

Rapport de stage de maîtrise

**Gestion de projets pour la Fondation Programa Andes Tropicales au
Venezuela**



**TRAVAIL PRÉSENTÉ
À PROFESSEUR LOUIS SABOURIN
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU COURS**

**ENP7969-S - STAGE de maîtrise en administration publique
Concentration : Administration internationale**

**Par
Marie-Blanche Richer**

**BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC**

21 Juillet 2010

*Je tiens à remercier
Mon professeur - conseiller :
Professeur Louis Sabourin
Mon mandat : Jean-Luc Crucifix
Et mon conjoint : Sergio Andres Riquelme*

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. DESCRIPTION DU MANDAT	3
1.1 Mandat général.....	3
1.2 Projets identifiés.....	3
1.3 Rôles du stagiaire convenus par le chargé de formation pratique.....	3
1.4 Les aptitudes de la stagiaire requises pour effectuer le mandat	4
1.5 Contexte général du stage	4
2. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION.....	6
2.1 Structure organisationnelle du PAT.....	7
2.2 Structure financière du PAT.....	8
2.3 Département associé au stage.....	8
3. MISE EN SITUATION ET DESCRIPTION DES DEUX PROJETS PRINCIPAUX DU MANDAT	9
3.1 Projets 1	9
3.1.1 Mise en situation.....	9
3.1.2 Description du projet	10
3.2 Projet 2	10
3.2.1 Mise en situation	10
3.2.2 Description du projet	11
4. RECENSION DES ÉCRITS	13
4.1 Gestion de projets.....	13
4.2 Développement durable.....	13
4.3 Approche participative.....	14
4.4 Tourisme durable.....	15
4.5 Tourisme de base communautaire	15
5. MÉTHODOLOGIE	16
5.1 Formule de gestion de projets	16
5.2 Méthodologie du PAT	17
5.3 Méthodologie selon une approche participative	18

08 SEP 2010

6. RÉSULTATS.....	20
6.1 <i>Ce que j'ai réalisé.....</i>	20
6.2 <i>Ce que j'ai appris.....</i>	20
6.3 <i>Ce que je critique.....</i>	21
6.4 <i>Ce que je propose.....</i>	22
CONCLUSION	24
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	26
ANNEXE : MÉTHODOLOGIE DU PAT	

INTRODUCTION

J'ai débuté ma maîtrise en administration publique pour analystes profil international à l'École nationale d'administration publique (ENAP) en septembre 2008. Le programme est constitué de 15 cours de 45 heures équivalent à 3 crédits chacun pour un total de 45 crédits. Parmi les 45 crédits, 9 sont consacrés soit à un travail dirigé, soit à un stage de 15 semaines. Mon choix s'est arrêté au stage à l'international, puisque l'expérience qu'une personne peut en retirer est idéale pour mettre ses savoirs à l'épreuve, pour enrichir son réseau de contacts et pour augmenter ses chances d'entrer rapidement sur le marché du travail. Dans cette perspective, je me suis mise à la recherche d'une organisation non gouvernementale située à l'étranger susceptible d'être intéressée à me recevoir comme stagiaire.

À chaque session, le département de l'ENAP s'occupant des stages affiche des mandats provenant d'organisations canadiennes et internationales. J'ai posé ma candidature à quelques-unes de celles figurant sur la liste, mais aucune n'a été retenue. J'avais une autre possibilité : ma tante, habitant dans la ville de Mérida au Venezuela, m'offrait de rester dans sa maison pour toute la durée de mon stage pendant qu'elle allait sous-louer mon appartement à Montréal. Il ne me restait plus qu'à trouver une organisation vénézuélienne intéressée à recevoir une stagiaire dans l'immédiat. Le lendemain, après trois coups de fil et un envoi par courriel de mon curriculum vitae et d'une lettre de motivation, j'avais décroché un mandat lié à la gestion de projets dans la Fondation Programa Andes Tropicales (PAT) située au cœur d'une ville andine : Mérida.

La Fondation PAT est une organisation privée qui agit en faveur de la protection de l'environnement dans les Andes tropicales. Elle est dotée d'une équipe de 14 professionnels spécialisés dans des domaines diverses. Puisque la fondation a une insuffisance de personnels liés à la gestion de projets, mes connaissances en cette matière allaient être bénéfiques. Mon stage vise principalement la formulation de la

phase d'élaboration dans le but de trouver les ressources pour mener à terme différents projets.

Voici le rapport de stage reflétant mes 15 semaines au sein de la Fondation PAT. Ce rapport expliquera le mandat qui m'a été conféré d'accomplir, une présentation de l'organisation, la mise en situation et la description des deux projets principaux, quelques notions théoriques en rapport avec le mandat, la méthodologie suivie, les résultats rapportés et les conclusions de l'expérience.

