquement de grandes étendues de terres.

Effectivement, entre autres problématiques induites par cette réforme foncière, l'accaparement des terres (*Land Grabbing*) par des entreprises étrangères est un sujet d'inquiétude et de difficultés

<sup>155</sup> RFI, Okello, 01/03/2020 : <https://www.rfi.fr/en/international/20200227-uganda-rolls-out-digital-land-registry-eradicate-fraud-fake-titles>

pour les populations locales. On comprend que dans un contexte de libéralisation du marché foncier, l'irruption d'acteurs disposant de fonds importants soit vu comme une opportunité par les États africains ; mais la concurrence foncière que ce nouveau marché induit est clairement en défaveur des populations paysannes désargentées. Dans de telles conditions, l'idée de structurer des filières d'exports en se basant sur des petits producteurs formés aux techniques modernes apparaît contradictoire. Il semble, en effet, difficile de concilier une ouverture du marché foncier, l'appui à des monocultures d'export comme le thé, et un soutien aux paysans pratiquant l'agriculture de subsistance. Pourtant c'est bien l'option retenue par le projet NeBaFaPop, et celle qui est présentée par les pouvoirs publics régionaux.

C'est que l'inscription des opérateurs dans le système politique est l'un des enjeux majeurs de cette nouvelle aide au développement, et que la modernisation de l'État passe aussi par un déploiement administratif, dont certains effets connus sont les jeux de pouvoirs, les problématiques de corruption et les conflits d'intérêts. Répondre aux injonctions des pouvoirs publics dans les pays récipiendaires de l'aide est donc à la fois une obligation formelle mais aussi un moyen de se lier avec les personnes qui portent localement ces politiques et ainsi de s'intégrer au système politique. C'est cette démarche que m'exposait dans son entretien Gaspard, un expert en politiques agricoles de l'Afrique francophone :

« L'application des lois est globalement compliquée. Il n'y a pas toujours les moyens ou les compétences pour les mettre en œuvre. [...] . Et ce que j'ai vu plusieurs fois, ce sont les bailleurs internationaux, les grandes ONG, qui sont très contents quand la nouvelle loi est adoptée, éventuellement sans attendre la rédaction derrière des décrets d'application. Mais ce n'est pas ça qui est appliqué sur les terrains. Ni la loi, ni les décrets d'application. Tu peux retrouver dans ces décrets des mentions « les détails de cette décision seront donnés par arrêté », et alors ce n'est plus un décret présidentiel qui attire l'attention de tout le monde. Mais l'arrêté, puis la note technique d'un sous-chef de service, ce sont ces textes-là qui compliquent la vie des administrés et des entreprises du développement. [...] Et tu te retrouves, alors que les premiers textes sont bien rédigés, avec des listes de 15 documents à fournir... complètement infaisable. Et en bout de chaîne ça se règle bien souvent par un billet sous le bureau pour qu'on arrête d'être embêtés par ces pièces-là. Au final le diable est dans les détails, il ne faut pas s'arrêter aux grands textes mais aussi à tous les éléments qui vont le cadrer. [...]

Mais je pense aussi que, des fois, ça arrange tout le monde [les opérateurs, les bailleurs et les autorités] de ne pas trop regarder sous la table, parce qu'il y a d'autres enjeux économiques ou politiques. Donc on accepte que cette situation soit un peu vaseuse. On essaye d'avancer comme ça. En même temps cet hyper administrativisme c'est aussi quelque chose auquel on est habitué en France. Et l'export de notre système administratif en Afrique francophone ne leur a vraiment pas bien réussi. »

Ce que ce passage met en lumière c'est que le rôle de l'État (et plus largement des pouvoirs publics) dans les projets d'aide au développement est ambivalent. D'un côté il en définit le cadre et parfois certains objectifs ; de l'autre il est aussi un acteur local avec lequel composer l'activité. Dans ce travail de positionnement vis-à-vis des autorités la prise en compte du point de vue et des intérêts des agents publics est donc une étape essentielle des projets. Cela demande toutefois de connaître (sinon de partager) un certain nombre de repères et de références propres à ces territoires.

### iii. La nécessité de traductions inter-culturelles

On a vu que l'orientation des projets de développement par un cadre juridique et une circulation de textes-réseaux explique en partie la tendance qu'ont ces projets à promouvoir la mécanisation, l'industrialisation de l'agriculture au Sud. S'ils s'appuient dans cette entreprise à la fois sur la légitimité symbolique et technique des institutions internationales (à travers leur appropriation des recommandations et des bonnes pratiques), et également sur les intérêts politiques des Etats africains concernés, les incitations à la prise en compte du point de vue des populations locales restent faibles. Non pas que, sur le plan théorique, cela ne soit pas un sujet, pour les opérateurs comme pour les bailleurs, (en ce sens la construction de « consensus » de terrain est souvent l'une des missions des opérateurs) mais plutôt que la qualité du travail que cela demande ne puisse pas toujours être atteinte. Cela s'explique par plusieurs facteurs, dont certains ont déjà été évoqués (manque de temps, approches quantitatives, multiplication des tâches bureaucratiques...). Mais l'un de ces facteurs doit ici être développé parce qu'il s'agit d'un risque systématique d'erreur dans l'interprétation des opérateurs concernant leur terrain. Il s'agit de la prise en compte, peu courante, de la nécessité de traductions inter-culturelles.

La traduction inter-culturelle est un concept développé à l'origine dans les champs de l'épistémologie et de la sémiotique, notamment en lien avec des problématiques liées aux différences fondamentales des « monde de la vie » ou de « conception du monde »<sup>156</sup>. En étudiant la singularité des façons de se représenter le monde nombreux sont les auteurs qui ont produit des théories soulignant la dépendance de cette singularité au contexte (environnementale, historique, technologique...) dans lequel les personnes évoluent. On retrouve notamment ce questionnement dans la typologie des ontologies proposées par Philippe Descola. Tous ces concepts et ces théories peuvent être convoqués pour penser la distance culturelle qui sépare, par exemple, les opérateurs du développement des populations récipiendaires de l'aide.

Parce qu'ils ont grandi dans des pays très différents, aux économies différentes, aux climats et aux traditions différentes, il est normal que ce ne soit pas la langue seule qui sépare ces personnes. Il ne s'agit donc pas, pour les opérateurs souhaitant comprendre un territoire étranger, d'en maîtriser la (les) langue(s), mais surtout de pouvoir en saisir la (les) perception(s) du monde concomitantes. Or, comme nous l'avons déjà souligné, le temps et le télétravail poussent de plus en plus ces professionnels de l'aide à réduire leur imprégnation sur les terrains des projets qu'ils dirigent. Dans ces conditions l'émergence de solutions et d'activités qui puissent s'intégrer dans la vision du monde des populations locales devient de plus en plus compliquée. Il s'agit, face au risque de voir s'imposer systématiquement et sans réflexion des projets purement « modernisateurs » (dans la lignée de la *Green Revolution*) de proposer une alternative qui permette de mettre ces efforts « modernisateurs » en dialogue avec les aspirations des populations. Comme l'écrit le sociologue Boaventura de Sousa Santos :

« [La traduction interculturelle est] comprise comme la procédure créant une intelligibilité mutuelle entre les différentes expériences du monde, qu'elles soient disponibles ou possibles. C'est une procédure qui ne confère à aucun groupe particulier le statut de totalité exclusive ou homogène. Les expériences du monde sont traitées, à différents moments du travail de traduction, soit comme des totalités soit comme des parties, tout comme le sont les réalités qui échappent à ces totalités ou à

---

<sup>156</sup> Traductions les plus fréquentes des concepts allemands de *Umwelt* et de *Weltanschauung*.



ces parties. Le subalterne, par exemple, doit être vu à l'intérieur et à l'extérieur de la relation de subalternité. »<sup>157</sup>

Ce que cela implique concrètement pour les acteurs du développement institutionnel c'est, entre autres, d'ouvrir la conception du développement qu'ils portent aux systèmes sociaux, coutumiers et culturels, des populations. Comme me l'indiquait Gaspard, dans l'entretien que cité plus haut, parler de développement « c'est déjà problématique parce que le terme développement n'a pas de traduction dans plein de dialectes africains. Et c'est déjà un peu une posture de colons qui diraient « les gars, va falloir se développer un peu, parce que c'est ça la règle » ». La compréhension de cet enjeu par les acteurs est donc, au moins sur un mode intuitif, assez couramment observable. Cela correspond d'ailleurs au « goût du voyage » et à « l'ouverture aux autres » dont on a établi dans la première partie que ce sont des catégories importantes pour les acteurs interrogés. Cela commence à devenir plus compliqué quand il s'agit de déployer cette envie de compréhension des autres au sein de projets formalisés et standardisés ; la bureaucratie se marie mal avec les situations inter-culturelles.

Si l'on devait donner quelques exemples d'activités de développement pour lesquelles la traduction inter-culturelle semblerait appropriée, on peut commencer par revenir sur la question du droit foncier. Dans son ouvrage *La Terre de l'Autre*, Etienne Le Roy propose exactement (sans en reprendre le terme) une approche inter-culturelle. En mettant en regard sa compréhension des systèmes de juridicités traditionnels et sa connaissance de la théorie du droit occidentale, il dégage ainsi une méthode (l'analyse des droits fonciers et fruitiers par type de régime d'appropriation) et des exemples de synthèse entre ces deux mouvements. Ainsi lorsqu'il agit dans les Comores<sup>158</sup> pour établir une proposition originale de système foncier, il est à la fois dans le rôle de l'universitaire étudiant un système de tenure traditionnel et dans celui de l'agent de développement occidental vecteur de l'alignement du droit comorien sur le droit occidental. Et dans cette position, l'idée de recenser les droits coutumiers lui permet de dépasser l'écueil de l'imposition à sens unique de la catégorie dualiste de « propriété pleine et entière ».

Dans un autre registre, et pour montrer qu'il ne s'agit pas toujours de concilier deux visions qui seraient, par nature opposées, on peut prendre l'exemple de la perception de la conservation en Afrique. En effet, sur ce même sujet, mais avec des mots différents, un habitant de Kibale et un expert senior du développement peuvent vouloir dire la même chose. Ainsi on trouve, dans la thèse de Bortolamiol, cette jolie expression de l'un des paysans vivant à la frontière du Parc :

*« We are gate keepers. [...] If they [local communities] happen to go away from here [the forest edge], these elephants will exit the boundary, they will continue, extend and reach further where people are more dangerous. They can't tolerate wild animals the way we are tolerating them »*<sup>159</sup>

La conscience du rôle territorial et écologique de sa communauté qu'exprime ici cet homme (bugandais, rural, travaillant la terre...) résonne avec la conscience écologique que peuvent également exprimer des experts du développement comme Gaspard. Celui-ci me déclarait en entretien son idée de la protection de la nature :

« La forêt, si tu veux la protéger, tu dois lui tourner le dos. [...] Il faut collectivement se priver des ressources qu'elle représente, et pour cela, dédommager les premiers concernés : les locaux »

<sup>157</sup> de Sousa Santos, « Épistémologies du Sud », 2011.

<sup>158</sup> Voir Le Roy, *op cit.*, pp.300-308.

<sup>159</sup> Bortolimiol, *op cit.*, p.160.

On voit donc que cette nécessité de la traduction inter-culturelle ne passe pas forcément par un travail de conceptualisation, de formulation de nouvelles catégories qui (ré)concilieraient les conceptions du monde occidentales et non-occidentales<sup>160</sup>. Il peut aussi s'agir de simplement redéfinir un cadre d'activités dans lequel l'expression de conceptions critiques vis-à-vis du productivisme soit rendue possible. La diffusion de valeurs et d'opinions radicales, concernant l'économie ou le développement, est importante dans la communauté d'*Aidland*. Mais celles-ci sont souvent refoulées comme nous l'avons vu, du fait du fonctionnement réel de ce secteur économique. C'est à la fois source de dissonance pour ces acteurs et cela complexifie la possibilité de dialogue inter-culturel avec les populations visées. Dès lors, permettre à de telles expressions de se rencontrer et d'échanger paraît être une piste réalisable et viable d'alternative à ce mode d'aide au développement. Car, c'est mon hypothèse, ce sont probablement ces valeurs et ces opinions critiques qui peuvent le plus résonner auprès de personnes dont la réalité quotidienne n'est pas celle de la modernité occidentale.

Finalement, ce que ce chapitre a tenté de mettre en évidence, c'est que l'introduction d'intérêts nouveaux, touchant à la protection de la nature, dans l'aide au développement produit des effets ambivalents. D'une part le « développement durable » comme concept ne semble pas rompre avec le paradigme productiviste et reste fondamentalement dualiste dans son rapport à la « nature ». D'autre part l'intégration de la biodiversité, des bilans carbone, de l'indice de développement humain dans l'analyse des opérateurs est une occasion de formuler des projets plus en adéquation avec les réalités locales. L'enjeu principal serait alors de permettre un développement qui puisse marcher avec les institutions déjà présentes. Comme le souligne l'anthropologue Nicolas Ellison, la question du développement se pose dans bien des territoires des « Suds », et souvent cela se fait en collision avec les ontologies et les façons d'être au monde des populations, notamment rurales :

« Cette question de l'autonomisation de l'économie et de l'émergence du naturalisme qui l'accompagne se pose aujourd'hui dans toute l'Amérique latine (et aussi ailleurs), où de nombreuses populations amérindiennes et paysannes sont confrontées, souvent bien plus que les Totonagues, aux processus de patrimonialisation liés aux politiques culturelles, à l'écotourisme, aux politiques nationales et internationales de conservation de la nature. Mise en patrimoine dont elles font souvent un usage stratégique judicieux, mais dont les effets sont parfois à double tranchant. L'hypothèse d'un lien entre l'avancée de l'autonomisation de l'économie à travers les processus de patrimonialisation et le basculement des ontologies amérindiennes dans le dualisme naturaliste, désarticulant éventuellement des pans entiers des systèmes de savoirs traditionnels, reste donc à explorer »<sup>161</sup>

<sup>160</sup> L'invisibilisation des diversités dans cette formulation renvoie au cliché de la position occidentalo-centrée.

<sup>161</sup> Ellison, *Semé sans compter*, 2013, p.338.

### Conclusion de la partie III :

Par-delà les personnes interrogées et les textes lus, la trame de fond du monde d'*Aidland* s'est donc enrichie dans cette étude d'éléments d'arrière-plan. De la même façon qu'il n'est pas possible de comprendre les personnages d'un récit sans saisir la logique du monde qui les voit évoluer, la mise en perspective des activités de développement permet de mieux comprendre le malaise qui y a cours. Les transformations économiques, institutionnelles et géopolitiques du Monde depuis les années 2000 se sont traduites, dans la sphère de l'aide au développement, de multiples façons. C'est en en présentant certains des principaux effets que l'on a souhaité montrer dans cette partie en quoi la situation des opérateurs du développement est en fait inscrite dans un paradigme plus global. Après avoir considéré *Aidland* comme un monde en soi, faire dialoguer les forces qui agitent ses membres avec les mutations de monde contemporain semblait intéressant. Il y a derrière cette approche deux postulats principaux.

Premièrement, l'interdépendance et l'interconnexion croissante des économies nationales à l'échelle du monde passent par des éléments qui ne sont pas qu'économiques à proprement parler. L'intérêt porté ici aux questions de normalisation, de bureaucratisation et d'influence des documents rédigés par les institutions internationales visait ainsi à insister sur la confusion des régimes de juridicité. Dans ce domaine (parfois désigné sous l'appellation de « droit mou » ou « *soft law* » en anglais), la légitimité que les pratiques quotidiennes confèrent aux organismes normalisateurs dépasse parfois la puissance initiale de ces organismes. Il y a là une forme de récupération d'un pouvoir juridique qui avait principalement échappé aux institutions onusiennes après la seconde guerre mondiale. Mais ce processus se fait dans une informalité qui n'en facilite ni la lecture ni la stabilité.

Deuxièmement on peut trouver dans le discours des acteurs impliqués dans ce secteur professionnel, des indices sur l'ambivalence avec laquelle sont reçues ces mutations contemporaines. Comme nous l'avions vu dans les parties précédentes, les opérateurs du développement se réclament souvent d'une ouverture aux autres et d'une volonté de « faire le bien » qui ne sont pas aisément conciliables avec les effets les plus visibles des projets qu'ils conduisent. Le désenchantement des populations rurales dans les pays du Sud se traduit par des situations de tensions sociales et politiques et par des cas de paupérisation accrue des publics considérés. Ce dilemme se pose aux opérateurs et, pour s'y soustraire, ils travaillent dans leur récit collectif la notion de responsabilité. Il y a donc plus à lire entre les lignes de leur discours que dans leur lettre.

En somme, les mutations structurelles liées au tournant néolibéral sont des déterminants de second ordre sans lesquels on ne peut expliquer l'effritement des récits en *Aidland*. La mise en chiffres du monde, dans l'aide au développement comme ailleurs, la dilution des responsabilités dans des chaînes bureaucratiques ou encore la difficulté croissante à penser hors du cadre du dualisme occidental ; ce sont-là des éléments qui accroissent le décalage vécu par les opérateurs vis-à-vis de leurs espérances. On voit ainsi se dessiner un modèle des effets combinés des processus les plus remarquables sur les pratiques professionnelles des opérateurs du développement. Et il ressemble beaucoup à celui que livrait David Mosse dans son ouvrage *Adventures in Aidland* :

*« In particular, two prominent rationalities of aid or governance become compacted in the stories [professionals] tell. The first is a colonially-rooted discourse that separates poverty at home from poverty in the developing world (denying the 'interconnectedness of global social inequality' or the poverty-related domestic issues of immigration and racism). The second is a tri- partite model of the state, the market and the 'third sector' (including NGOs), which allows neoliberals to conceptualize a 'good governance' agenda that finds synergies between these three*

*sectors or to speak of 'comparative advantage' and other reassuring policy simplifications. »*<sup>162</sup>

---

<sup>162</sup> Mosse, *op cit.*, chap.1.

#### IV. Tentative de restitution compréhensive des récits interpersonnels au sein d'une entreprise singulière

Bien que nous ayons déjà abordé dans cette étude les formes que pouvaient revêtir l'effritement des récits<sup>163</sup>, la place laissée jusqu'ici à l'expression des acteurs rencontrés est restée trop illustrative. En inversant l'articulation entre raisonnement et expressions des acteurs, je souhaiterais proposer une vision plus sensible des récits qui m'ont été offerts par mes collègues, par les personnes que j'ai rencontrées durant mon enquête. Leur parole, si elle n'explique pas toujours rationnellement le fonctionnement de leur environnement professionnel, permet du moins de mieux comprendre ce que cette situation produit au niveau subjectif, pour ces personnes. Après avoir, dans les deux parties précédentes, présenté un certain nombre de mécanismes qui permettent d'expliquer le fonctionnement de l'aide au développement, la dernière partie sera ainsi axée autour d'une approche différente.

On se réfèrera à nouveau à la démarche de la sociologie compréhensive mise en avant par Max Weber. La récolte de la parole, et des récits qu'elle porte, auprès des acteurs d'un jeu social permet de comprendre la « raison subjectivement visée », mais aussi l'ensemble des stratégies adoptées par ces personnes pour concilier leur activité avec les décalages observés et vécus. Comme l'explique Frédéric Gonthier, dans son article « Weber et la notion de « compréhension » » :

« Comprendre une activité sociale, c'est comprendre le sens qui est subjectivement visé par l'individu. [...] Comprendre, c'est en effet saisir le sens subjectivement visé qui représente le *primum mobile* des conduites sociales. [...] [La compréhension wébérienne] rend ainsi visible le continuum de rationalité entre la signification immanente à une activité sociale et son déroulement extérieur »<sup>164</sup>

Ce qui sera en jeu dans cette dernière partie c'est l'expression des formes particulières que revêtent les expériences quotidiennes des acteurs rencontrés. A la lumière d'un corpus plus orienté par la question du travail contemporain, par l'organisation des entreprises et par les nouvelles stratégies managériales, on se proposera de comprendre les discours des membres de l'équipe de Ris'Homme. Afin d'estimer l'importance de ces conditions de travail dans l'expérience de désillusion que les entretiens ont permis d'appréhender.

On situera les divers éléments composant le cadre de travail particulier au sein de l'entreprise Ris'Homme sur un axe allant de l'instanciation directe de phénomènes plus généraux jusqu'aux éléments contingents et propres à celle-ci. On pourra par la suite construire, sur la base des premiers, un système de régulation de l'activité professionnelle à l'échelle du salarié, qui complètera celui mis-à-jour dans la partie III. En combinant ainsi l'activité de l'entreprises et le cadre qu'elle constitue pour les salariés qui y travaillent, on pourra alors évoquer la particularité de notre cas d'étude et ainsi identifier quelques expériences sensibles récoltées lors de l'enquête comme manifestation de ces processus souterrains.

---

<sup>163</sup> On renverra ici aux citations égrainées dans les parties précédentes qui illustrent les angles morts dans les discours des acteurs, leur posture (parfois blasée, parfois volontariste), mais également leurs expressions du décalage subjectivement perçues entre leur activité et leurs aspirations.

<sup>164</sup> Gonthier, « Weber et la notion de « compréhension » », 2004.

### a. La quête de sens comme raison d'être

Pour qu'il puisse y avoir désillusion, il faut qu'il y ait eu, à un moment donné, une espérance, suivi d'une déception. Les deux termes de désillusion et de déception ne sont pas ici interchangeables. On abordera ainsi la déception comme un événement, une rupture de l'expérience subjective vis-à-vis du sens dont les acteurs investissent leur action. La désillusion, elle, se rapporte plutôt à la question de la persistance de ces acteurs déçus dans l'activité professionnelle, dont ils continuent malgré tout à partager certains des récits collectifs. Précisons dès maintenant qu'il ne s'agit en aucun cas d'une condition omniprésente (que ce soit dans les résultats de mon enquête, dans les enseignements tirés des relations avec certains de ces professionnels, ou bien dans la (re)présentation que se font les acteurs de leurs univers professionnels) ; il serait même bien malaisé d'en évaluer la fréquence à large échelle. Toutefois, les situations de désillusion charrient avec elles un ensemble de postures et de comportements qui donnent à voir les effets concrets d'une organisation du travail, et leur analyse me semble pertinente.

La première étape dans ce parcours de restitution des discours reçus lors de l'enquête touche à la forme d'entreprise que représente Ris'Homme. Nous avons déjà expliqué ce que son statut « d'entreprise de l'économie sociale et solidaire » impliquait statutairement et économiquement. Mais la perception qu'en révèlent ceux qui y travaillent raconte autre chose. Ce sont notamment des valeurs philosophiques et politiques qui s'y déploient, en porte-à-faux avec l'insertion concrète de leur activité dans un monde qui contrarie certaines de ces valeurs.

Notons tout d'abord que la très grande majorité des personnes rencontrées déclarent avoir « choisi » de travailler dans un tel cadre. Dans l'ensemble des entretiens menés, ce sont plus de 6 personnes<sup>165</sup> qui ont explicité cette situation, mettant parfois en relief le « manque à gagner » que ce choix impliquait pour eux. Une jeune experte en agronomie nutritionnelle, Pallas, me soulignait sa « peur de ne pas pouvoir suivre [ses] copines, qui sortent d'école en même temps [qu'elle] mais qui gagnent bien mieux leur vie. [Elle ne pourra] peut-être pas les suivre en vacances, mais c'est aussi un choix... qui n'est pas évident tous les jours ». Comme elle, cinq autres membres de l'équipe ont souligné leur choix de ne pas vouloir travailler dans « des grands groupes », mettant en avant la « pression » qu'y subiraient leurs amis, le « manque de sens » voire même « l'amoralité » des activités qui s'y conduiraient. Travailler pour une entreprise à mission apparaît être une démarche volontaire. Cela se comprend d'ailleurs assez bien lorsque l'on s'attarde à demander à celles et ceux qui y travaillent quelles sont les valeurs, les motivations qui les poussent vers ce choix (alors même qu'il est présenté comme coûteux). Cette question soulève alors des éléments assez différents, qui viennent enrichir l'apparente communion précédente. On retrouve à cet endroit un nuancier qui s'étale depuis la contestation véhémement d'un « système de pollueurs », jusqu'à une démarche volontariste de « changement par l'intérieur des institutions », en passant par une profonde angoisse écologique et par une empathie très développée pour « nos frères humains, en Afrique et ailleurs ». Les quelques citations suivantes visent à donner à voir cette diversité de discours :

« En occident, on a perdu un lien à la nature qu'il nous faut réapprendre auprès de ceux qui l'ont conservé. En ce sens c'est presque eux [des paysans andins] qui m'aident, plutôt que l'inverse ».  
*Entretien  
 avec Yseult*

\*\*\*

---

<sup>165</sup> Sur 18 personnes interrogées au total.

« On essaye d'introduire des dimensions humaines dans les projets, et pas simplement du profit. Même si le bailleur [est un spécialiste de la compensation carbone] ... [hésite] c'est vrai que c'est pas le top. [Se reprend] Mais ne crachons pas dans la soupe. J'ai des amis qui restent en France, ouvrent des exploitations et se disent "moi j'ai pas envie de participer à ce truc-là", et d'autres qui vont travailler dans [un grand groupe français de l'agroalimentaire]. Et tu peux te retrouver comme ça à être ça, en Afrique, le seul blanc responsable d'une ferme de 4000 hectares de haricots. Moi je me demande comment font mes amis qui travaillent là-dedans. [...] Ce n'est pas mon objectif de vie, je veux faire un truc plus à l'échelle humaine. »

*Entretien avec Etienne*

\*\*\*

« J'ai un petit garçon, ce qui change ma perspective. Et j'ai toujours cherché à avoir plus d'impact, parce que j'ai très tôt réalisé que les termes de l'équation nous emmenaient dans le mur. Moi je suis un militant de base écolo depuis tout jeune, même si je n'ai pas du tout baigné dans ça et que je suis plutôt un fils d'ouvrier de la pétrochimie dans la vallée de Seine où c'était "production à gogo". Donc peut être que ça vient de là. Mais ce qui guide mon parcours professionnel c'est aussi ce qui guide mon parcours personnel. C'est-à-dire que ça fait déjà longtemps que je sais qu'il faut se préparer à des lendemains assez terrifiants. C'est pour ça que j'ai créé un groupement forestier en commun avec des potes dans les Pyrénées, que je voudrais développer des activités de productions fruitières et agroforestières. Il faut se préparer, ne pas être que dans l'action professionnelle mais aussi dans l'action personnelle. Encore une fois, je ne dis pas que je me réveille tous les jours en pensant à ça... [hésite] mais pas loin. »

*Entretien avec Gaspard*

Sur la base de telles déclarations on comprend à la fois la diversité des points de vue qui coexistent en *Aidland*, mais également la quête de sens qui semble animer ces personnes. Cette quête de sens qui s'exprime de différentes manières se rapporte en fait, suivant les personnes interrogées, à des sujets assez différents. Certains déclarent « vouloir rendre le plus de gens possible heureux », d'autres reconnaissent (presque honteux devant l'énormité de la tâche) vouloir « sauver la planète ». Il est parfois fait mention de « sauver les modes de vie là-bas », et plus rarement de « construire un modèle économique qui soit viable, en s'inscrivant dans la bonne direction ». Pour répondre à ces aspirations, que l'intégralité des personnes que j'ai interrogées déclarent comme le déterminant principal de leur venue en *Aidland*, le projet de développement revêt une dimension presque salvatrice. En leur permettant de retrouver leurs engagements dans leur travail, le projet (comme organisation de l'activité) semble très adapté à ce public. On retrouve ici une remarque faite par Jean-Pierre Boutinet :

« Les conduites soucieuses de se dire signifiantes lorsqu'elles épousent tel ou tel engagement existentiel, les conduites aptes à se reconnaître autonomes dans tel ou tel projet d'orientation ou de reconversion : voilà autant de variantes qui tentent d'exprimer ce que plus ou moins confusément dans une sorte de magie verbale nous désignons par projet. »<sup>166</sup>

En revanche, l'une des choses qui n'a jamais été abordée durant les près de 23h d'entretiens que j'ai enregistrées, c'est une mise en cause sérieuse du capitalisme (ou du productivisme) comme

---

<sup>166</sup> Boutinet, *op cit.*

cause des dérèglements contre lesquels se mobilisent ces personnes. Moraliser le capitalisme, semble une approche revendiquée par certains (« si on leur donne les bonnes informations et les bonnes énergies, on peut les faire changer », m'a-t-on un jour dit en marge d'une réunion, au sujet des entreprises du CAC40). Pour d'autres, la question ne se pose tout simplement pas. A l'image de Charles, le président de Ris'Homme qui a plusieurs fois expliqué en réunion d'équipe que « on vit dans un monde capitaliste, c'est tant mieux ou c'est tant pis, mais nous, on fait avec ». Les quelques personnes qui ne s'inscrivent pas dans les deux dynamiques précédentes sont celles qui m'ont semblé le plus mal à l'aise avec les écarts qui se creusaient entre leurs aspirations et la constatation quotidienne de l'impossibilité de leur réalisation en *Aidland*. Toutefois, durant les 18 mois qu'a duré l'enquête, je n'ai jamais assisté à l'expression d'une révolte face à ces constats, mais plutôt à l'extinction, petit à petit, d'un enthousiasme vis-à-vis de l'aide au développement. Cela se traduisait par des prises de paroles de moins en moins fréquentes et se concentrant sur d'autres sujets que le travail lui-même.

On touche ici, selon moi à une question de déstructuration du récit personnel, face à l'évidence du réel, qui reste contrebalancée par un esprit d'équipe, un sentiment d'appartenance au « camp du bien »<sup>167</sup>. C'est que cette catégorie du « sens » de l'action est d'importance, et qu'elle menacerait, par sa remise en cause, l'image que se renvoient ces personnes à travers leur activité. En somme, selon moi, quelqu'un qui remettrait ouvertement en cause le « sens » effectif de l'activité de l'entreprise en serait aussitôt ostracisé. Et cela joue certainement dans l'absence de ce type de remises en cause. Comme l'explique Tinoco, Gianola et Blasco dans leur ouvrage :

« S'il existait une sorte d'essence de l'individu aisément identifiable, une intériorité qui soit totalement étanche aux enjeux de la reconnaissance, on pourrait opposer nettement deux circuits de donation de sens. D'un côté l'accord avec les croyances et les valeurs authentiques de l'individu, avec la véritable image qu'il se fait de lui-même. De l'autre, l'accord avec les croyances et les valeurs héritées de l'extérieur, avec l'introjection de l'image que se font les autres de lui-même. Il y aurait alors un circuit qui aliènerait le sujet à la reconnaissance par autrui, et un autre qui le rapprocherait de sa singularité. Cette vision essentialiste vient toujours buter sur le même constat : il n'y a pas de noyau à l'oignon. Si l'on enlève d'une personnalité toutes les couches qui sont construites dans le jeu de la reconnaissance, il ne reste rien. »<sup>168</sup>

Dès lors le « sens » peut être également pensé comme une catégorie inter-subjective, qui échappe aux seuls récits personnels, pour devenir un enjeu de pouvoir au sein d'une équipe qui en fait un élément structurant de son unité. Par certains aspects ce « sens », sans cesse rappelé<sup>169</sup>, devient à la fois un référent commun, qui structure cette équipe, mais aussi une catégorie analgésique (je n'ose dire palliative) face aux difficultés professionnelles. Lorsque des crises surviennent, qu'une charge de travail dépasse les capacités d'un opérateur, ou bien qu'un projet patine, le « sens » est remis sur le devant de la scène (par soi ou par ses collègues) pour « continuer à avancer dans le bon sens ». Ce qui frappe l'observateur dans ces moments-là c'est à la fois la puissance qu'est effectivement capable de déployer un tel signifiant parmi les membres de l'équipe, mais également le caractère indéfini du signifié visé.

<sup>167</sup> L'expression a réellement été prononcée après la fin d'un entretien.

<sup>168</sup> Tinoco, Gianola & Blasco, *op cit*, p.244.

<sup>169</sup> Les occurrences de formules, proches de l'auto-persuasion, du type « je m'accroche à cette tâche, parce que je sais que le projet a du sens » durant les réunions d'équipe sont trop nombreuses pour pouvoir être comptées.



Nous l'avons vu précédemment, chaque membre de l'équipe semble ne pas vouloir dire exactement la même chose lorsqu'il parle de « sens ». On peut donc supposer que la reprise à l'unisson de ce terme cache en fait la dissimilarité de ce que chacun y attache comme signification. De fait, hormis une personne, qui m'a confié dans le cadre d'un entretien qu'elle « ne trouvait pas toujours du sens dans l'activité, voire même pas très souvent », je n'ai jamais assisté à une autre remise en question frontale de ce type.

Le « sens » est parfois posé comme une prémisse de l'activité professionnelle, confondant déclarations, intentions et mise en pratique. La seule déclaration d'intention est souvent seule garante de ce sens. Comme me le dira l'un des membres les plus jeune de l'équipe, « le sens c'est tout ce en quoi j'ai foi, et qui me permet d'avancer. [...] Notre but a un sens ». La critique n'y a pas de prise puisqu'une action « ayant du sens » est définie comme s'inscrivant dans le cadre de « ceux qui veulent faire du sens ». Ce caractère circulaire de la définition du sens peut renvoyer, selon moi, à deux dimensions.