1. DESCRIPTION DU MANDAT

Mon arrivée à la fondation PAT a été prompte et inattendue. Pour cette raison, aucune tâche n'avait été identifiée au préalable. Durant mes deux premières semaines, j'ai eu la chance d'accompagner l'équipe du PAT sur le terrain dans le but de connaître les activités actuelles sur lesquelles se concentre l'organisation. Cette période d'intégration nous a permis, à mon mandant et à moi, d'élaborer un plan de travail axé sur la gestion de projets respectant à la fois les exigences de ma concentration d'étude, les besoins de l'organisation et mes propres intérêts.

1.1 Mandat général

Concevoir et formuler différents types de projets en lien avec la mission de l'organisation dans le but d'obtenir les ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

1.2 Projets identifiés

Deux projets principaux ont été identifiés :

- 1) La conception d'un plan pour l'élaboration, la planification et la mise en place d'un cours complet de tourisme de base communautaire à distance (via la télévision et le web).
- 2) La présentation d'une demande de financement au programme de tourisme durable de la compagnie aérienne canadienne, Air Transat.

1.3 Rôles du stagiaire convenus par le chargé de formation pratique

- Prendre connaissance du fonctionnement, des pratiques et de l'évolution des activités de l'organisation;
- Élaborer un plan de travail efficace;
- Entretenir des relations avec l'environnement institutionnel et professionnel;
- Participer aux réunions hebdomadaires du personnel;

- Communiquer son expertise et ses idées pour la réalisation des objectifs communs;
- Préparer des rapports sur des thèmes en relation aux tâches;
- Établir et maintenir des liens avec les communautés locales impliquées;
- Participer à l'exécution de projets locaux en matière de tourisme de base communautaire selon la méthodologie de travail de la fondation;
- Diffuser de l'information auprès de différentes communautés;
- Participer à la production écrite (feuilles, brochures, sites internet, etc.);
- Établir des alliances entre l'organisation et de futurs bailleurs de fonds;
- Identifier des projets futurs pour l'organisation.

1.4 Les aptitudes de la stagiaire requises pour effectuer le mandat

- Pouvoir participer à l'élaboration des activités du PAT en allant chercher la rétroaction nécessaire pour atteindre les objectifs établis;
- Avoir une capacité avancée d'analyse et de synthèse afin de comprendre, extraire et interpréter des données;
- Pouvoir reconnaître les difficultés et les limites de la méthodologie appliquée par la fondation;
- Posséder des compétences avancées en communication écrite et orale de la langue espagnole;
- Être habile à travailler en équipe;
- Savoir interagir avec la population locale;
- Faire preuve de jugement et d'autonomie;
- Avoir un Intérêt pour la culture vénézuélienne, l'environnement et l'écotourisme.

1.5 Contexte général du stage

Les Andes tropicales rassemblent une importante partie de la biodiversité mondiale. Ce réservoir naturel, situé en Amérique du Sud, occupe un territoire de 1.542.644 kilomètres carrés qui recouvre une partie du Venezuela, de la Colombie, de l'Équateur, du Pérou, de la Bolivie, du Chili et de l'Argentine (Biodiversity Hotspot). Selon

Conservation International, les Andes Tropicales hébergent entre 30.000 et 35.000 espèces de plantes, dont près de la moitié est endémique, représentant 10 % des espèces au niveau planétaire.

La richesse de la biodiversité et des ressources environnementales de la région des Andes tropicales conjuguée aux conditions climatologiques a favorisé une forme de colonisation humaine qui caractérise, encore aujourd'hui, la région. Ainsi, à l'heure actuelle, les Andes tropicales figurent parmi les environnements montagneux les plus peuplés du monde (Stone, 1992). La pauvreté d'une grande partie de la population est aussi une caractéristique essentielle de la région. Selon l'article « El Turismo Rural: Una herramienta para el desarrollo y la conservación en los Andes tropicales » écrit par Marcelo Molinillo et Yves Lesenfants,

Si l'on considère l'abondance et la qualité des ressources environnementales des régions rurales andines, ces pourcentages élevés de pauvreté sont aussi paradoxaux qu'injustes. Cela est dû au fait que la pauvreté rurale dans les Andes trouve ses racines dans le déséquilibre du schéma de développement, qui n'a pas permis au petit agriculteur de s'insérer de façon viable dans un grand marché, plutôt que dans la pénurie ou le manque de ressources naturelles ou de matières premières pour la croissance économique. [...] La marginalisation, à laquelle s'ajoute une réorganisation territoriale favorisant la production de masse, a déplacé le petit agriculteur vers les limites extérieures des zones agricoles les plus productives. Ceci a été la source de conflits parfois intenses pour l'usage des ressources dans ces zones. Ces circonstances ont favorisé la rapide dégradation des ressources naturelles et environnementales dans les zones les plus élevées des bassins hydrographiques andins, là où se concentrent généralement les petits producteurs. (Molinillo et Lesenfants, 2002, p. 6).