Dans la première dimension, ce « sens » autoréférentiel ressemble fort à un axiome, une croyance acceptée par convention comme forcément vraie. Il n'est pas là question d'un discours rationnel, mais plutôt de la fondation d'une croyance sans laquelle l'action se contredirait elle-même. Autrement dit, parce qu'ils se représentent collectivement comme à la recherche de sens, les acteurs le posent comme un acte de langage : « ce que nous faisons a du sens », c'est une manière de se reconnaître collectivement une qualité essentielle. C'est une forme de volontarisme que des formules telles que « il faut que ça marche...non ! Ca va marcher »<sup>170</sup> révèlent bien. Il y a là un impensé qui fait écho au principe du *Social Business* qui se veut ontologiquement bénéfique, forcément bénéfique puisqu'intéressé par autre chose que par le profit. Sans que les conséquences de l'activité soient réellement évaluées pour en attester la véracité<sup>171</sup>. Comme l'écrit Isabelle Guérin :

« Imprégnés d'une vision du monde théologique, soucieux de changer le monde mais selon une direction qu'ils ont eux-mêmes choisie, croyants invétérés en un progrès technologique et social qu'ils jugent inéluctable, ces entrepreneurs sociaux ont bien du mal à imaginer que leurs efforts provoquent autant de résistance. Convaincus que les biens et services qu'ils proposent incarnent le bien et la voie à suivre, ils argueraient certainement que le dur labeur des [populations aidées] est le prix à payer pour obtenir le progrès. »<sup>172</sup>

Ici on comprend que le sens agit à la fois comme une finalité (*telos*) mais aussi comme un point de départ. En quelque sorte le sens est sa propre fin, il doit être visé pour lui-même, assez indépendamment des conséquences, et c'est sa réaffirmation régulière qui en constitue la force, en tant que récit. C'est donc un caractère autotélique (dont la racine grecque pourrait être traduite par comme « caractéristique de ce qui s'accomplit pour soi-même »). Etant donné les caractéristiques déjà évoquée des acteurs qui recherchent à mettre du sens dans leur action, il est d'intérêt que le terme « d'autotélisme » constitue également un qualificatif donné par le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi aux personnalités susceptibles de connaître, de la façon la plus récurrente l'expérience dite du *flow*. C'est un état cognitif marqué par l'alignement entre les difficultés à relever

<sup>170</sup> Lâchée par Etienne durant son entretien, la formule est également apparue dans l'entretien d'Alfil, sous la forme « Pour se persuader que ça marche, il faut que... ».

<sup>171</sup> On verra par la suite qu'effectivement, l'évaluation est une étape de construction et de renforcement du récit collectif, assez éloignée d'une évaluation rigoureuse du bilan de l'activité.

<sup>172</sup> Guérin, *op cit.*, p.109.

et les capacités des individus, soutenu par des relations avec les supérieurs et les pairs de bonne qualité, manifestant une absorption profonde dans la tâche à accomplir. Provoquant une distorsion de la perception du temps et une gratification personnelle importante, le *flow* est inégalement distribué dans la population et les personnalités dites autotéliques (se satisfaisant de leurs activités pour elles-mêmes) seraient alors particulièrement nombreuses dans le domaine de l'aide au développement, marqué comme nous l'avons vu par des charges de travail importantes et une question du sens à trouver dans et par l'action. Ce n'est là que simple conjecture mais un protocole de test de cette hypothèse ne serait pas malaisé à mettre en place étant donné la bonne définition méthodologique de ce concept.<sup>173</sup>

La seconde dimension par laquelle on peut aborder cette quête de sens, c'est la question de sa fonction, en tant que support du récit personnel des acteurs. On pourrait alors dire que la quête de sens, reconnue et célébrée au sein de l'équipe, est également instrumentalisée. Notamment durant les processus de recrutement, l'inscription du sens dans la fiche de poste, comme dans les entretiens d'embauche, est volontairement mise en valeur. Il n'y a pas là d'intentions retorses, mais simplement l'expression de l'importance de cette catégorie (dont on insiste à nouveau sur la polymorphie, voire la vacuité qu'elle recouvre) aux yeux des agents en charge du recrutement. Ce processus est en sus alimenté par la connaissance par ces acteurs d'une grande appétence pour ce type de discours au sein des cohortes de jeunes diplômés<sup>174</sup>. Le projet pourrait se résumer ainsi : recruter et faire rester des acteurs qualifiés et instruits, dans des structures peu rémunératrices et à la surcharge chronique de travail, en faisant appel à cette icône du sens.

Cette compréhension par les recruteurs et les managers de l'attachement des opérateurs au sens de l'activité professionnelle, on en retrouve une explication dans l'ouvrage de Edgar Cabanas et Eva Illouz, Happycratie, paru en 2018 :

« Etre intéressé par son travail, adhérer aux valeurs de son entreprise, faire face efficacement à ses émotions et, surtout utiliser sa force intérieure afin d'exploiter au mieux son potentiel... Tels sont, nous dit-on, les éléments clés pour développer un capital psychologique positif élevé. Les salariés pouvant se prévaloir d'un tel capital ne se contenteraient pas d'être plus productifs : ils auraient beaucoup plus d'énergie ; ils penseraient de façon bien plus créative ; ils se montreraient non seulement bien moins cyniques face au changement mis en œuvre au sein de leur organisation, mais aussi plus résistants au stress et à l'anxiété, et bien plus en phase avec la culture d'entreprise. »<sup>175</sup>

---

<sup>173</sup> Voir Csikszentmihalyi, 2005. On y trouve notamment cette qualification des personnalités autotéliques qui correspond plutôt bien à mon expérience parmi les professionnels de l'aide : « L'intérêt de la personne autotélique n'est pas purement passif ni contemplatif ; il implique un désir de comprendre, une volonté de résoudre un problème. On pourrait parler d'un intérêt désintéressé ».

<sup>174</sup> Tous les acteurs cités ici ont moins de 25 ans et se sont illustrés par leur attachement à orienter leur carrière selon le « sens » qu'ils y concevaient.

<sup>175</sup> Cabanas & Illouz, Happycratie, 2018, p.86.

En somme l'enquête met à jour l'importance de la quête de sens dans la structure de l'équipe. Non seulement catégorie importante à titre subjectif, le sens est également un récit collectif, un signe de ralliement et une forme de « pensée positive »<sup>176</sup>. Malgré l'aspect indéfini du signifié désigné, il est notable que le signifiant est investi d'une force et est même explicitement mis en avant dans les éléments de communication de l'entreprise. Toutefois, étant donné que j'ai pu observer (en de rares occasions) la mise à part de ce registre par les membres dirigeants de l'équipe, on peut supposer qu'il est consciemment employé dans certains contextes, et peut s'effacer dans d'autres. Il nous faut donc voir dans quelle perspective managériale se déploie l'énergie des membres de l'équipe au nom du « sens ».

---

<sup>176</sup> Ici encore, on verra par la suite que l'expression se justifie, *a minima* dans ce cas d'étude.

## b. Le management contemporain en questions

Comme le montre bien l'ouvrage Happycratie, la recherche par les salariés d'un sens dans leur activité professionnelle est un phénomène qui dépasse assez largement le cadre de l'aide au développement, et à plus forte raison celui de la seule équipe de l'entreprise Ris'Homme. Cela est même devenu une antienne relativement répandue dans le recrutement, notamment celui des jeunes très qualifiés. Nous l'avons vu, plusieurs discours tenus durant les entretiens (ou plus informellement durant l'enquête en participation observante) appuient cette idée qu'il est désormais important pour les entreprises de proposer à leurs (futurs) salariés un récit qu'ils puissent investir. Cela va de pair avec ce que Luc Boltanski et Eve Chiapello nomment, dans leur ouvrage référence Le nouvel esprit du capitalisme (1999), la « critique artiste » :

« La critique artiste, quoique partageant avec la modernité son individualisme, se présente comme une contestation radicale des valeurs et options de base du capitalisme : étant refus du désenchantement né des processus de rationalisation et de marchandisation du monde inhérents au capitalisme, elle suppose leur interruption ou leur suppression »<sup>177</sup>

A la lecture de cette définition on peut s'étonner de deux choses. Premièrement la correspondance assez frappante entre ce « désenchantement » et la quête de sens, qui agirait en remède (nous disions analgésique...) face à la marchandisation qui induit la relégation des valeurs des agents derrière l'impératif de profit. Deuxièmement, l'absence relative dans notre cas d'étude de mise en cause des « options de base du capitalisme ». Cette apparente contradiction n'en est en fait pas une si l'on considère le discours à double fond que tiennent les entreprises relativement à cette question du sens. On a déjà vu l'usage qu'elles en faisaient en interne, le rôle que cela tenait dans la construction d'une culture d'entreprise.

Mais, dans le cadre de rapports contractuels ou marchands avec d'autres acteurs économiques, la mise de côté de ce discours est également fréquente. L'ambivalence vis-à-vis du sens est ainsi entérinée. Ainsi Tristan, chargé de répondre aux appels d'offres chez Ris'Homme, m'indiquait en entretien « mettre à l'écart les questions sur le sens dans les documents destinés aux bailleurs, car ils ne le comprennent pas ». On assiste donc à une nouvelle friction, cette fois entre la culture d'entreprise en interne, et le discours qu'elle tient (ou doit tenir) dans un cadre institutionnel. On comprend que cela puisse fragiliser cette construction du sens comme récit collectif, auquel les acteurs semblent très attachés. De ce point de vue, le management doit veiller à satisfaire les attentes des salariés qui tiennent des discours comme ceux qui suivent :

« Je n'ai plus envie d'essayer de me conformer au modèle traditionnel de l'entreprise ».

*David*

*Entretien avec*

\*\*\*

« Je ne veux pas être un pion dans une hiérarchie ».

*Hector*

*Entretien avec*

\*\*\*

---

<sup>177</sup> Boltanski & Chiapello, 1999, *ed.* 2011., p.90.

« Je ne pourrais pas être dans une entreprise qui ne partage pas les mêmes objectifs que moi ».

*Entretien avec Sabine*

L'enjeu, pour le management, d'assurer à ces salariés la possibilité d'investir de sens leur activité étant établi, la question est de savoir quels moyens sont déployés pour y satisfaire. J'ai déjà évoqué un faisceau de facteurs (les réunions d'équipe, le langage, les supports de communications...) Mais, au vu de la précédente remarque du retrait partiel du registre du « sens » en contexte institutionnel, un dernier élément mérite d'être inclus dans cette liste. Il s'agit de l'étude des impacts (présentée ci-après), réalisée depuis quelques années à chaque nouvelle édition du rapport d'activité de l'entreprise. Il s'agit d'une section ajoutée à ce document dont la publication annuelle est obligatoire, eu égard notamment aux actionnaires. Toutefois le contenu de cette section ne répond à aucune obligation ; c'est une démarche volontaire émanant du comité de direction. Elle vise à quantifier les impacts (positifs s'entend) qu'a pu avoir l'entreprise à travers ses activités durant l'année écoulée. Bien sûr, ce type de document n'a rien d'original et, dans de plus grandes structures, l'opportunité d'y produire des chiffres flatteurs pour l'entreprise est souvent saisie. Ce qui est intéressant ici ce sont à la fois les catégories d'impacts retenues au titre de l'évaluation et le point de vue des salariés qui ont produit le travail de récolte, d'analyse et restitution des données.

Ces indicateurs, à valoriser à tout prix, étaient au nombre de 6 dans la version 2020 du rapport. On y retrouvait : le nombre de projets éducatifs menés, le nombre d'arbres plantés, le nombre d'arbres valorisés, le nombre de personnes « formées aux repères du [*Benevolent Leadership*] », le nombre de personnes impliquées dans les projets et le nombre de personnes dont la vie aurait été améliorée par l'activité de l'entreprise. Dans cette liste certains items sont effectivement quantifiables, vérifiables et donc aisés à introduire dans le rapport (arbres plantés, personnes formées, projets éducatifs). Il s'agit là de mesures. Mais, comme nous le soulignons dans le paragraphe sur les indicateurs (III-b-iii), l'activité se complexifie lorsque l'on cherche à estimer, par le biais d'indicateurs, des concepts moins bien définis (« arbres valorisés », « vies améliorées »). Dès lors, le témoignage de Candide, jeune ingénieur en charge de cette activité, et avec qui j'ai étroitement travaillé, me semble parlant (c'est moi qui souligne) :

« La mesure d'impacts, j'ai beaucoup aimé. J'ai beaucoup appris, et ma voix comptait.

Les questions que j'avais sur "comment est-ce qu'on peut améliorer ça" ont vraiment produit des échanges. Concrètement, la question [c'est] de savoir le nombre de vies que l'on a améliorées, le nombre d'arbres que l'on a plantés, selon plusieurs niveaux. Ensuite, en mesure d'impacts on regarde comment les besoins fondamentaux ont été remplis. On pourrait en fait les mettre tous, tout le temps.

La question est de savoir pourquoi dans certains projets on va insister sur certains points et dans d'autres non. Je pense que dans tous les projets il y a un impact sur tous ces besoins fondamentaux. C'est juste qu'il est plus ou moins important, plus ou moins valorisé. Toutes les entreprises vont te dire "non mais regardez, là on a inclus les femmes dans nos processus. On a tant de femmes qui sont chez nous."

S'arrêter là, en fait, c'est con. Ce qui me gênait c'était de s'arrêter à un chiffre. M'arrêter à "on a fait ça", point. J'avais besoin de plus. Et j'ai toujours besoin de plus, parce que ce n'est pas quelque chose qui peut se résumer en un chiffre : "on a planté tant d'arbres". Ça veut dire quoi, "on a planté tant d'arbres" ? Ça veut dire quels arbres, comment, avec quel impact sur les sociétés autour. Ça veut dire "qu'est-ce qu'on va en faire de cette forêt ? Est-ce qu'il y aura des animaux autour ?". Ça veut rien dire "on plante des arbres".

Et sur les besoins fondamentaux (on a ciblé les plus importants pour chaque projet), "qu'est-ce qui était vraiment le plus respecté ? ", et "qu'est-ce qu'on voulait faire dire à ce projet ? ". Ça je trouvais ça génial. Pour les arbres c'était facile. Mais ce qui m'intéressait c'était les humains. Comment tu peux qualifier par un chiffre la relation que tu as avec des humains ? [...] Comment est-ce que tu sais si une personne a bien été impactée. Et on en revient souvent à une question de ressenti. La personne qui a fait un atelier se dit "je pense que sur les personnes présentes il y en a tant qui ont été impactées". Et tu vois c'est ça [la mesure d'impact]. »

Je m'empresse d'ajouter aux dernières lignes de ce propos que je peux moi-même attester de l'origine subjective de certaines évaluations d'indicateurs et, de façon générale, de la légèreté avec laquelle ces chiffres sont vérifiés. Cela dit, en tant qu'éléments de communication ces chiffres fonctionnent, et la mention des « 1,24 million de vies améliorées » en bonne place sur le site de l'entreprise a effectivement un effet attracteur auprès des candidats à l'embauche.

Du point de vue managérial, cette question de la quête de sens n'est toutefois pas seulement un enjeu de communication. Il y a autour de ce récit collectif des enjeux de cohésion qui, s'ils ne sont pas pris en compte, peuvent placer les salariés dans un certain malaise. Il faut donc pouvoir répondre aux différents attributs que revêt le « sens » aux yeux de ces derniers : « l'envie de progresser » ou « la volonté de s'investir, malgré les freins et les difficultés » sont déjà des notions potentiellement plus conflictuelles. C'est-à-dire que le « sens », lorsqu'il reste indéfini, peut être invoqué par la hiérarchie sur le mode « même si vous ne voyez pas immédiatement le sens de vos tâches, sachez qu'il est là, dans le projet ». Mais lorsqu'y sont adjointes des dimensions plus personnelles, ce mécanisme ne fonctionne plus. Les rares occurrences que j'ai pu observer (ou que l'on m'a rapportées) de tensions réelles avec la hiérarchie venaient justement de cette réappropriation du sens par les salariés. Ils redéfinissaient, dans ces moments, le sens de façon moins extensive, plus opérante. Ce fut particulièrement le cas lorsque les difficultés rencontrées dans un projet venaient de « l'inaccessibilité [en temps disponible] des managers ». Et, si la question de la disponibilité des responsables est reconnue en interne comme un problème, les expressions franches des problèmes que cela induit par les « juniors » est souvent évacuée par des arguments comme « l'ego contrôlant », et par un appel à « lâcher-prise »<sup>178</sup>.

Ce qui se dessine ici c'est qu'au-delà de la forme particulière de l'entreprise Ris'Homme, elle reste une entreprise ; avec tous les enjeux de rapports de force que cela induit. L'invariance de la structure managériale situe de ce fait Ris'Homme dans la catégorie des entreprises « comme les autres ». Il s'y déploie une culture d'entreprise, comme ailleurs ; en atteste les nombreuses mentions distinguant ceux qui travaillent au sein de Ris'Homme des « autres », des « anciens camarades, partis dans les grands groupes », voire des « professionnels non-éveillés ».

Mais on y trouve aussi des antagonismes, des intérêts divergents et des conflits. Ceux-ci sont (de ce que je peux en dire) toujours larvés. C'est là un des effets de ce management « positif ». Le refus de tout registre de langue négatif, véhément ou simplement revendicatif, comme étant la marque d'un « ego » inapproprié marque à la fois un mécanisme d'évitement du conflit, et un attachement à une forme de psychologisation des rapports en entreprises. Ce type de management est présenté par la sociologue du travail Danièle Linhart dans son article « Modernisation managériale : tout plutôt qu'une démocratisation du travail », paru en 2019 :

---

<sup>178</sup> Ces deux concepts désignent respectivement un défaut (relatif à trop grande prise en compte de son propre intérêt immédiat) et sa qualité inverse (relative à la capacité de renoncer à la satisfaction de ces envies immédiates).

« Les incitations managériales relèvent ainsi d'un registre psychologique, voire narcissique. « Montre-nous qui tu es », « étonne-nous » sont parfois les objectifs qu'on fixe aux jeunes cadres lorsqu'ils arrivent en entreprise. Les promesses de reconnaissance de leurs « talents » les font rêver et les poussent à des investissements parfois démesurés dans leur travail. De façon plus générale, cet accent porté sur la personne plutôt que sur le professionnel est un vecteur de fragilisation. Chaque salarié devient plus vulnérable en effet dès lors que c'est sa personne qui est mobilisée et en permanence évaluée, mise au défi ou à l'épreuve. »<sup>179</sup>

---

<sup>179</sup> Linhart, 2019

Nous reviendrons dans le dernier chapitre sur les inspirations de cette forme singulière de management rencontrée au sein de Ris'Homme, et qui tient, selon moi, d'un syncrétisme entre une vulgate de la psychosociologie et une spiritualité *New Age*.