Cette situation est encore présente dans les Andes vénézuéliennes.

La fondation a reconnu que pour permettre une meilleure gestion de l'environnement et du patrimoine culturel, il est important de mettre sur pied des projets alternatifs prônant à la fois la conservation du territoire et le développement économique durable des communautés rurales.

2. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

La Fondation Programa Andes Tropicales (PAT) est une organisation privée à but non lucratif qui a été créée le 17 décembre 1996. Son siège social est situé à Mérida au Venezuela et son action se concentre surtout dans son pays d'origine, bien qu'elle ait aussi des activités dans d'autres pays andins, comme la Bolivie et l'Argentine. Sa mission principale est de contribuer à la conservation des milieux tropicaux andins en créant des alternatives sociales et écologiques durables pour les populations locales.

Depuis sa création, de nombreux projets ont été développés par la fondation, notamment un programme de modernisation agricole visant à augmenter la rentabilité des activités traditionnelles de l'agriculture à l'intérieur des territoires déjà exploités, freinant l'avancée de la pratique agricole vers de nouveaux territoires.

Le tourisme est actuellement un important moteur pour le développement économique des territoires. Pour offrir des solutions écologiquement et socialement viables à la population rurale des Andes tropicales, une des initiatives du PAT est le développement d'un « tourisme de base communautaire ». Yves Lesenfants, directeur de la Fondation PAT, souligne que : « le tourisme rural de base communautaire peut être utilisé comme outil pour améliorer les conditions de vie des familles d'agriculteurs, tout en les intégrant à l'effort de protection des ressources naturelles et des zones sensibles. » (Molinillo et Lesenfants, 2002, p.3)

Ainsi, le PAT s'est spécialisé dans le développement de projets de tourisme durable au niveau national (Andes, Llanos, Gran Sabana et péninsule de Paria) et même international (Argentine et Bolivie). Son action se base sur une solide méthodologie qui vise à systématiser les processus tout en les rendant géographiquement adaptables. En plus de faire découvrir aux visiteurs la beauté spectaculaire que leur réserve la nature des Andes, le tourisme de base communautaire permet à la fois de sensibiliser les

touristes à l'importance de préserver l'environnement et à aider financièrement les habitants de ces régions, dont l'indice de développement humain et social est parmi les plus faibles du Venezuela.

À ce jour, le PAT a soutenu plus de 530 micro-entreprises qui se dédient au tourisme de base communautaire. Dans les régions où il est intervenu, le PAT a créé et formalisé des réseaux de services touristiques gérés directement par la population locale. Ces réseaux organisés assurent la prestation de services professionnels dans de nouvelles destinations touristiques que le PAT a documentées, cartographiées et structurées. Cette initiative permet à des communautés rurales entières de s'intégrer au marché national et international du tourisme solidaire, responsable et durable.

Ainsi, l'action du PAT s'inscrit dans le cadre d'une demande croissante d'un tourisme alternatif axé sur le développement durable, de la part d'un public qui se fait de plus en plus exigeant en matière d'éthique et de responsabilité sociale.

Offrant des résultats tangibles, le modèle et la méthodologie développés par le PAT ont généré un intérêt croissant provenant d'acteurs publics tant aux niveaux municipal et local (municipalités, conseils communaux, gouvernements régionaux) qu'aux niveaux national et international.

2.1 Structure organisationnelle du PAT

Le personnel du PAT se compose de 14 professionnels spécialisés dans des domaines tels que : gestion de projets, tourisme, travail social, géographie, cartographie, informatique, biologie, écologie, finance et administration. De plus, une petite agence de voyage locale, sous le nom d'*Ekkaiá*, met sur le marché les produits générés par les projets de la fondation.

En plus de la qualité de l'expérience du personnel du PAT, il est important de considérer l'expertise de l'institution en matière de ressources technologiques. Au cours de ses

actions, le PAT s'est doté : d'un laboratoire de cartographie numérique et de géographie appliquée, qui comprend 6 postes de travail pour la gestion de la géo-base de données de référence et un système GPS de référence à haute résolution pour la cartographie; de matériel d'enregistrement audiovisuel (fixe et vidéo) pour documenter les attractions et les produits touristiques; d'équipements de base pour le travail de terrain (véhicules, camps temporaires, altimètres, podomètres, boussoles, etc.) La fondation a ainsi pu créer une importante banque de données cartographique essentielle à sa mission.

2.2 Structure financière du PAT

Depuis sa création, la Fondation PAT a obtenu le financement de ses projets par de nombreuses institutions nationales, internationales, publiques et privées. Citons l'Union européenne, la Corporación Andina de Fomento (CAF), l'Agence pour la Coopération du Royaume de Belgique, Conservación Internacional Venezuela, l'Ambassade de France, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Corporación Eléctrica Nacional (Corpoelec), ainsi que plusieurs ONG se consacrant au développement et à la conservation. En fait, quatre-vingts pour cent de son budget provient du soutiens financiers, le restant découlant de ressources propres (consultance, travaux cartographiques, etc.).

En général, le PAT traite directement avec les communautés rurales et exécute lui-même ses projets. Dans certains cas, à l'étranger, des accords ont été signés avec des institutions ou des groupes locaux pour l'exécution de projets dans lesquels le PAT servait de consultant.

2.3 Département associé au stage

Mon stage s'est déroulé dans le département de la gestion de projets. Il est à noter que mon chargé de formation pratique (mandant) est le gestionnaire de projets de l'organisation. Il est dirigé par le fondateur et directeur général de la fondation, Yves Lesenfans. Mon travail a été révisé par ces deux personnes avant d'être utilisé.

3. MISE EN SITUATION ET DESCRIPTION DES DEUX PROJETS PRINCIPAUX DU MANDAT

Cette section présente de manière plus détaillée les deux projets qui m'ont permis de remplir mon mandat. Une *mise en situation* aidera le lecteur à saisir le contexte dans lequel s'inscrit le projet alors que la *description du projet* explique le déroulement de celui-ci.

3.1 Projet 1

La conception d'un plan d'élaboration et de planification de la mise en place d'un cours complet de tourisme de base communautaire à distance.

3.1.1 Mise en situation :

La Fondation Programa Andes Tropicales doit l'exécution de ses projets à l'obtention de financements. La plus grosse partie des ressources financières provient de bailleurs de fonds intéressés à encourager des activités correspondant à leur propre mission et valeurs. C'est pourquoi le PAT est constamment à la recherche de nouveaux bailleurs de fonds. Afin d'assurer sa survie, le PAT doit préparer ses activités futures pour avoir, dans son répertoire, des projets prêts à être soumis à des institutions. Dans cette condition, une de mes tâches fut l'élaboration d'un nouveau projet pour la fondation.

Un des projets prévus par le PAT, depuis maintenant quelques années, concerne un programme de sensibilisation au tourisme de base communautaire dans les régions rurales andines de l'Amérique latine. Depuis sa création, le PAT a développé et appliqué des méthodes d'intégration de services de base communautaire durable. La méthodologie du PAT, utilisée lors de ses projets, est une formule complète qui inclut les étapes d'identification, de sensibilisation, de formation, d'exécution, de promotion et de vente de produits de tourisme de base communautaire.

3.1.2 Description du projet

Pour permettre au programme de toucher un nombre important de communautés dans un temps rapide et à faible coût, le PAT a prévu d'élaborer un cours à distance de tourisme de base communautaire. La formation que la fondation est en mesure de concevoir exige que l'équipe transmette toutes les connaissances acquises depuis sa création. Le style didactique et le matériel de diffusion devront être adaptés au public rural pour une assimilation maximale des informations.

Cette stratégie de sensibilisation a comme principal objectif de produire des améliorations tangibles dans la qualité de vie des populations locales, dans une optique de conservation environnementale et culturelle et de développement durable.

3.2 Projet 2

La présentation d'une demande de participation au programme de tourisme durable de la compagnie aérienne canadienne, Air Transat.

(Ce deuxième projet ne figure pas expressément dans mon offre de service, puisque c'est un projet qui s'est présenté durant le stage.)

3.2.1 Mise en situation

Au début de l'année 2009, la Fondation PAT a été sollicitée par le maire de la Municipalité Rómulo Gallegos, dans l'état d'Apure au Venezuela, pour développer un projet de tourisme de base communautaire sur son territoire. La municipalité est située dans les *Llanos* (les grandes plaines du sud du pays), une région qui constitue l'un des principaux centres d'attraction pour le tourisme de nature dans le pays. Le territoire de la municipalité Rómulo Gallegos, d'une superficie de 12.000 km², se caractérise par la diversité de ses écosystèmes et par l'existence d'une population autochtone (ethnies Pumé et Cuiba).

3.2.2 Description du projet

Comme c'est le cas pour la plupart des projets du PAT, l'objectif principal est d'améliorer les conditions de vie des populations locales, paysannes et autochtones par le biais de la mise sur pied d'activités touristiques durables.

La première phase du projet, d'avril 2009 à février 2010, a couvert deux grands axes : le diagnostic touristique intégral de la municipalité (y compris la création d'une base de données SIG¹ et d'une cartographie du territoire à l'échelle 1:100 000) ; et la proposition d'actions et de stratégies nécessaires à la mise sur pied d'une destination de tourisme durable dans la région.