Mais auparavant, je voudrais illustrer le propos de Danièle Linhart en montrant comment les conflits contrariés et les malentendus autour de la notion de « sens » sont exprimés par les personnes avec qui j'ai travaillé :

« Lorsque l'on n'est pas d'accord avec le discours [du comité de direction], j'ai l'impression qu'il faut partir. [...] Ou alors c'est la gestion par le silence. Parfois, je m'écrase [*sa voix se brise*]. »

*Entretien avec*

*Roland*

\*\*\*

« Des fois j'ai le complexe de l'imposteur. Je me dis "qui je suis pour rédiger les CDN<sup>180</sup> d'un pays dans lequel je ne suis jamais allée ?". Mais on ne m'apporte pas de réponse à ça. »

*Entretien avec*

*Pallas*

\*\*\*

« J'ai vraiment l'impression parfois qu'on fait tous semblant de comprendre ce langage propre à Ris'Homme, mais que, en fait on est tous perdus. »

*Entretien avec*

*Ogier*

\*\*\*

« A part nous personne ne sait ce que ça veut dire [le potentiel]. »

*Entretien avec*

*Hector*

\*\*\*

« On accepte tout, mais la seule chose qui n'est pas possible chez [Ris'Homme] c'est le rapport de force. »

*Propos qui m'étaient adressés par un de mes supérieurs dans un entretien d'évaluation*

Ce qui transparait à travers ces différents propos c'est, selon moi, l'expression d'une impossibilité de résoudre les conflits au sein d'une structure qui en évacue les vecteurs. Retirer le vocabulaire négatif (donc conflictuel), s'attacher à la « pensée positive », louer les « réussites » tout en poussant à « lâcher-prise », ou encore prioriser le « savoir-être au savoir-faire » : ce sont ces pratiques qui sont à l'origine de l'enlèvement des tensions. Cela a pour effet d'attacher à la personne même du salarié les contrariétés normalement induites par une activité professionnelle (d'autant plus stressantes que le salarié lui-même y attache un sens qui charpente son récit personnel). Dans ce contexte, la psychologisation et l'effacement de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle interrogent

---

<sup>180</sup> Contributions Déterminées au niveau National. Documents étatiques institués suite à la signature de l'Accord de Paris sur le Climat en 2016. Ils doivent planifier les réductions d'émissions en gaz à effet de serre à l'échelle d'un pays.



sur les sources de ce mode managérial qui semble, sur ce point, invariant (d'aussi loin que remontent les témoignages auxquels j'ai eu accès) et donc conscientisé.

### c. L'extension de l'entrepreneuriat à la personne : Le poids du développement personnel comme discours architectonique

Dans ce dernier chapitre il sera donc question de décrire le système de management qui s'applique au sein de Ris'Homme. C'est essentiellement le procédé consistant à effacer la frontière entre vie professionnelle et vie privée qui caractérise, selon moi, ce système. Et cette confusion entre les sphères, privée et professionnelle, passe par différents biais.

Nous avons déjà évoqué les épisodes de surcharge de travail aigue, durant lesquels certains membres de l'équipe travaillent tard la nuit, ou bien le week-end. On peut toutefois souligner ce fait en citant l'une des « réussites », présentée par un membre de l'équipe en réunion, qui se félicitait de « ne pas avoir culpabilisé de ne pas avoir travaillé ce week-end ». On assiste ici à une inversion, qui semble assez parlante, de ce que devrait être la norme relativement au temps de travail. Un autre salarié évoquait également « l'effet d'entraînement » lié à ce surinvestissement dans le travail, comme une forme d'imitation des collègues et des supérieurs, eux-mêmes engagés dans une telle routine. Il y a donc là quelque chose comme une caractéristique structurante de ce groupe, et pas simplement des situations individuelles.

Toutefois ce n'est pas simplement en termes de temps alloué à la vie professionnelle que la frontière d'avec le privé s'efface. Cela vient aussi de la mise en jeu de la personnalité, du caractère de la personne, dans la façon dont se construisent les relations entre collègues, et avec la hiérarchie. Là encore, il ne s'agit pas d'en chercher la cause dans la seule stratégie managériale. La prédisposition des salariés en « quête de sens » est déjà un facteur facilitant cet amalgame, et certains salariés se félicitent même de ne plus avoir « à mener deux vies de front », ou bien de pouvoir « effectuer une remise en cause [personnelle] complète » dans le cadre de leur profession.

Mais ce ne sont pas là des cas majoritaires. Parmi les entretiens que j'ai pu mener, lorsque cette question était abordée (c'était souvent spontanément que mes interlocuteurs en parlaient), ce sont 2 personnes qui ont fait mention du fait qu'elles appréciaient cet aspect du management. Les autres (soit 4 parmi les 6 occurrences de ce sujet) ont plutôt tenu des discours de réserve, voire de franche hostilité à ce principe de confusion entre vies professionnelle et privée. Certains de mes anciens collègues évoquaient ainsi en entretien leur réticence quant au « recrutement qui privilégie le savoir-être sur le savoir-faire ». Il s'en est même trouvé un qui, en réponse à ma question (volontairement peu précise) concernant les « contrariétés [qu'il] pourrait rencontrer dans [son] travail » m'a explicitement répondu ceci :

« Tu n'as pas forcément envie de confier toute ta vie personnelle au niveau professionnel. Je ne veux tout mélanger. Alors je suis très content de bien m'entendre avec les collègues, mais j'ai aussi des choses personnelles. Et je n'ai pas envie de raconter toute mon enfance à [la hiérarchie] qui me demande comment s'est passée la formation en [*Benevolent Leadership*]. Ce sont des trucs qui me regardent. Et parfois tout ce mélange perso-pro me met un peu mal à l'aise. Ce sont deux choses bien différentes pour moi. Et [Ris'Homme] ça demande les deux. »

Deux éléments me semblent saillants dans ce témoignage.

D'une part l'aspect invasif (en termes de respect de la vie personnelle) que peuvent induire, pour certains salariés, les dispositifs institués au sein de l'équipe (réunions d'équipes hebdomadaires, entretiens « d'évolution » avec les supérieurs et formations en développement personnel). Je souscris d'ailleurs, à titre personnel, au constat établi par cette personne concernant la difficulté qu'il y a à

distinguer le rôle professionnel de sa propre personne (le conformisme social jouant en sens inverse dans cet environnement).

D'autre part c'est le rôle de ce corpus de *Benevolent Leadership* dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise qui se dévoile comme source d'un « malaise ». Parce que le développement personnel touche, par essence, à des dimensions extra-professionnelles, sa promotion par la hiérarchie participe de cet investissement personnel dans le travail, que d'aucuns trouvent démesuré. Comme l'écrit Danièle Linhart, dans son ouvrage La comédie humaine au travail, ce mode de fonctionnement est caractéristique de tout un pan du management contemporain :

« Dans les rapports de management, tels que façonnés par le management moderne [...] c'est l'entière de la personne qui est livrée au jugement des supérieurs hiérarchiques [...]. La relation salariale, de subordination, prend un autre sens quand il s'agit de salarier des humains en tant que tels et non des professionnels inscrits dans les règles de métier, de leur profession et du temps bien particulier de leur travail. Au travail, les humains tiennent des rôles, et la relation salariale devrait logiquement s'en tenir à ce cadre. »<sup>181</sup>

Cet effacement des « rôles », tenus dans le cadre du travail par tout un chacun, fait écho d'une façon surprenante à l'un des éléments du *Benevolent Leadership* qui suggère de « dépasser les masques » attachés aux seules fonctions tenues dans l'organigramme de l'entreprise. Dans ce paradigme, un supérieur n'est plus (que) cela ; il devient un confident privilégié, chargé tout autant d'orienter le travail que « l'évolution personnelle ». Mais cette représentation des relations à l'intérieur d'une entreprise fait l'impasse sur l'un des éléments structurel et indépassable de ce type d'organisation humaine : il y persiste un rapport hiérarchique légal, au regard duquel l'appel à « considérer [son supérieur] sur un pied d'égalité » est non seulement naïf mais de plus désarmant pour la personne en situation de subordination. Ce désarmement des salariés face à une hiérarchie qui se refuse à endosser le rôle de « supérieur » (qu'ils sont pourtant forcés de jouer à certains moments, notamment quand des conflictualités sont explicitées) est d'ailleurs l'une des critiques les plus fréquemment adressées dans la sociologie du travail de ces dernières années.

A ce stade de la réflexion, un point semble nécessaire pour évoquer, à travers le lexique et les thèses qu'il convoque, la généalogie de ce corpus du *Benevolent Leadership*. Au-delà des personnes qui l'ont formalisé et diffusé, c'est surtout sa résonance avec une constellation d'autres doctrines qui est frappante. Il est souvent d'usage de parler de « nébuleuse du développement personnel »<sup>182</sup> pour faire référence au haut degré de syncrétisme qui caractérise ces (très) nombreuses formations. Qu'il s'agisse de « coaching de vie », animé par une ou quelques personnes, ou bien de mouvements beaucoup plus structurés et anciens (comme l'anthroposophie par exemple), il y a là un monde idéologique (et économique<sup>183</sup>) à part entière. Chacune de ces formations revendique à un haut degré le caractère original et inédit de son contenu. Pourtant les sources et le lexique employés se croisent et se répondent bien souvent. On trouve notamment des inspirations qui viennent du *New Age*, un mouvement spirituel d'inspiration évangéliste, originaire d'Amérique du Nord, ayant repris des éléments de spiritualités orientales. Les références au « potentiel infini de l'être humain », ou bien à la nécessité « d'aligner ses niveaux de potentiel », d'être « en ouverture » ...etc., dépassent ainsi largement le simple cas d'étude qui nous intéresse.

Certains revendiquent comme indispensable dans leur quotidien cet aspect spirituel ; comme cette collègue qui me déclarait, lors d'une discussion informelle, son « besoin de s'ouvrir à ce qui n'est pas rationnel, pour ne pas étouffer ». On trouve en effet des mentions du « bien-être » apporté par de telles

<sup>181</sup> Linhart, La comédie humaine du travail, 2015 ;

<sup>182</sup> Voir à cet endroit l'article de Éric Pezet & Annaïg Le Roux, intitulé : « La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? ».

<sup>183</sup> Selon les chiffres donnés par Julia de Funès dans l'émission « Le téléphone sonne » de France Inter consacré au développement personnel, le secteur représenterait 11 milliards d'euros de chiffre d'affaire.

formations, et certains de mes interlocuteurs m'expliquaient ainsi « en avoir besoin ». On notera alors l'extensivité de ces considérations au sein de leur vie, qui entérine définitivement l'explosion de la frontière entre formation professionnelle et vie privée<sup>184</sup>. Mais, au-delà de ces éléments de spiritualité ou de mysticisme, ce sont ici les fonctions qu'acquièrent ces discours dans le cadre professionnel qui nous intéressent.

En effet des auteurs se sont penchés sur le syncrétisme opéré depuis une vingtaine d'année entre ce corpus spirituel, une approche pratique de la psychosociologie et le management moderne. Le cas étudié ici y renvoie, selon moi, directement ; et cela pousse à questionner l'usage qui peut être fait d'un tel corpus dans un cadre managérial. Ainsi Vincent Troger soulignait-il en 2001 :

« l'origine nord-américaine des méthodes issues de la psychosociologie et la proximité originelle de leurs initiateurs avec des organismes patronaux [qui] rassurent les employeur »<sup>185</sup>

Il est fait mention ici d'un mouvement de recherche appliquée en entreprise mené par des psychosociologues, dont les émules parmi les managers sont à l'origine de ce syncrétisme<sup>186</sup>. Seule une partie des préceptes de cette approche scientifique y ayant été reprise (et pas sa rigueur méthodologique). De fait, cette synchronicité du développement personnel et du management apparaît être un processus conscient, à tout le moins dans son historicité. C'est-à-dire que, face à une offre de formation professionnelle d'origine et d'obédiences variées, ceux qui ont « gagné le marché », sont sans doute les tenants du développement personnel mêlant psychosociologie, spiritualité et préceptes de « positivité, pour jeunes cadres dynamiques ».

A l'échelle individuelle, il est toutefois malaisé de déterminer dans quelle mesure c'est dans une perspective d'accroissement de l'attachement des salariés à leur poste que ces méthodes sont choisies (au détriment d'autres) par les managers. Je ne saurais quant à moi trancher la question de la bonne foi des managers qui, dans mon cas d'étude, déploient cette méthode en entreprise. Dans ce corpus, les managers (en tant que personnes) se sont effectivement appropriés des éléments. Mais, que cela soit la conséquence d'une réelle envie de partager ces éléments ou bien d'un plan volontaire de gestion du personnel, toujours est-il que le développement personnel en entreprise produit des effets de contrôle intériorisé sur les salariés.

Je retrouve ainsi la trace dans mes entretiens de formules du type « comment être contre le [*Benevolent Leadership*], personne ne peut être contre des idées abstraites », ou bien « malgré le [*Benevolent Leadership*] je me sens mal à l'aise. Mais j'ai envie de croire que ce n'est pas [à cause de] ça ». Certains y voient une sorte « d'affichage pour l'extérieur », ou bien « des paroles en l'air », eu égard au décalage qui peut être perçu entre la « bienveillance » prônée et les situations de surcharge professionnelle récurrentes.

On notera d'ailleurs que le développement personnel fait figure de troisième occurrence de ce terme polysémique de développement. Après « l'aide au développement » et le « développement durable », le « développement personnel » serait-il donc particulièrement enclin à se diffuser dans des milieux professionnels aussi marqués à l'origine par la recherche de sens ? C'est là une hypothèse qu'il conviendrait d'explorer plus avant, mais qui me semble *a priori* cohérente avec ce que j'ai pu observer

---

<sup>184</sup> De façon non exhaustive, on peut signaler ici l'inclusion de médecine traditionnelle, de méthode de respiration ou bien d'un scepticisme à l'égard de la rationalité pure, qualifiée de « mental menteur » ou de « cerveau droit ».

<sup>185</sup> Troger, « Les passeurs de l'éducation populaire à la formation professionnelle continue », 2001.

<sup>186</sup> Voir Stevens, « De l'intervention psychosociologique au "développement personnel" dans l'entreprise- Esquisse d'une généalogie des relations entre management et psychologie en France », 2011.

de ce secteur professionnel. Un bémol à ceci reste la mise en silence du lexique qui accompagne le *Benevolent Leadership* dans les rapports institutionnels (bien plus d'ailleurs que dans les relations avec des cadres du privé qui semblent plus réceptifs à ce type de discours). Ce n'est donc pas qu'une question de secteur d'activité, mais également d'inspiration personnelle des dirigeants. Et, en même temps, ces derniers connaissent les réticences que de tels discours peuvent susciter de l'extérieur.

On touche ici à une crainte particulière du comité de direction, dont l'un des membres m'a signifié plusieurs fois le risque qu'il y avait, selon lui, à être « assimilé à une secte ». Bien qu'ils s'en défendent, et que le terme soit ici utilisé de façon hyperbolique, il s'agit là d'une question un peu plus profonde qu'il n'y paraît. Ne souhaitant pas trancher ce débat<sup>187</sup> je me contenterai d'apporter deux éléments, laissés à la sagacité du lecteur.

Le premier c'est la récurrence de ce terme de « secte », ou bien de « dérive sectaire » dans les entretiens. Par soucis méthodologique (et déontologique), j'ai veillé à ne jamais employer ce registre lexical, ne souhaitant pas induire une réponse par l'orientation de ma question. Toutefois ce terme revient plus de 15 fois, dans la bouche de plus de 5 personnes interrogées et si, à aucun moment, l'une d'entre elles n'a positivement affirmé que c'était là la réalité du *Benevolent Leadership*, la question est toutefois posée par cette répétition.

Le deuxième élément, c'est la correspondance troublante entre les éléments lexicaux de ce corpus et les mots établis par la Miviludes<sup>188</sup> dans la liste des « termes qui doivent déclencher une interrogation »<sup>189</sup> que je mets à disposition en Annexe 14<sup>190</sup>.

Ce que l'on peut affirmer en revanche c'est que le processus historique de syncrétisme entre des pensées spirituelles, psychologiques et managériales trouve effectivement, dans ce mode précis de management, un avatar presque idéal-typique. Je reprends à cet endroit la définition de ce syncrétisme, caractéristique du développement personnel, donnée par la sociologue Hélène Stevens :

« C'est ainsi que le « développement personnel » est caractérisé par ce processus d'appropriations diverses de courants psychologiques, de méthodes thérapeutiques, de pratiques quotidiennes de « souci de soi », par des acteurs aux profils et aux pratiques extrêmement hétérogènes, et dont les seuls traits communs étaient (sont) la conception unifiée et optimiste de l'homme défendue par la première génération des psychologues humanistes, et l'objectif de « mieux être » pour tout un chacun. Toute cette dynamique donne au « développement personnel » un caractère hybride, protéiforme, susceptible de s'adapter à des situations et contextes très hétérogènes. »

<sup>191</sup>

---

<sup>187</sup> Il ne s'agit pas ici (que) d'une posture de prudence ou d'indécision intellectuelle. Je pense en effet que les concepts de « secte » et de « dérive sectaire » sont trop polémiques et équivoque pour ne pas être employés dans une analyse, sans en avoir préalablement largement étudié la littérature idoine, ce qui n'est pas mon cas.