Les résultats encourageants de la première phase ont motivé la municipalité à demander au PAT de poursuivre le programme pour une deuxième phase qui visera à approfondir les résultats déjà obtenus et à concrétiser les stratégies proposées et ce, jusqu'à l'introduction des premiers produits sur le marché.

Le PAT a accepté et a préparé une deuxième phase de 12 mois avec les objectifs suivants : identification et conception de produits touristiques durables en collaboration avec la population; mise à niveau des services touristiques existants; sensibilisation et formation des prestataires de services; et mise en marché de premiers produits touristiques à titre d'essai.

Pour le financement de cette seconde phase, la municipalité a offert la rétribution de 74 400\$ CA, soit 60,1% du coût global. Toutefois, un complément de financement est nécessaire pour assurer la complète exécution du projet jusqu'à sa phase de commercialisation.

Depuis 2007, Air Transat a conçu, dans les destinations qu'elle dessert, un « programme de soutien financier pour les collectivités ». Ce programme sert à encourager les

¹ Système d'information géographique

organisations dont les activités touchent le tourisme durable. Pour l'année 2010, Air Transat offre plusieurs montants pouvant aller jusqu'à 50 000 \$CA pour subventionner des projets. Ayant pris connaissance de cette politique d'intervention d'Air Transat, le PAT a vu la possibilité d'obtenir le financement des 39.9 % manquants pour compléter la totalité de la somme estimée. Pour participer au concours, il était obligatoire de remplir un formulaire conçu par la compagnie aérienne.

Ainsi, les deux projets, à l'élaboration desquels j'ai participé, devaient être rédigés, le premier selon un modèle acceptable en gestion de projets classique, le second selon un modèle fourni par les bailleurs de fonds. La concision et la clarté sont toujours indispensables lors de la rédaction, et le nombre de mots est parfois limité sous peine de refus immédiat du dossier.

Je tiens à souligner que durant mon stage, d'autres tâches m'ont été assignées outre ces deux projets. Je n'ai pas trouvé pertinent de les intégrer dans ce rapport de stage.

4. CADRE THÉORIQUE DE L'INTERVENTION

Des notions théoriques ont été utilisées pour accomplir mon mandat de stage, tels : les concepts de gestion de projets, phase d'élaboration, développement durable, approche participative, tourisme durable et tourisme de base communautaire. En voici un résumé :

4.1 Gestion de projets

L'*international Project Management Association* définit la gestion de projets ou le management de projets comme suit : « planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet, ainsi que la motivation de ceux qui sont impliqués dans le projet, de façon à atteindre les objectifs de façon sûre et dans les critères définis de coûts, de temps et de performances » (IPMA, 2000, p.23).

Pour sa part, un projet est l'ensemble de plusieurs actions ayant comme finalité de répondre à un besoin défini dans un temps donné tout en respectant le budget alloué. C'est une action temporaire avec un début et une fin dont les résultats attendus s'appellent *livrables*.

En règle générale, un projet consiste en trois phases distinctes : la formulation/planification (élaboration), l'exécution et l'évaluation.

4.2 Développement durable

Le concept de « développement durable » a été approuvé lors du premier « Sommet de la Terre » en juin 1992 organisé par les membres des Nations Unies. Le développement durable fait maintenant partie des Objectifs du millénaire pour le développement établis par les États membres de l'Organisation des Nations-Unies (ONU). Ce concept désigne la capacité à combler nos besoins actuels sans compromettre ceux des

générations futures. Ainsi, le développement durable a comme objectif de concilier les domaines économiques, sociaux et écologiques des activités humaines. Un équilibre doit être évalué et viable à long terme et tous les acteurs sociaux (citoyens, entreprises, gouvernements) doivent y participer pour atteindre un résultat optimal. La gestion durable de projets requiert une participation ou « une approche participative » pour atteindre un résultat viable.

4.3 Approche participative

C'est une approche qui est née de l'insuccès de stratégies d'interventions faites par le passé et de la nouvelle résolution des gouvernements d'intégrer la participation des populations aux activités de développement rural. Dans ce sens, le but de l'approche participative est d'impliquer la collectivité dans le diagnostic, l'identification, la planification, l'élaboration et le suivi des activités entreprises dans leur région. Cette approche est idéale pour les programmes de développement local, car elle assure de répondre convenablement aux besoins et aux attentes des individus. Dans un projet de développement durable, il est important de favoriser l'auto-développement des communautés et la prise en charge de leur propre avenir. De la sorte, il est préférable de considérer les opinions des acteurs dans le processus décisionnel.

Selon le département du développement durable de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'approche participative comporte une série d'étapes :

Identification/connaissance du milieu; sensibilisation/prise de conscience par les populations des enjeux environnementaux et des possibilités d'agir sur le milieu; identification des problèmes et recherche de solutions; organisation de la prise en charge et programmation des actions à entreprendre; formation thématique et vulgarisation; évaluation périodique des actions en cours par les populations et suivi-évaluation du programme et de l'ensemble de la démarche, débouchant sur une prise en charge progressive des actions de développement au niveau du terroir par les populations et une appropriation du processus par l'ensemble des intervenants (population, agents techniques, autres) (Département du développement durable, 2000)

Ces étapes ne sont pas toutes développées au même degré. Elles dépendent du contexte et de la région concernée. L'essentiel, selon le Département du développement durable, est de suivre chacune de ces étapes décrites dans un ordre théorique et de ne pas en négliger.

4.4 Tourisme durable

Le « tourisme durable » est un concept qui respecte les notions du développement durable. L'Organisation mondiale du tourisme définit le tourisme durable comme suit :

Le Développement touristique durable satisfait les besoins actuels des touristes et des régions d'accueil tout en protégeant et en améliorant les perspectives pour l'avenir. Il est vu comme menant à la gestion de toutes les ressources de telle sorte que les besoins économiques, sociaux et esthétiques puissent être satisfaits tout en maintenant l'intégrité culturelle, les processus écologiques essentiels, la diversité biologique, et les systèmes vivants. Sous la condition que tous les acteurs concernés participent activement et s'engagent à respecter la mise en œuvre effective du tourisme durable.

4.5 Tourisme de base communautaire

C'est un domaine dont la finalité est la même que le tourisme durable, à la différence que la gestion des activités et des services est assurée directement par les membres de la communauté et non par des grands entrepreneurs d'origine urbaine. La communauté reste en possession des décisions et des profits reçus par les activités, ce qui rejoint davantage l'idée de développement durable.

5. MÉTHODOLOGIE

Dès mon arrivée, j'ai établi un plan de travail avec mon chargé de projets. Il s'agissait en fait d'un instrument que j'ai dû réajuster en fonction des conditions réelles, et ce, tout au long de mon cheminement. La méthodologie que j'ai privilégiée se rapportait aux définitions théoriques de la section précédente et était fonction des activités et des buts à atteindre. Durant mon travail, j'ai dû observer chaque situation, analyser les informations, trouver une formule de travail et effectuer les tâches requises pour atteindre les résultats voulus.

Voici quelques recettes utilisées pour arriver à mes fins :

5.1 Formule de gestion de projets

Comme mentionné précédemment, un projet comporte trois phases distinctes : la formulation/planification (élaboration), l'exécution et l'évaluation. La courte durée de mon stage m'a empêchée de participer à toutes les phases de la mise en place d'un projet. La seule phase à laquelle j'ai pu entièrement collaborer était la première : celle de l'élaboration.

Durant cette phase, j'ai dû définir chaque projet en identifiant :

- La nature exacte (objectifs généraux et spécifiques);
- La durée et les dates de sa réalisation;
- La description des activités prévues;
- Les gains pour les bénéficiaires;
- Les ressources nécessaires à son exécution (humaines, matérielles et financières);
- L'utilisation des fonds reçus;
- Les résultats attendus;
- Les contributions de la Fondation PAT.

J'ai trouvé propice de suivre la méthodologie de travail élaborée par le PAT pour trouver les informations.

5.2 Méthodologie du PAT

Le processus suivi pour la cueillette de données et la formulation d'un projet peut varier selon plusieurs facteurs dont le lieu géographique, les conditions environnementales, sociales, culturelles et d'après les besoins à combler. Pour accomplir sa mission, le PAT s'est doté de sa propre méthodologie applicable à la majorité des circonstances et à l'ensemble des différents publics touchés. J'ai dû assimiler cette méthodologie et l'appliquer durant mon mandat pour assurer la conformité de la présentation des rapports que je devais soumettre.

En résumé, j'ai suivi les quatre étapes suivantes dont une description plus explicite est disponible à l'annexe 1 :

- 1) Évaluation rapide : première observation
- 2) Planification : cette phase regroupe le diagnostic et la formulation
 - 2.1) Diagnostic : identification et analyse des besoins et des facteurs déterminants
 - 2.2) Formulation : rédaction préliminaire
- 3) Exécution : rédaction finale
- 4) Stade de livraison : recherche de bailleurs de fonds en rapport avec les objectifs du projet

Une cinquième étape, qui ne me concernait pas, fait partie de la méthodologie du PAT, celle de « contrôle ». Elle implique les ajustements à apporter aux projets.

La méthodologie établie par le PAT a été standardisée de manière à convenir à différents types de programmes. Toutefois, lors de l'étape de *planification*, j'ai trouvé préférable d'y intégrer l'*approche participative*.