<sup>188</sup> Mission Interministérielle de vigilance et de luttes contre les dérives sectaires.

<sup>189</sup> Etablie dans le rapport « L'entreprise face au risque sectaire », paru en 2007, cette liste est présentée comme « non-exhaustive », précise que ce sont là des termes « qui, sans être sensibles en eux-mêmes, suscitent, néanmoins parmi d'autres, questions et inquiétudes. [...] Certains sont d'une grande banalité et c'est en fait la présence croisée de plusieurs d'entre eux qui sera préoccupante ».

<sup>190</sup> Je compte 11 termes dans cette liste qui correspondent au corpus du *Benevolent Leadership*.

<sup>191</sup> Stevens, « De l'intervention psychosociologique au "développement personnel" dans l'entreprise - Esquisse d'une généalogie des relations entre management et psychologie en France », 2011.

Derrière ces diverses inspirations, les effets du développement personnel sont en revanche assez bien identifiables (et identifiés dans la littérature). On parle ainsi d'optimiser son « savoir-être », de renvoyer le conflit à une forme de tabou, d'expression d'une intériorité « non-éveillée » ; bref des éléments spécifiques de distinction participent à séparer ceux qui appliquent ces préceptes (et renoncent par là à la possibilité d'assumer un rapport de force) et ceux qui s'y refusent. A titre d'illustration, une accusation a été portée à l'encontre d'un de mes collègues par son supérieur d'avoir eu une « conduite cynique » et « incompatible avec le fonctionnement de [Ris'Homme] »<sup>192</sup>. La cause en était qu'il avait ironisé durant une réunion sur l'aspect « Bisounours » de la présentation de la « pensée positive » comme élément affectant effectivement le réel. On rejoint ici la mention, par un autre membre de l'équipe, d'une « bienveillance intolérante ». C'est que ce mode managérial induit, au regard des préceptes du *Benevolent Leadership*, une demande d'exemplarité (terme qui est également revenu plus d'une dizaine de fois en entretiens). « Il faut accompagner les autres à évoluer », me disait ainsi l'une des membres de l'équipe les plus en accord avec le corpus.

Cette forme « d'entrepreneuriat de soi », insistant sur la nécessité de joindre l'apprentissage professionnel à l'évolution personnelle est ainsi un marqueur du discours du développement personnel. Et on peut à cet endroit comprendre, avec Edgar Cabanas et Eva Illouz, la très bonne insertion d'un tel récit dans le cadre du néolibéralisme prônant un approfondissement de l'individualisme jusqu'aux valeurs même des individus :

« Les individus des sociétés néolibérales post-2008 ont fini par croire « qu'il fallait regarder en eux pour se ressaisir, retrouver volonté et puissance afin de mieux résister au déclin économique général. »<sup>193</sup> Une telle croyance a des implications sociologiques importantes. En effet, ce n'est pas seulement que l'individu se détourne ainsi de toute préoccupation liée à la vie de la cité et au politique au profit de considérations purement narcissiques : dans la mesure où les individus se convainquent que leur destin est simplement affaire d'effort personnel et de résilience, c'est la possibilité d'imaginer un changement sociopolitique qui se trouve hypothéquée ou du moins sérieusement limitée. La science du bonheur mène au quiétisme. [...] Aujourd'hui la pleine conscience est littéralement chérie par les « experts du bonheur », apôtres de la psychologie positive en tête. C'est qu'elle convient à merveille, en effet, à une science et à une pratique professionnelle qui réifient l'intériorité, pousse à intérioriser la responsabilité et font de l'obsession de l'amélioration de soi un impératif moral, un besoin personnel et un atout économique. »<sup>194</sup>

Ce désintérêt pour l'action collective, qui va de pair avec ces méthodes de développement personnel, fait écho à l'une des particularités que j'ai pu observer durant mon enquête. Cette particularité c'est, selon moi, la qualification des discours, portés par ce mouvement, comme discours de conversion. Autrement dit, ces discours, et les conceptions qu'ils portent, m'ont semblé bien mieux intériorisés par les membres les plus âgés de l'équipe, ceux qui avaient pu connaître des activités dans des entreprises dépourvues de cette « bienveillance ». Certains rencontreraient, à travers ces discours, une forme d'empathie qu'ils s'approprieraient immédiatement, pour en avoir trop manqué auparavant. Pour illustrer cela, on peut souligner que les seules occurrences de réticence, de doute ou bien de relativisation de la portée du développement personnel sont présentes dans les entretiens réalisés avec

<sup>192</sup> Ces formules m'ont été rapportées en entretien par le collègue en question.

<sup>193</sup> Michèle Lamont, 2008 (54)

<sup>194</sup> Cabanas & Illouz, *op cit.*, p.60. C'est moi qui souligne.

les membres de l'équipe ayant moins de 4 ans d'ancienneté. Il est relativement difficile de déterminer dans quelle mesure ce sont les parcours professionnels antérieurs qui facilitent cette appropriation, ni dans quelle mesure « ceux qui restent » sont en fait ceux qui étaient déjà les plus réceptifs à ce type de doctrine. Ce que l'on peut dire en revanche c'est que, parmi les « juniors » qui ont exprimé des réserves vis-à-vis du *Benevolent Leadership*, tous ont souligné qu'ils ne se projetaient pas à long terme dans l'entreprise<sup>195</sup>. C'est là, à mon avis, une forme avancée de désillusion, et il reste à savoir si elle ne touche qu'à l'entreprise elle-même ou bien au secteur d'activité dans son ensemble.

Car la question de savoir dans quelle mesure le milieu professionnel de l'aide au développement est compatible avec ce type de discours n'est pas facile à trancher. Derrière le « sens » recherché par les opérateurs du développement, il y a en effet une quête personnelle (qui ne suffit toutefois pas à expliquer seule leur choix de carrière). Mais le fonctionnement inhérent à ce secteur économique, comme nous l'avons abordé dans la troisième partie, est lui-même propice à une certaine introspection des acteurs qui y travaillent. Devant les paradoxes qui se posent entre leurs aspirations et les présupposés de l'aide au développement (notamment le productivisme), les acteurs voient leur récit personnel initial s'effriter. Ne trouvant pas de réponse satisfaisante à l'angoisse écologique à travers cette seule activité, ces professionnels du développement pourraient ainsi être particulièrement enclins à effectuer ce qu'Illouz et Cabanas nomment « le retrait dans la citadelle intérieure »<sup>196</sup>.

On est ici renvoyé aux « alternatives », comme celle d'aller « développer des activités de productions fruitières et agroforestières » comme le disait Gaspard plus haut. Cet attrait pour l'action individuelle, corolaire d'un désengagement des structures collectives, évoque immédiatement l'un des mouvements emblématiques de cette écologie individuelle. Bien des éloges ont été faits, au sein de l'équipe durant mon enquête, sur ce mouvement : le mouvement des « Colibris ». Fondé par Pierre Rabhi en 2007, cette association repose sur le slogan « Faire sa part ». L'idéologie portée par ce collectif entre assez fortement en résonance avec les observations précédentes, concernant l'apolitisme, l'effacement de la limite entre sphère professionnelle et sphère privée, mais aussi l'évocation de dérives sectaires. Jean-Baptiste Malet, le journaliste, a ainsi publié dans le *Le Monde Diplomatique*, en Août 2018, un article qui explicite le repli sur soi que peut entraîner un discours de cette nature :

« Cette bataille illustre bien le malentendu sur lequel prospèrent certains courants idéologiques qui dénoncent les « excès de la finance », la « marchandisation du vivant », l'opulence des puissants ou les ravages des technosciences, mais qui ne prônent comme solution qu'un retrait du monde, une ascèse intime, et se gardent de mettre en cause les structures de pouvoir. »<sup>197</sup>

Ce parallèle, qui peut sembler un peu forcé, entre un management empreint de développement personnel et un mouvement écologiste empreint de mysticisme, m'a en fait été suggéré par l'un des propos qui m'a le plus touché dans les entretiens que j'ai pu mener. C'est Candide, le jeune ingénieur enthousiaste qui l'a tenu. Il résume, selon moi, bien des questions que nous avons essayé de traiter

<sup>195</sup> « C'est sûr que je ne me vois pas ici dans 5 ans », m'a par exemple déclaré l'un des membres de l'équipe.

<sup>196</sup> Cabanas et Illouz, *op cit.*, p.58.

<sup>197</sup> Mallet, « Le système Pierre Rabhi », 08/2018.



dans cette dernière partie. Depuis l'angoisse écologique originelle, jusqu'à la tentation du repli sur son intériorité, en passant par le chant des sirènes du capitalisme contemporain ; tout y est selon moi condensé, presque incarné. Mais on voit percer également l'attrait pour la spiritualité, comme une sorte de résolution de la tension entre les deux pôles. Et, même si ce n'est là qu'un cas singulier, les enjeux qui sont abordés dans ce propos renvoient à bien d'autres discours que m'ont tenus nos collègues. Voyons donc ce qu'il en est :

« Avant j'étais trop extrémiste, parce que, comme tout le monde, je suis arrivé avec l'éducation de mes parents. Moi, ma mère était très engagée à son niveau pour la protection de la nature. Ça veut pas dire forcément qu'elle donne pour des associations, ça veut pas dire qu'elle vote vert, tu vois, ça veut pas dire ça. Ça veut dire qu'elle a ce respect de la nature et de cette connexion qu'elle nous a transmis à mon frère et à moi. Cette envie de se mobiliser pour ce qui est important pour nous. Et quand quelque chose ne nous plaît pas, quand on se pose des questions, aller chercher plus loin. Et ne pas remettre notre confiance en quelqu'un : "lui il l'a dit donc c'est bon, j'accepte". La question que je me pose depuis toujours c'est pourquoi. Et pour moi être extrémiste c'était, avant que je me remette en question, je me disais "la nature c'est important, les animaux c'est limite plus important que les humains, parce qu'il n'y en aura bientôt plus. On respecte la nature. On aime pas le nucléaire parce que ça fait des déchets que l'on ne connaît pas." Extrémiste dans ce sens-là, il fallait absolument que tout ce que je puisse manger soit bio. [...]

L'extrémisme c'est de dire "les entreprises c'est mauvais, on crache sur les entreprises. Non, il ne faut pas cracher sur les entreprises. Je sais que moi c'est pas la vision qui me correspond. Je sais que si je peux les aider à changer la vision qu'ils ont du monde et à les aider à transformer tout leur modèle d'affaires et tout leur modèle économique pour que on puisse monter quelque chose de beau, oui. Si c'est pour mettre de la peinture sur un mur qui est défoncé, non ça sert à rien. J'ai même pas envie d'essayer. Il faut pas être dans les extrêmes, il ne faut pas être catégorique. Il y a toujours, toujours, besoin de comprendre la situation. [...]

Je me suis dit : "j'ai envie d'aller voir le plus haut possible". Je ferais ce qui est bon pour moi. Mais si je vois qu'à la fin c'est pas ce qui est bon, ou que je n'y arriverais pas [se reprend] (ou du moins, ce n'est pas que je n'y arriverais pas, mais que ce n'est pas la bonne manière), je trouverais quelque chose d'autre. Et si je ne trouve pas, je rentre chez moi et je planterais des fleurs. »

## Conclusion de la partie IV :

Si restituer les paroles des acteurs impliqués sur « mon terrain » avait pour but initial de venir illustrer des mécanismes et des catégories d'analyse, force est de constater que la parole déborde son sujet. En disant cela, il n'est pas uniquement question de la méthode d'enquête ou des choix de rédaction opérés dans cette étude, mais également d'une dimension subjective, située socialement et affectivement, à laquelle je ne pouvais me soustraire. Bien que ce travail se soit efforcé de satisfaire à une exigence de distanciation et de rigueur méthodologique, la proximité (dans les conditions de travail, dans les représentations du monde et dans la situation sociale) entre certains de mes collègues et moi est indéniable. Toutefois, en étayant leurs propos de références, et en croisant leurs points de vue avec ceux d'autres acteurs moins ressemblants, le risque, qui était bien présent, de les comprendre intuitivement (et donc naïvement) a peut-être été limité. Toujours est-il que leur parole n'est pas seulement intéressante en ce qu'elle révèle des points de vue originaux, des versions appropriées du récit collectif de l'aide, mais aussi parce que l'acte de parole qui en est à l'origine a lui-même permis de recomposer un peu l'agencement de leurs subjectivités (en partie) partagées.

En fait, ce dont je me suis rendu compte en travaillant la matière des entretiens, c'est que les opérateurs les plus jeunes, et les plus distants vis-à-vis des institutions imbriquées qui jouaient au sein de Ris'Homme, semblaient touchés par une forme d'isolement. Tous tenaient peu ou prou un discours critique sur tel ou tel aspect de leur profession, mais il ne s'en est trouvé aucun pour me dire qu'il avait déjà partagé ce discours avec d'autres salariés, sous une forme ou sous une autre. Ainsi, ils se représentaient intuitivement assez mal le schéma d'adhésion ou de scepticisme de leurs collègues vis-à-vis des récits de l'aide. De là venait en partie que leur adhésion affichée (puisque chacun participait à ce jeu de dupes) relevait en fait plus d'une forme de conformisme social (passif) voire d'une peur d'être ostracisé ou inquiété (active). Les entretiens ont alors constitué un espace dans lequel une parole s'est libérée, qui avait été gardée jusque-là. Mon hypothèse étant sur ce point que cela n'a été permis que parce que, justement, je me tenais proche d'eux (et donc plus éloigné des standards de la rigueur). Mais, grâce à ses confessions croisées, c'est l'accès à une vision d'ensemble de ce (petit) milieu social qui m'a été possible ; alors même que j'étais initialement, au même titre que mes collègues, immergé dans la confusion des récits. Mais je n'étais pas seul dans ce cas, puisque certains d'entre eux sont revenus vers moi par la suite pour me dire que cet acte de parole leur avait permis de « sauter le pas », et d'échanger entre eux sur leurs points de vue réels.

Je ne sais pas quels effets cela a produit en pratique, mais peut-être n'est-ce pas là le sujet de cette étude. Ce qui l'est, c'est en tous cas que les propos relatés ici acquièrent alors une nouvelle dimension par rapport au début de ce travail. Effectivement, trois citations déjà présentes en première partie ont été reprises dans la dernière. C'est qu'elles avaient entre temps acquis, à mon avis, un surplus de sens qu'il était intéressant de faire jouer avec l'évolution de mon propre regard sur ce petit monde professionnel. Le rôle qu'y jouent les institutions, les rapports hiérarchiques de domination et les discours de développement personnel en deviennent, tout d'un coup, presque secondaires, devant cette parole dont l'expression aura permis de recomposer des visions du monde, de les croiser et, peut-être, de les offrir à la compréhension d'un regard extérieur.

## Conclusion :

En partant de l'observation des expressions répétées, et surprenantes, d'une désillusion par les acteurs de l'aide au développement concernant leur pratique professionnelle, on se sera proposé, dans ce travail, d'identifier les paramètres de cette expérience partagée.

Au-delà de la diversité des parcours et des appartenances socio-professionnelles des acteurs rencontrés (et l'on peut mentionner à cet endroit la relative homogénéité sociale du milieu) on distingue dans leurs discours et leurs pratiques des éléments communs, dont l'importance (dans le cadre de l'activité de leur entreprise) se révèle au fur et à mesure. Dans les récits et le management se combinent ces particularités qui peuvent être mises en regard des institutions. Ces dernières structurent en effet ces discours, au sein de dynamiques partagées au sein de la branche professionnelle.

En somme, on trouve d'un côté un discours et des pratiques de management post-modernes et néolibérales qui mettent en avant le sens comme une catégorie de perception justifiant l'action, tout en sommant les acteurs à la responsabilité (au sens anglais d'*accountability*) vis-à-vis des projets dans lesquels ils travaillent mais aussi de leur propre épanouissement personnel dans le travail. L'effacement de la frontière travail – vie privée se double d'une colonisation des mots du quotidien par des éléments de langage managériaux qui invisibilisent toute tension et empêchent l'expression de tout conflit.

De l'autre côté, des phénomènes plus « durs » jouent également dans l'effritement des récits, confrontés jour après jour au décalage induit entre les aspirations et les effets réels de l'activité. De fait, les mutations institutionnelles de ces dernières années ont poussé à une personnalisation toujours plus grande des critères de sélection dans les appels d'offres, plaçant ainsi la figure de l'expert « senior » dans un cisaillement entre reconnaissance et difficulté à déléguer une part croissante de sa charge de travail. Un tel phénomène s'accompagne d'une surcharge chronique de travail pour ces experts, ainsi que d'une « invisibilisation » des plus jeunes salariés (que le surmenage menace également par ruissellement depuis leur manager). Sous l'effet conjugué du *New Public Management* et de l'extension des compétences des institutions internationales, les bailleurs de fonds ont complexifié le cadre juridique, financier et technique des projets adressés aux opérateurs. Ceux-ci se trouvent donc face à une multiplication de livrables « non-opérationnels », qui ne participent pas directement au déroulement des aspects pratiques du projet. L'écart, déjà ancien, entre les experts occidentaux et les terrains d'implémentation des projets se creuse avec cette bureaucratisation. Celle-ci fait fi des obstacles posés par la structuration sociale, anthropologique et historique des populations visées quant aux retranscriptions (ou calques) de normes et de pratiques institutionnalisées sur les terrains des projets.

Toutefois, outre les conditions de travail et la bureaucratisation du secteur, la désillusion se nourrit également d'un aspect plus narratif. Dans le grand discours des menaces globales (bien réelles) qui monte depuis les années 1980, les acteurs rencontrés se situent comme une « avant-garde éclairée ». Eduqués et informés des diagnostics, conscients des urgences et de la complexité des solutions envisageables, ils sont aux premières loges pour constater l'insuffisance des actions réellement entreprises et de leurs effets concrets dans ce contexte. A cet égard, la désillusion pourrait être (aussi) une manifestation d'un pessimisme justifié, généré par les enseignements d'une pratique professionnelle quotidienne et par la menace d'un horizon de découragement face à ces risques systémiques. Ce serait alors l'effondrement du sens de leur action et, par-là, l'impossibilité de persister dans des carrières pour lesquelles cet aspect narratif est un élément central, justifiant des désavantages comparatifs des conditions salariales vis-à-vis d'autres domaines professionnels proches. Cette mise en branle des récits intersubjectifs, s'est traduite par l'irruption assez inattendue (à tout le moins dans

ses proportions) de l'expression par les acteurs rencontrés de doutes, de déceptions et, parfois, de résignation.

Ils n'étaient, bien sûr, pas tous d'accord, et les versions personnellement appropriées du récit collectif se sont peut-être entrecroisées à l'occasion des entretiens. Mais cette pluralité, qui tranche avec la communion qui apparaissait à première vue, est plus représentative de l'état réel du jeu social qui se joue là-bas.

Enfin, que retenir de la diversité des discours présentés jusqu'ici ?

On aura tout d'abord compris que la construction du « sens » est primordiale au sein de ce milieu. Comme toutes les constructions, celle-ci est influencée par les structures et par les institutions propres à l'espace social. Ici la subordination des pratiques des opérateurs au cadre, établi en amont par les bailleurs (et, en dernier ressort, par la politique française et internationale du développement), produit un décalage entre le « sens » dont ils investissent leur action et les effets concrets de celle-ci. A cela s'ajoutent des éléments d'inquiétude, propres à ce milieu conscientisé aux questions humanitaires et écologiques, qui participent de ce que nous avons appelé « l'autotélisme » de l'activité. En inféodant leurs pratiques au sens construit, ces opérateurs produisent ainsi un récit collectif axé sur la volonté d'améliorer l'existant (qu'il s'agisse de la protection des espèces ou des conditions des « frères humains »).

Le pendant de ce récit, c'est sa porosité à une forme de spiritualité, ou du moins à un discours congruent qui porte ces aspirations au niveau de leur propre personnalité. « Sois le changement que tu veux voir dans le monde »<sup>198</sup> pourrait en être le credo. La citation est d'ailleurs régulièrement affichée, rappelée et discutée dans ce milieu. Simplement cette réduction de l'envie de changement (qui procède d'une révolte contre l'existant) à la sphère personnelle n'est pas sans effet sur le quotidien de ces individus. A plus forte raison lorsque cette réduction s'opère par le truchement d'un corpus managérial doublé d'une méthode de développement personnel. Si certains des éléments qu'ils portent sont effectivement source d'apaisement pour certains des membres de l'équipe ce n'est pas le cas pour tous, et surtout cela participe d'une dynamique plus générale justement axée sur le désarmement des personnes. Ces théories de l'introspection, qui suggèrent de limiter l'action de la personne à sa seule sphère individuelle, se traduisent dans le développement personnel ou bien dans ce qu'il est convenu d'appeler « l'écologie des petits pas ».

En tout cela subsiste un risque : celui de limiter le champs d'action et d'aspiration des personnes à leur seule quête de bonheur ou d'équilibre personnel. Nonobstant le risque (à ne pas sous-estimer) qu'il y a à chercher cet équilibre au travers de doctrine révélées et rigides ; ce qui peut être interrogé, c'est le simple fait de substituer la satiété du travail sur soi à la soif de changer le monde. Parce que cette inclinaison individualiste résonne avec un fonctionnement économique (le capitalisme productiviste) et avec une idéologie globale (le néolibéralisme), sa diffusion au sein de cercles sociaux, pourtant mûs par l'envie de « changer les choses », est alarmante. Si l'on pousse cette logique à fond, la banalisation de la préoccupation pour soi, l'intérêt redéfini dans la seule sphère intime, cela pourrait être la fondation d'un système technocratique et consumériste plus aliénant encore que celui qui existe. On aura par ailleurs attesté ici de la mesure dans laquelle l'accroissement de l'intermédiation bureaucratique coupe les liens inter-personnels (et inter-culturels) déjà fragiles qui existaient entre les opérateurs du développement au Nord et les courtiers du développement au Sud. La même dynamique ne pourrait-elle pas répondre à la demande croissante en « accomplissement de soi »

---

<sup>198</sup> La citation est attribuée au Mahatma Gandhi.

(et pas d'un « nous ») par une injonction à se former personnellement (et non plus professionnellement). Comme si c'était le regard qu'il fallait retourner vers soi, pour ne plus voir ce qui, en ligne de mire, suscitait révolte et mobilisation ? C'est en tous cas une possibilité que n'écartent pas Eva Illouz et Edgar Cabanas, à qui je laisserai les derniers mots, tant je n'en ai pas trouvé d'autres pour dire mieux la peur que suscite un tel horizon :

« A en croire les économistes du bonheur, le rêve de Jeremy Bentham serait devenu réalité. L'utilitarisme aurait cessé d'être une utopie relevant de l'ingénierie sociale pour devenir réalité scientifique. La bonne vie entrerait désormais en résonance avec les exigences de la technocratie : les évaluations des états d'âme et des sentiments, des intentions, des tendances, et même des recoins les plus profonds de la psyché contribueraient à affiner les calculs à grande échelle portant sur la consommation de masse, l'efficacité, la productivité et le progrès économique à l'échelon national. »<sup>199</sup>

---

<sup>199</sup> Cabanas & Illouz, *op cit.*, p38.

## Bibliographie :

### Partie I :

- Anderson R. C. *et al.*, Berkshire Encyclopedia of Sustainability, 2010
- André S., Le récit, perspectives anthropologique et littéraire, 2012
- Beaud S. & Weber F., Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques, 1997
- Boltanski L. & Chiapello E., Le Nouvel esprit du Capitalisme, 1999, *ed.* 2011
- Boutinet J., « Les mésaventures des mécanismes d'idéalisation ». In Anthropologie du projet, pp. 321-339, 2012
- Chapoulie J-M., « Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions, et la sociologie », In Sociétés contemporaines, vol.40, pp. 5-27, 2000
- Cuche D., « Cultures d'entreprise et cultures professionnelles », In La notion de culture dans les sciences sociale, 2016
- Jean-Pierre J. & Lavigne Delville P., Comprendre la trajectoire des interventions de développement, 2018
- Galibert, C., « Prolégomènes à une anthropologie de l'observateur et de l'acteur », In Revue internationale des sciences sociales, vol.181, 2004
- Gonthier F., « Weber et la notion de « compréhension » », In Cahiers internationaux de sociologie, vol.116, pp.35-54, 2004
- Lapointe M-E., « Le processus d'observation ou de la nécessité d'être « pris(e) au jeu » », In Recherches Qualitatives, vol.33, pp.172-187, 2014
- Laville J-L., Guérin I., Juan M. & Subirats J., Du social Bussiness à l'économie solidaire : critique de l'innovation sociale, 2020
- Mosse D. (*dir*) *et al.*, Adventures in Aidland : the anthropology of professionals in international development, 2013
- Müller B. (*dir*) *et al.*, The Gloss of Harmony, 2013
- Olivier de Sardan J-P & Bierschenk T., « Les courtiers locaux du développement », Bulletin de l'APAD, vol.5, 1993
- Olivier de Sardan J-P., « La politique du terrain », Enquête, vol.1, 1995
- Rix-Lièvre G. & Lièvre P., « Rôle d'un dispositif d'investigation posé a priori dans l'exercice d'une réflexivité méthodologique », Recherches qualitatives, vol.33, pp. 149-171, 2014
- Tinoco C., Gianola S. & Blasco P., Les « Surdoués'' et les autres. Penser l'écart, 2018
- Loi Pacte, 2019, art.1835





## Partie 2 :

### Littérature

- Blaikie P., *The Political Economy of Soil Erosion in Developing Countries*, 1985
- Blanc G., *L'invention du colonialisme vert*, 2020
- Bortolamiol S., *Interactions hommes-chimpanzés-forêt. Approche spatiale et territoriale de la répartition des chimpanzés, des perceptions locales et de la gestion de la biodiversité (Sebitoli, parc national de Kibale, Ouganda)*, 2015
- Brus A. *et al.*, *Comment réaliser une étude qualitative/ quantitative ? De la planification à la valorisation des résultats*, Handicap International, 2017
- Castellanet C. , et al., *Défendre les agricultures familiales, lesquelles, pourquoi ?*, Résultats des travaux et du séminaire organisé par la Commission Agriculture et Alimentation de Coordination SUD, 2007
- Cochet H., *L'agriculture comparée*, 2011
- Djouara H. , Bélières J-F. & Kébé D., *Les exploitations agricoles familiales de la zone cotonnière du Mali face à la baisse des prix du coton-graine*, 2006
- Ducarme F. & Courchamp F., « *What are “charismatic species” for conservation biologists?* », 2013
- Dufumier M., « Etude des systèmes agraires et typologie des systèmes de production agricole dans la région cotonnière du Mali », 2005
- Dumont R., *Afrique noire. Développement agricole. Reconversion de l'économie agricole : Guinée, Côte-d'Ivoire; Mali*, 1961
- Fisher R., *Twilight tales of the Black Baganda : the traditional history of Bunyoro-Kitara a former Uganda Kingdom*, 1970
- Hornborg A., « *Ecological Embeddedness and Personhood: Have We Always Been Capitalists?* », In *Anthropology Today*, vol.14, pp.3-5, 1998
- Kakudidi E.K. , « *Folk plant classification by communities around Kibale National Park* », *African Journal of Ecology*, 2004
- Kirner K., *Agricultural variation and change among Batoro and Bakiga farmers around Kibale National Park in southwest Uganda*, 2010
- Krief S. *et al.*, « *Agricultural expansion as risk to endangered wildlife: Pesticide exposure in wild chimpanzees and baboons displaying facial dysplasia* », *Science of The Total Environment*, 2017
- Le Roy E., *La Terre de l'Autre : Une anthropologie des régimes d'appropriation foncière*, 2011
- Managua C., « *Future climate scenarios for Uganda's tea growing areas* », *CIAT*.,2011
- Marchand G., « *Analyse de la dimension spatiale des conflits homme/faune sauvage dans la réserve de développement durable de la rivière Uatumã (Amazonas, Brésil)* », *Cybergeog*, 2016

- Mackenzie C., « *Accruing benefit or loss from a protected area: location matters* », In *Ecological Economics*, vol.76, pp.119-12, 2012
- Mazoyer M. & Roudart L., *Histoire des agricultures du monde : du Néolithique à la crise contemporaine*, 1997
- Okoth-Ogendo H.W. , *Principles of a National Land Policy framework for Uganda: Prepared for Uganda Land Alliance*, 2002
- Olivier de Sardan J-P., « *Le réel des autres* », 1989
- Olson D. M. & Dinerstein E., « *The Global 200: Priority Ecoregions For Global Conservation* », In *Annals of the Missouri Botanical Garden*, 2002

#### Presse

- Lecompte F., « Philippe Descola : « Il faut repenser les rapports entre humains et non-humains » », CNRS Le Journal, 03/06/2020, <https://lejournal.cnrs.fr/articles/philippe-descola-il-faut-repenser-les-rapports-entre-humains-et-non-humains>

#### Documents réglementaires

- IUCN, « *Kibale and Semuliki conservation and development project – evaluation report* », [https://www.iucn.org/downloads/kscdp\\_final.pdf](https://www.iucn.org/downloads/kscdp_final.pdf), 2002
- UWA, *Kibale National Park : General Management Plan*, 2003

#### Document anonymisé

- Ris'Homme, *Land Tenure Analysis Report, The National Park of Kibale and its surroundings*, 2021

## Partie 3 :

- ADEME, « La compensation volontaire démarches et limites », 2015
- Bidaud C., « REDD+, un mécanisme novateur ? Le cas de la forêt de Makira à Madagascar », *In Revue Tiers Monde*, vol.211, pp.111-130, 2012
- Borrini-Feyerabend G., *et al.*, IUCN, Gouvernance des aires protégées. De la compréhension à l'action, 2014
- Brundtland G. H.(dir), Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, Notre Avenir à tous, 1987
- Busingye H., « *Customary Land Tenure Reform in Uganda; Lessons for South Africa* », 2002
- Carroll L., *Alice's Adventures in Wonderland*, 1865
- Chen, C., *et al.*, University of Notre Dame Global Adaptation Index : Country Index Technical Report, 2015
- Descola P. , Les lances du crépuscule, 1993
- Ellison N., Semé sans compter, 2013
- Hibou B., La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale, 2012
- Giddens A., *The Consequences of Modernity*, 1990
- Giddens A., *Beyond Left and Right*, 1994
- Gissbibl B., « *National Parks as Cosmopolitics* », *In Perspective Issue*, 2014
- Grove R., *Green Imperialism : Colonial Expansion, Tropical Island Edens and the Origins of Environmentalism (1600–1860)*, 1995
- Guérin I., « Business social et « bas de la pyramide » : la marche forcée du capitalisme social », *In Juan M., Laville J-L. & Subirats J., Du social business à l'économie solidaire*, 2020.
- Okello C., « *Uganda moves to strengthen land rights with digital registry* », RFI, 01/03/2020,  
<https://www.rfi.fr/en/international/20200227-uganda-rolls-out-digital-land-registry-eradicate-fraud-fake-titles>
- Piton G., *et al.*, « Aide à la décision par l'application de la méthode AHP (Analytic Hierarchy Process) à l'analyse multicritère des stratégies d'aménagement du Grand Büech à la Faurie », *In Sciences Eaux & Territoires*, Vol.26), pp.54-57, 2018
- Polanyi K., La grande transformation, 1944
- Servet J-M. , « Aide au développement : six décennies de trop dits et de non dits », *in Revue de la régulation* , vol.7, 2010

- de Sousa Santos, « Épistémologies du Sud », *In Etudes rurales*, vol.187, 2011
- Thérien J-P. , « Un demi-siècle d'aide au développement », *In Les frontières du social : nationales, transnationales, mondiales ?* , vol.45, 2001
- van der Werf H. M. G. & Petit J., « Évaluation de l'impact environnemental de l'agriculture au niveau de la ferme : Comparaison et analyse de 12 méthodes basées sur des indicateurs », *Courier de l'environnement de l'INRA*, vol.46, 2002
- Voirol O., « Praxis et organisation », *In Communication*, vol.31, 2013

## Partie 4 :

- Boltanski L. & Chiapello E., Le nouvel esprit du capitalisme, 1999, *ed.* 2011,
- Cabanas E. & Illouz E., Happycratie. Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies, 2018
- Csikszentmihalyi, M., Mieux vivre : en maîtrisant votre énergie psychique, 2005
- Linhart, D. « Modernisation managériale : tout plutôt qu'une démocratisation du travail », *In Manuel indocile de sciences sociales. Pour des savoirs résistants*, La Découverte, pp. 832-840, 2019
- Linhart D., La comédie humaine du travail, de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale, 2015
- Mallet J-B., « Le système Pierre Rabhi », *In Le Monde Diplomatique*, 08/2018
- Miviludes, « L'entreprise face au risque sectaire », 2007
- Pezet E. & Le Roux A.,  
« La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? », *In Management & Avenir*, vol.53, pp.91-102, 2012
- Sintès F., « Développement personnel : une imposture ? », *In Le Téléphone sonne*, France Inter, 09/2018
- Stevens H., « De l'intervention psychosociologique au "développement personnel" dans l'entreprise- Esquisse d'une généalogie des relations entre management et psychologie en France », *In Regards Sociologiques*, vol.41-42, pp. 57-74, 2011
- Troger V., « Les passeurs de l'éducation populaire à la formation professionnelle continue », *In Travail et Emploi*, vol.86, pp. 9-26, 2001.