5.3 Méthodologie selon une *approche participative*

Comme évoqué dans la section *Cadre théorique de l'intervention*, l'approche participative comporte des étapes qu'il est préférable de suivre. Dans mon cas, je n'ai pas été obligée de suivre chacune d'elles, puisque je ne participais pas à toutes les étapes du projet. Celles dont j'ai pris soin de suivre sont : *identification et connaissance du milieu, identification des problèmes, et recherche de solutions*.

Voici comment j'ai inséré cette approche dans les étapes de la méthodologie du PAT :

Étape 1 : Première évaluation :

Lors de mon arrivée dans la fondation, j'ai eu la chance de me joindre à une activité de terrain avec le groupe de travail. Durant cette période de quatre jours, j'ai pu observer les comportements des différents acteurs ainsi que la formule de travail de l'organisation du PAT. Ma présence, lors de ces visites sur le terrain, a progressivement fait en sorte que les collectivités m'associent à la fondation. Cette intégration m'a permis de participer activement aux réunions et de récolter des informations importantes faisant en sorte d'*identifier les problèmes* et de *connaître le milieu*.

Étape 2 : Diagnostic :

Pour accéder à une approche participative concluante, j'ai procédé à une écoute attentive et objective. Pendant mes rencontres, je devais rester prudente de ne pas imposer mes visions ou des théories qui pouvaient venir biaiser la vraie nature des besoins. Cette attitude m'a permis d'*identifier les problèmes* pour pouvoir passer à la *recherche de solutions*. La prise de notes m'a aidé à conserver toutes les informations importantes. De plus, pour connaître l'état d'avancement de la situation, j'ai prévu une visite régulière dans les endroits correspondants à mes mandats.

Puisque les impacts sur les aspects sociaux, culturels et environnementaux peuvent différer d'un lieu à l'autre, un programme de tourisme de base communautaire

nécessite une démarche de cas par cas, donc encore une fois une bonne *identification et connaissance du milieu*.

Étape 3 : Formulation (Rédaction préliminaire)

Une bonne compréhension des données recueillies est nécessaire, mais pas suffisante ; il faut pouvoir les analyser et les harmoniser dans leur ensemble. Ces données amassées lors des deux étapes précédentes ont donné lieu à une écriture préliminaire du rapport. Cette première version a été lue et critiquée par le gestionnaire de projets et m'a été retournée avec des observations pouvant améliorer le texte et son contenu.

Étape 4 : Exécution : (Rédaction finale)

Lors de cette étape, j'ai pris grande considération des commentaires qui avaient été portés au document initial. J'ai pu rédiger la version définitive de la phase d'élaboration et la présenter de nouveau au gestionnaire de projets pour une seconde correction.

Étape 5 : Stade de livraison (Recherche de bailleurs de fonds en rapport avec les objectifs du projet)

Cette étape est la dernière selon la méthodologie du PAT. Pour mon premier projet, j'ai fait une première rédaction du rapport et j'ai aussitôt commencé les recherches de bailleurs de fonds susceptibles de l'appuyer. Ces derniers ont souvent un formulaire spécifique à remplir, si bien que ce serait une perte de temps de procéder à la rédaction finale sans suivre, dès le départ, ce formulaire et connaître les contenus à insérer. Mon deuxième projet a été différent, car je connaissais déjà le bailleur de fonds. Aussi, dès la première rédaction, ai-je utilisé le modèle fourni par celui-ci.

6. RÉSULTATS

Les résultats doivent être évalués en fonction du niveau d'atteinte des objectifs. Ils sont influencés par le degré de compréhension des notions théoriques en relation avec le travail et la méthodologie adoptée. Mon apport pour les deux projets est difficile à évaluer de manière concrète, le premier projet n'étant pas destiné à être présenté immédiatement, et Air Transat n'ayant pas encore répondu au deuxième projet.

6.1 Ce que j'ai réalisé

La phase de planification est une étape cruciale; elle permet d'obtenir les ressources nécessaires aux projets. C'est durant cette phase que la spécification claire des objectifs, leur cohérence, la stratégie à suivre pour les atteindre, la prise en considération des rôles de chaque partie prenante durant les activités et l'indication des mécanismes de suivi des activités sont construits. Les propositions de projets sur lesquelles j'ai travaillées visaient des relations de partenariat avec différentes organisations pouvant fournir des ressources permettant leur exécution.