## Annexes :

<i>Annexe 1 : Guide d'entretien vierge</i>	141
<i>Annexe 2 : Fiche d'entretien type suite à la prise de note</i>	142
<i>Annexe 3: Export de la base de données Sonal, compilant les caractéristiques des entretiens menés</i>	143
<i>Annexe 4 : Évolution historique du royaume de Toro, dont le régime foncier actuel est hérité</i> <i>Source : Twilight tales of the Black Baganda: the traditional history of Bunyoro-Kitara a former Uganda Kingdom, Ruth Fisher, 1970</i>	144
<i>Annexe 5 : Nomenclature de la couverture du sol utilisée pour le projet NeBaFaPop</i> <i>Source : Senges, 2020</i>	145
<i>Annexe 6 : Carte de l'occupation des sols dans la région de Sebitoli, réalisée par télédétection en 2020</i> <i>Source, Senges H., 2020.</i>	146
<i>Annexe 7 : Matrice de confusion et indicateur de confiance Overall-Accuracy (OA) pour la classification supervisée ayant permis les cartographies de couverture du sol</i> <i>Source : Senges H., 2020.</i>	147
<i>Annexe 8 : Questionnaire quantitatif déployé dans le cadre du projet NeBaFaPop</i>	149
<i>Annexe 9 : Table de correspondance des tailles d'échantillon n en population générale N pour les enquêtes quantitatives</i> <i>Source : Brus A. et al., Comment réaliser une étude qualitative/ quantitative ? De la planification à la valorisation des résultats, Handicap International, 2017</i>	150
<i>Annexe 10 :</i> <i>Structure des cultures pratiquées aux alentours du KNP, telles que mise à jour durant l'enquête agraire</i>	150
<i>Annexe 11 : Distribution de l'accès au foncier par régime d'appropriation aux alentours du KNP</i>	151
<i>Annexe 12 : Sources de revenus complémentaires pour les populations riveraines du KNP, en fonction des postes</i> <i>Source : Mc Kenzie, op cit.</i>	151
<i>Annexe 13 : Modèle de chaîne d'impact utilisé en étude de risques</i>	152
<i>Annexe 14 : Liste des « termes qui doivent déclencher une interrogation » relative aux dérives sectaires en entreprise.</i> <i>Source : Miviludes, op cit.</i>	153

Contextualisation de l'entretien : « Je m'intéresse au fonctionnement du monde du développement, et ton avis là-dessus me semble pertinent à recueillir »									
Pratique professionnelle :	Centre d'intérêt :	Perception de l'écart au réel :	Sens :	Modèle éco :	Décalage	Agriculture			
Lorsque l'on travaillait ensemble il m'a semblé que ton activité c'était surtout de..., est-ce que tu peux m'en dire un peu plus ?	A l'origine, quelles étaient tes motivations pour t'engager dans ce milieu professionnel ? Quelles sont les aspects de ton métiers dont tu es fier ?	Rencontre-tu des frustrations au quotidien ? Qu'est-ce qui t'apparaît être le plus difficile ?	Est-ce que tu t'épanouies dans ton travail ? Est-ce que tu y trouves du sens, et lequel ? Qu'est-ce qui fait que tu dépasses les frictions dont tu m'as parlé ?	Comment vis-tu le fonct interne de ta boîte ? Comment tu évaluerais l'importance que devrais avoir la rentabilité dans cette activité ?	Ce que tu dis dans les discours de communication de l'entreprise, à ton avis, est-ce que cela correspond à ce que tu observes et pratique ?	Pour toi, d'est ce qu'une bonne agriculture ? Quels sont les leviers d'améliorations les plus efficaces selon toi ?			
									Critique du dev / Colonialisme / Crise écologique / Métrologie / Aidland

« penses-tu à autre chose que nous n'aurions pas abordé, et qui te semblerait important ? »  
« y a-t-il une question que tu souhaiterais me poser ? »



23/07/1417

Comment se déroule ton projet ? / « As-tu pu dépasser telle difficulté dont tu m'as parlé ? »

Contextualisation de l'entretien : « Je m'intéresse au fonctionnement du monde du développement, et ton avis là-dessus me semble pertinent à recueillir »

Pratique professionnelle :	Centre d'intérêt :	Perception de l'écart au réel :	Sens :	Modèle éco :	Décalage	Agriculture	Kolab.	L'Y	37
Lorsque l'on travaillait ensemble il m'a semblé que ton activité c'était surtout de... est-ce que tu peux m'en dire un peu plus ?	A l'origine, quelles étaient tes motivations pour t'engager dans ce milieu professionnel ? Quelles sont les aspects de ton métier dont tu es fier ?	Rencontre-tu des frustrations au quotidien ? Qu'est-ce qui t'apparaît être le plus difficile ?	Est-ce que tu t'épanouis dans ton travail ? Est-ce que tu y trouves du sens, et lequel ? Qu'est-ce qui fait que tu dépasses les frictions dont tu m'as parlé ?	Comment vis-tu le fonct interne de ta boîte ? Comment tu évaluerais l'importance que devrais avoir la rentabilité dans cette activité ?	Ce que tu dis trouve un écho dans les discours de communication de l'entreprise, à ton avis, est-ce que cela correspond à ce que tu observes et pratique ?	Pour toi, q'est ce qu'une bonne agriculture ? Quels sont les leviers les plus efficaces selon toi ?	> Appti à faire protéger zone d'om gestion > traité stat pour emane communautaire > adopt fibre > 07/18 sur 5 ans avec AFD. > replica + échelle du projet du CRT, WCS, case munda > 101 die région du mariage (envi 100 ans) > consociation consociation FET > land' supes (7 min) > projet à 74 > audit de annu > ISO de de crissat qbs 7/2 projet	> 175 kon d'5 gn pour partage > Sénégal non de calage / au pop en Educa, strob > AFP "jane franc-jou" Co dand de gret compd K au FFCOT (21) > créer du reseau avec des gation et les comm > vie anal Le chae du proj (24) Case base de men sube à la fin du mois. > input (ma) 34	Les inst. d'appti de calage entre les standards mais les maintenant Coex de la TVA 39
	Media art HP porter à l'étranger des pmp en voie de dev. Social avec opel du dev expertise Co ont qui maintiennent im plantée	projet de maric. AFD" mod de l'huile de le rouages (1) est du sube se doit fait que ce seroit compliqué	commence ds le dev en agro puis ay 2 ans socio-anthropo de dev Co de jeu in priorif bureau cariz G-mms re entre 11.5 carotit est impact R obte pour no faire marcher une espt de tu m'ficate (47) bon couple que un malheure	senon trop charges au debut du proj + a m'clerit à jom au LE (ma ki) perdicent pr ki de se lancer ds du proj con ju? Carvenit au projet de debut au en just la note de projet.	prise de contrôle allégé des AFD (8 min) de decaise changel de ligne a porteur sur l'audit per pour redgch valise des m mites (10) se de chang paufit que monter un projet en collab avec les bailleur 3 syndicat de l'aid	evolu de recomd			Critique du dev / Colonialisme / Crise écologique / Metrologie / Aidland

« penses-tu à autre chose que nous n'aurions pas abordé, et qui te semblerait important ? » → se joca à rentrer la F  
bailleur sur 101 die 43

Annexe 2 : Fiche d'entretien type suite à la prise de note



C:\Users\hugop\OneDrive\Documents\EHESS\Mémoire

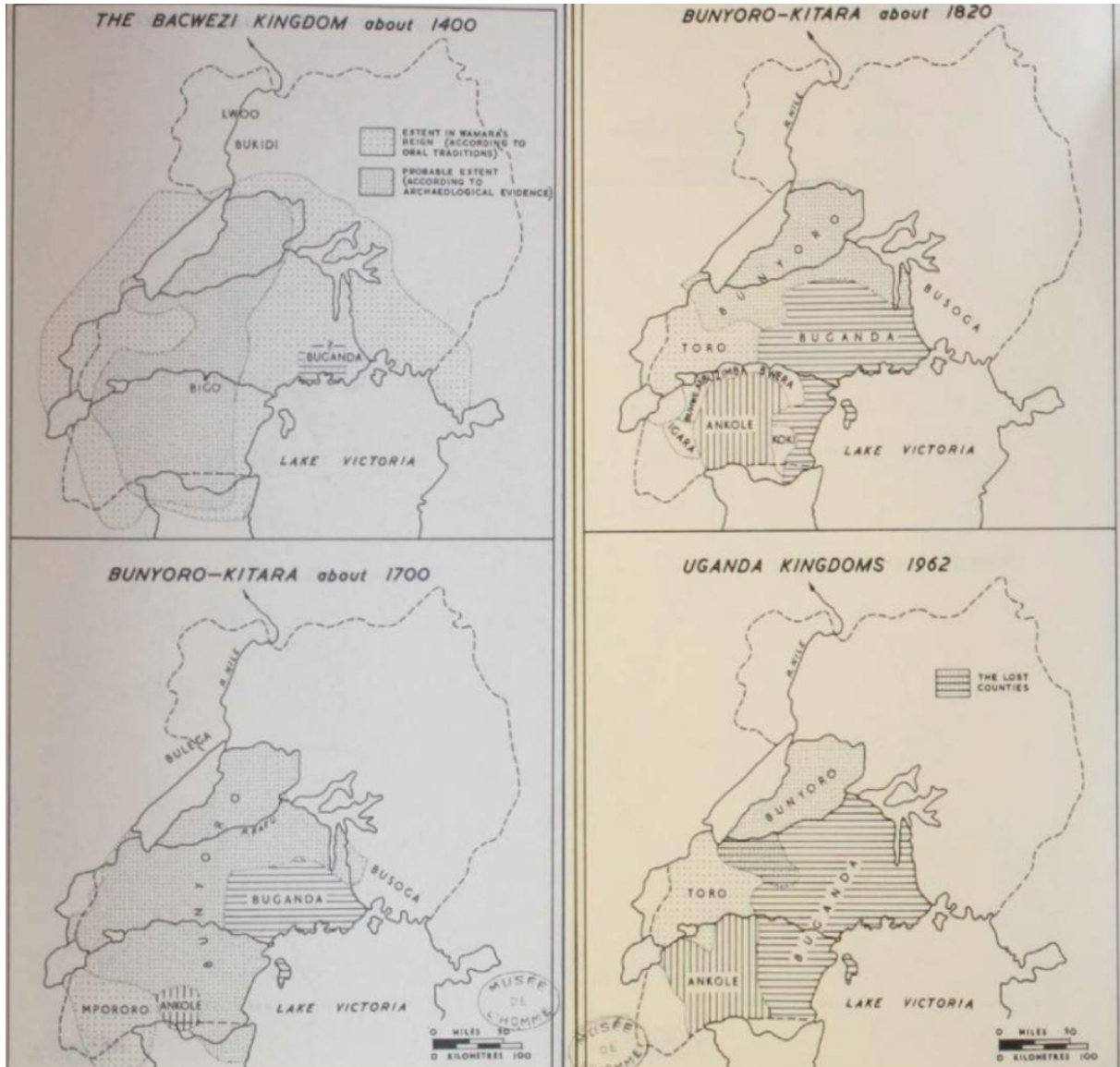
Corpus: M2\entretiens\Compil\_Sonal.Crp




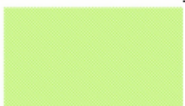





Export : 02/10/2021

<b>Total :</b>	18 entretiens	22h42min
----------------	---------------	----------

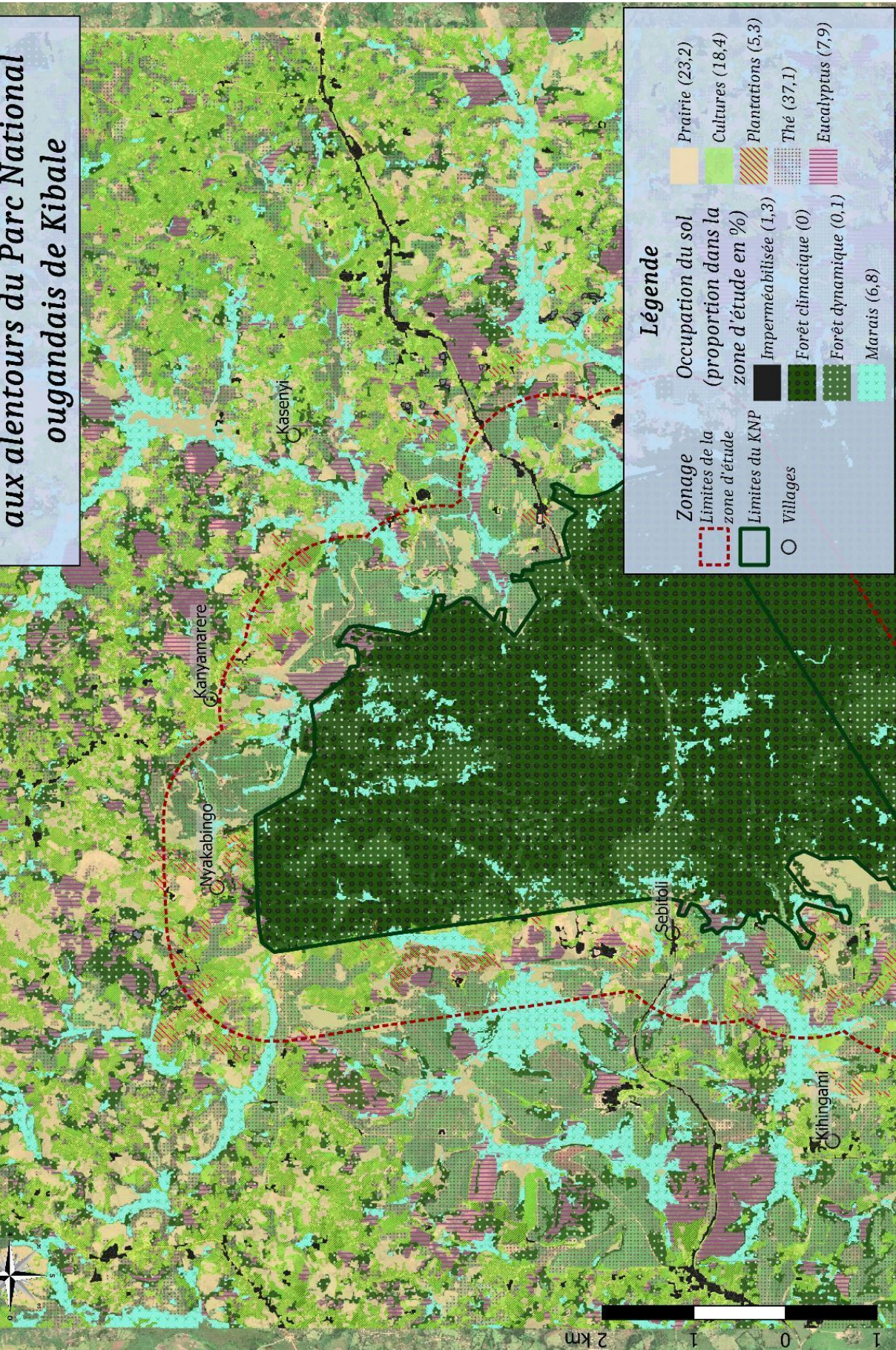
	Date	Durée	Expérience	Pôle	Groupe	Modalité
Melchior	25/06	1:25:06	3	Terrain	Expert	Téléphone
Ogier	30/06	1:46:36	3	Climat	Junior	Présence
Hector	09/07	49:48	0	Education	Junior	Présence
Roland	09/07	2:36:10	0,5	Déploiement	Junior	Présence
Gaspard	12/07	56:34	15	Expert	Expert	Visioconférence
Yseult	13/07	57:21	5	Filière	Opérateur	Présence
Sabine	13/07	1:17:53	4	Climat	Opérateur	Présence
Etienne	14/07	1:00:52	2	Filière	Opérateur	Présence
Marie	15/07	1:07:58	4	Déploiement	Opérateur	Présence
Alexandre	15/07	1:15:43	11	Expert	Dirigeant	Présence
Pallas	19/07	58:30	1	Climat	Junior	Présence
Alfil	20/07	1:06:21	3	Biodiversité	Expert	Visioconférence
Balthazar	20/07	1:15:18	15	Conservation	Expert	Visioconférence
Candide	22/07	1:08:42	0	Impact	Junior	Visioconférence
David	22/07	1:07:06	4	Impact	Opérateur	Visioconférence
Tristan	23/07	1:07:48	4	Filière	Opérateur	Visioconférence
Gaël	02/08	59:41	4	Déploiement	Ancien	Visioconférence
Michelle	04/08	1:42:36	5	Expert	Ancien	Visioconférence

Annexe 3 : Export de la base de données Sonal, compilant les caractéristiques des entretiens menés



N° de légende	Couverture du sol	Iconographie	Remarques	Ambiguïté
1	Imperméabilisée		Terrain dont la structure empêche l'infiltration des eaux d'écoulement. Possible écoduc	Surface la plus aisée à distinguer en vrai couleur
2	Marais		Zones dont l'amplitude en profondeur et extension varie avec les saisons. Possible écoduc	L'humidité est caractéristique et discriminante mais les franges les plus sèches peuvent passer en prairie
3	Prairie		Surfaces herbeuse (comparable au poste HTC chez Bortolamiol), dévolues au pacage. Poste intégré au 2ème niveau de classification	Classe la plus hétérogène, rassemble des friches, des pâtures et probablement quelques cultures. Caractérisée par une faible variabilité temporelle.
4	Cultures		Aires de cultures ciblées par l'étude, d'aspect fortement évolutif et cyclique. Poste intégré au 2ème niveau de classification	Classe d'intérêt pour le suivi agraire, caractérisée par une plus forte variance radiométrique intra-segment que la prairie, et une plus forte variabilité intertemporelle
5	Thé		Cultures prenant la forme de grands blocs homogènes et d'aspect persistant. Relativement structuré	Bonne discrimination du fait de l'homogénéité mais lorsqu'humide, peut être confondu avec marais.
6	Forêt climacique		Dite aussi « primaire », elle forme un couvert dense et homogène, caractérisé par une plus faible activité chlorophyllienne	Repérage du couvert arboré aisé avec le NDVI. La grande homogénéité ici discrimine bien des deux autres couverts arborés
7	Forêt dynamique		Forêt en croissance suite à une exploitation plus ou moins récente, ou à la chute d'un arbre sénescant.	Couvert moins homogène et plus forte activité chlorophyllienne que la forêt climacique.
8	Eucalyptus		Seule culture ligneuse enregistrée dans la région, hautement structurée	Distinguée de la forêt dynamique par les indices de texture d'Haralick, qui révèlent l'organisation anthropique
9	Plantation		Dernier poste de la légende, issu de la discrimination des segments les plus structurés parmi ceux initialement classé en prairie ou en cultures.	Schématiquement extraction des segments de plus forte réponse HH-HV sur les images radars (traduisant la présence de structures verticales) parmi l'union des cultures et prairies

**aux alentours du Parc National  
ougandais de Kibale**



**Légende**

<b>Zonage</b>	<b>Occupation du sol</b>
Limites de la zone d'étude	Prairie (23,2)
Limites du KNP	Cultures (18,4)
Villages	Plantations (5,3)
	Thé (37,1)
	Eucalyptus (7,9)
	Imperméabilisée (1,3)
	Forêt climacique (0)
	Forêt dynamique (0,1)
	Marais (6,8)

édetection en 2020

		Données du terrain								
Légende:	Thé	Prairie	Marais	Foret dynamique	Eucalyptus	Cultures	Artificialisée	Foret climacique	Total des échantillons	
Label :	1	2	3	4	5	6	7	8		
Prédiction du modèle supervisé	1	20	0	0	0	0	0	0	20	
	2	0	22	1	0	0	2	0	25	
	3	0	0	19	0	0	0	0	19	
	4	0	1	0	20	1	0	0	22	
	5	0	0	0	0	23	0	0	23	
	6	0	3	1	0	0	16	0	20	
	7	0	0	0	0	0	0	18	18	
	8	0	0	0	1	0	0	0	22	
Total des échantillons	20	26	21	21	24	18	18	22	170	
Prédictions correctes	160	OA (%)	94,1176	OA (confondant Prairie et Cultures) (%)		97,05882				

Occupation of the household head

Tribe of the household head

Number of members in the household

Number of children in the household

Number of adults in the household

How long has the household lived in this village?

#### D. Assessment of land access and rules of use

How much land has the household had access to in the past two years?

How much of the land that you had access to is owned by the household?

How much of the land that you had access to was rented-in by the household?

How much of the land that you had access to was your household was squatting on?

What were the three most important rules governing the use of the land that your household was renting-in?

What were the three most important rules governing the use of the land that your household was squatting on?

Of the land that your household rented-in during the past two years, were you allowed to grow crops that last more than one season, for example tea, coffee, or trees?

Of the land that your household was squatting on during the past two years, were you allowed to grow crops that last more than one season, for example tea, coffee, or trees?

Of the land that your household rented-in or was squatting on, were you allowed to apply agronomic practices of your choice, for example spraying agro-chemicals and pesticides?

If no, which practices were you restricted from applying?

#### E. Typology of the farm

On average, how much land did your household cultivate per season, during the past two years?

Which crops did your household cultivate during the past two years?

What was the main source of labour for cultivating crops on your farm during the past two years?

Which of the following inputs or services did your household use or apply while cultivating crops during the past two seasons:

- a. Hired land
- b. Hired labour for clearing the land
- c. Hired labour for ploughing the land
- d. Hired labour for harrowing the land
- e. Seeds and/or seedlings purchased from agro-input suppliers

f. Hired labour for planting the seeds and/or seedlings

g. Hired labour for weeding

h. Hired labour for guarding crops against wildlife

i. Hired labour for harvesting crops

j. Purchase and/or hire of storage materials or space

k. Hired transport means for moving produce

How much of each crop type did your household harvest during the past year?

What was the total income your household derived from selling each crop type or its products during the past year?

What were the main challenges that your household encountered while cultivating crops during the past year?

Do you think that acquiring additional knowledge or skills would improve the productivity of your farm?

Do you think that introducing other crop types would improve the livelihood status of your household?

Which crop types do you plan to introduce in your household in the next two years?



Which types of livestock did your household keep during the past two years?

How many of each livestock type did you keep during the past year?

What was the total income your household derived from selling each livestock type or their products during the past year?

What was the main source of labour for keeping the livestock on your farm during the past two years?

Which of the following inputs or services did your household use or apply while keeping livestock during the past year?

- a. Hired land
- b. New livestock to establish and/or re-stock herds
- c. Equipment for sheltering and/or restraining livestock
- d. Equipment for processing feeds and/or feeding livestock
- e. Livestock feeds purchased from sources outside the household
- f. Equipment for processing and/or storing the products from livestock
- g. Equipment and/or inputs for keeping livestock free from pests or diseases
- h. Artificial insemination services
- i. Technical advisory services

What were the main challenges that your household encountered while keeping livestock during the past year?

Do you think that acquiring additional knowledge or skills would improve your livestock business?

Do you think that introducing other livestock types would improve the livelihood status of your household?

Which livestock types do you plan to introduce in your household in the next two years?

Besides farming, what are the main income-generating activities that members of your household participated in during the past one year?

- a. Retail business
- b. Quarrying stones
- c. Renting out assets
- d. Making bricks
- e. Making and mending shoes
- f. Selling prepared food or operating a restaurant
- g. Brewing alcohol or operating a bar
- h. Providing agricultural casual labour
- i. Providing non-agricultural casual labour
- j. Operating a processing machine
- k. Tailoring
- l. Providing services of a mechanic
- m. Masonry
- n. Hair dressing or operating a barber shop
- o. Carpentry
- p. Boda boda or transportation
- q. Salary from formal employment
- r. Remittances

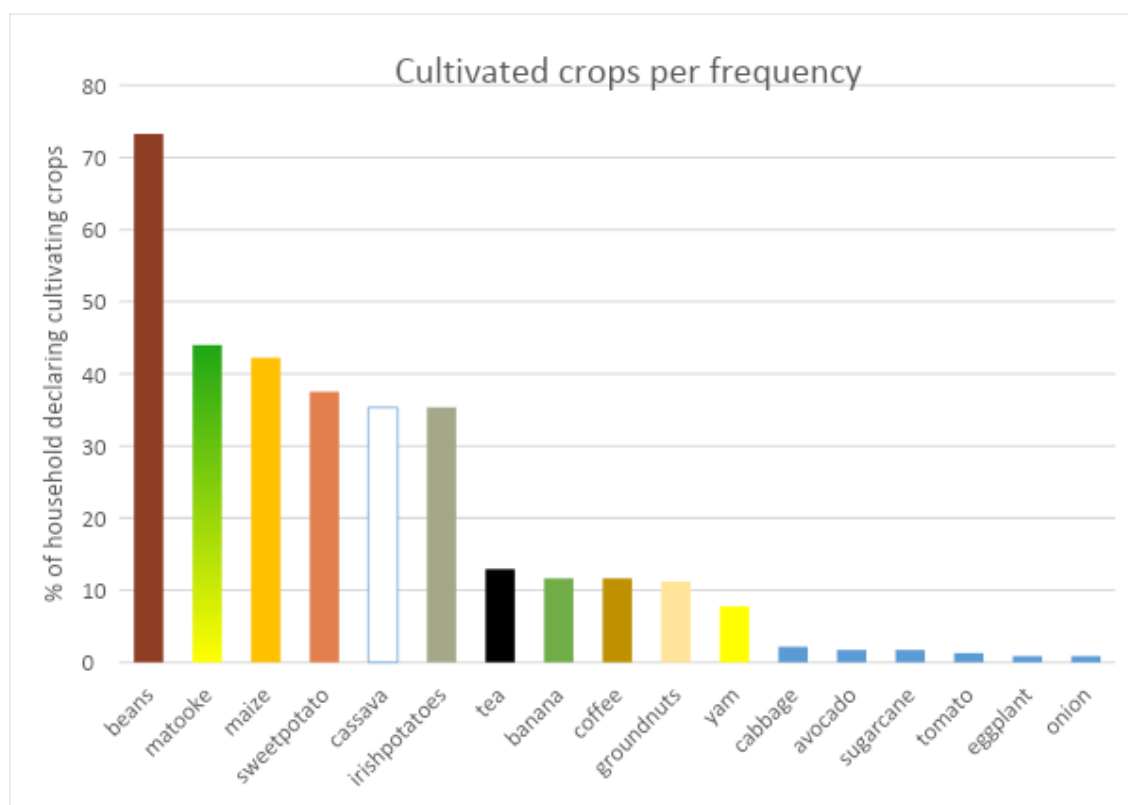
What was the average monthly income your household derived from other income generating activities during the past one year?

Gps location of the household.

We have reached the end of the interview. Thank you for sharing with us your valuable information. We wish you and your household the very best!

Taille de la Population Mère « N »	Marge d'erreur « e »				
	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05
100	99	96	92	86	80
200	196	185	169	150	132
300	291	267	234	200	169
400	384	343	291	240	196
500	475	414	341	273	217
1'000	906	706	516	375	278
2'000	1'655	1'091	696	462	322
3'000	2'286	1'334	787	500	341
4'000	2'824	1'501	843	522	351
5'000	3'288	1'622	880	536	357
7'500	4'212	1'819	934	556	365
10'000	4'899	1'936	964	566	370
25'000	6'939	2'191	1'023	586	378
50'000	8'057	2'291	1'045	593	381
100'000	8'763	2'345	1'056	597	383
1'000'000	9'513	2'395	1'066	600	384
2'500'000	9'567	2'399	1'067	600	384
4'000'000	9'581	2'400	1'067	600	384
10'000'000	9'595	2'400	1'067	600	384
50'000'000	9'602	2'401	1'067	600	384

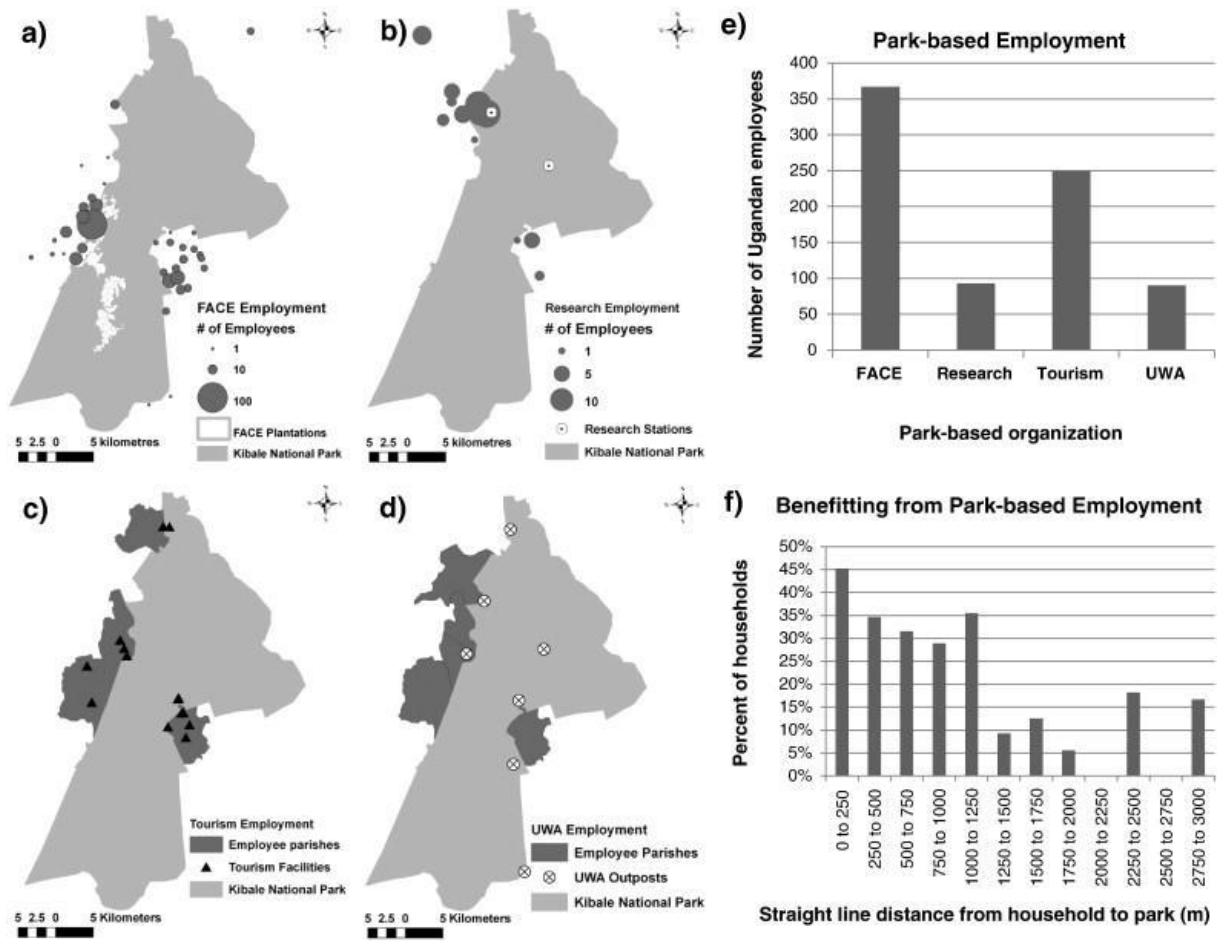
Annexe 9 : Table de correspondance des tailles d'échantillon  $n$  en population générale  $N$  pour les enquêtes quantitatives  
 Source : Brus A. *et al.*, Comment réaliser une étude qualitative/ quantitative ? De la planification à la valorisation des résultats, Handicap International, 2017



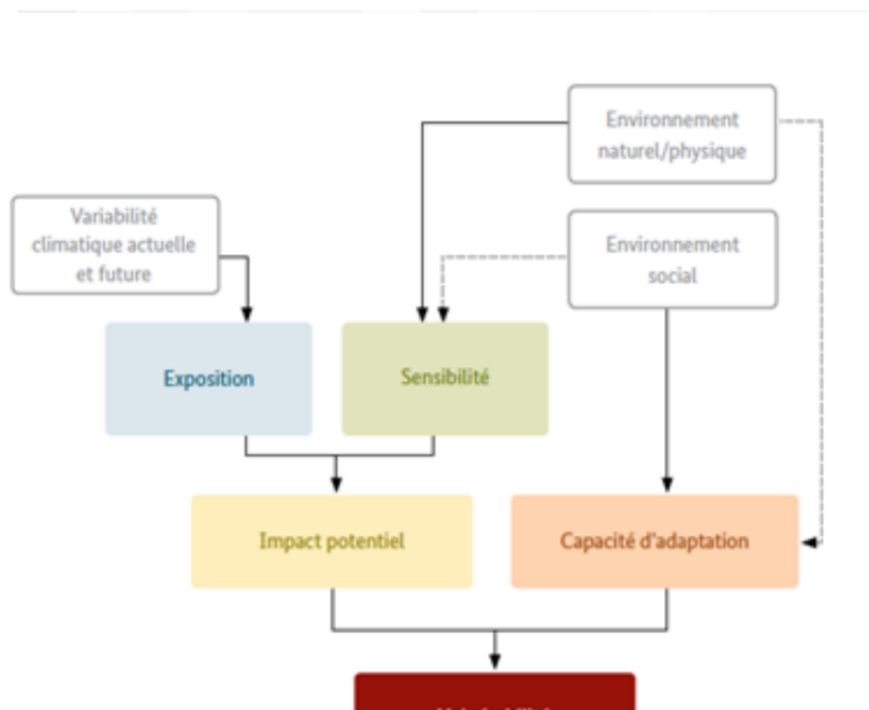
Annexe 10 : Structure des cultures pratiquées aux alentours du KNP, telles que mise à jour durant l'enquête agraire

Foncier selon le régime	Unité	Nombre de répondants	Minimum	Maximum	Médiane	Moyenne	Ecart
Surface de propriété foncière	acre	221	0,10	111,20	2,00	3,93	
Surface foncière louée	acre	38	0,10	7,41	1,35	1,93	
Surface foncière squattée	acre	24	0,25	37,07	1,00	3,25	
Surface foncière totale accessible	acre	240	0,10	113,67	2,10	4,25	

Annexe 11 : Distribution de l'accès au foncier par régime d'appropriation aux alentours du KNP



Annexe 12 : Sources de revenus complémentaires pour les populations riveraines du KNP, en fonction des postes  
 Source : Mc Kenzie, op cit.





- accomplissement de soi;
- atmosphère d'enthousiasme;
- bien-être;
- capital savoir;
- coaching;
- confiance;
- connaissance de soi;
- conscience de la respiration;
- contrôle mental;
- conviction totale;
- désintéressement;
- développement personnel;
- dévouement;
- enrichissement;
- épanouissement;
- estime de soi;
- évitement des conflits;
- évolution sociale;
- gestion de la vie relationnelle;
- hérédité psychique;
- impeccabilité énergétique;
- *Knowledge Management*;
- libération du corps et de l'esprit;
- maîtrise émotionnelle;
- management des situations professionnelles;
- partage des informations;
- points faibles – points forts;
  
- pouvoir d'infléchir les évènements;
- processus de révélation;
- profil personnel;
- prosélytisme;
- purification de l'âme;
- quête de sens;
- santé globale;
- savoir-être;
- sens du partage;
- stratégie de résolutions de problèmes;
- thérapie méditative;
- valorisation de soi;
- vide intérieur.

*Annexe 14 : Liste des « termes qui doivent déclencher une interrogation » relative aux dérives sectaires en entreprise.  
Source : Miviludes, op cit.*