6.2 Ce que j'ai appris

Ma participation au département de gestion de projets de la Fondation PAT m'a permis de me familiariser avec cette discipline. J'ai pu mener à terme mon mandat dans le temps limite de 15 semaines malgré plusieurs facteurs qui sont venus perturber mon horaire de travail. Pour réaliser le travail de terrain, il fallait parcourir une grande distance en 4x4 dans les Andes dans des conditions parfois pénibles (routes bloquées, inondations, brouillard). De plus, la ponctualité au Venezuela n'est pas souvent respectée; les réunions étaient souvent retardées, remises à plus tard ou même parfois annulées. Le projet de tourisme de base communautaire exige la participation de la communauté. Sans un certain degré de motivation de leur part, les activités n'ont plus raison d'être.

Le fait de travailler à l'étranger a accentué mon isolement face à des problèmes rencontrés. J'ai néanmoins eu la chance d'être bien entourée par l'équipe du PAT durant mon mandat, particulièrement par mon chargé de projets, qui m'a aidé à trouver des solutions à certains obstacles. Mon sens de l'autonomie s'est, malgré tout, grandement développé.

Dans son ouvrage « What It Takes to Be a Good Project Manager », Posner énumère les principales difficultés à surmonter dans le domaine de la gestion de projets. Parmi celles-ci, j'ai décelé les suivantes lors de mon mandat :

- 1) l'imprécision des buts;
- 2) la fixation d'échéances irréalistes;
- 3) l'insuffisance de la planification;
- 4) l'allocation de ressources inadéquates;
- 5) le manque d'implication des membres de l'équipe;
- 6) l'absence ou l'insuffisance de communication;
- 7) les conflits entre les services ou les fonctions.

Ces limites ne sont pas insurmontables. Le seul fait de les reconnaître est, selon moi, un premier pas vers la solution.

6.3 Ce que je critique

Ma conception du plan d'élaboration et de planification de la mise en place d'un cours complet de tourisme de base communautaire à distance n'a pas obtenu le résultat que je souhaitais. J'espérais pouvoir compléter entièrement la phase d'élaboration/planification, mais je n'ai pu obtenir ni les informations correspondantes aux ressources humaines, matérielles et financières ni la description de l'utilisation des fonds reçus. Ce projet de cours à distance avait été considéré par la fondation plusieurs années auparavant, mais faute de temps, le personnel du PAT n'avait pu s'y consacrer.

Ma contribution pour la mise sur pied de ce projet a, au départ, enthousiasmé plusieurs membres de l'équipe qui devaient me fournir des informations cruciales à sa mise en forme. Après deux mois de travail, aucun des rendez-vous que j'avais planifiés n'avait été respectés et l'équipe ne démontrait plus autant d'intérêt pour cette idée. Elle disait être déjà trop occupée par le travail à effectuer dans l'immédiat. Le personnel ne comprenait pas l'empressement de consacrer autant de temps à un projet futur. Ces circonstances ont peu à peu affaibli ma motivation envers ce travail.

C'est à ce moment qu'est arrivée l'urgence de présenter une demande de participation au programme de tourisme durable à la compagnie aérienne canadienne : Air Transat. Je suis satisfaite du déroulement de cette tâche. Avoir une date de dépôt du dossier me stimulait et rendait l'évènement plus concret. J'ai séjourné dans la municipalité Rómulo Gallegos (lieu d'exécution du projet) pour mettre en pratique la méthodologie du PAT et les concepts de l'approche participative. J'ai pu récolter les données nécessaires et mieux sentir l'environnement dans lequel la fondation s'était investie. La deuxième phase du projet est déjà entamée grâce au soutien financier du maire, mais avec l'aide d'Air Transat, le projet pourrait être complété. Air Transat donnera sa réponse en automne 2010.

Par ailleurs, je considère que le refus d'un projet proposé ne justifie pas son abandon immédiat. Il faut parfois partir à la recherche de nouveaux bailleurs de fonds susceptibles d'être intéressés. Il est aussi probable qu'un bailleur de fonds ne soutienne pas un projet une année, mais l'appuie l'année suivante.

6.4 Ce que je propose

La Fondation PAT a déjà réalisé de grands projets et a su développer une expertise dans le tourisme de base communautaire. Par contre, les rôles des employés ne sont pas toujours bien établis ni compris par l'ensemble de l'équipe. Le manque de communication entre ses parties et une défaillance dans l'organisation du temps de

travail empêche l'organisation d'atteindre son plein potentiel. Il faut prendre en considération que le directeur principal n'est pas basé actuellement au Venezuela et n'est donc pas présent pour assurer la gestion des activités. Le gestionnaire de projets est considéré comme étant le superviseur en son absence, mais celui-ci n'a pas accès à toutes les informations de la fondation. Ma recommandation principale est de lui conférer l'accès à toutes les données administratives telles les budgets disponibles, et de lui déléguer un certain pouvoir de prise de décision. En outre, les méthodes de communication nous permettent aujourd'hui l'accès à des conférences en ligne via Internet; il serait sûrement bénéfique que le superviseur hiérarchique puisse assister aux réunions hebdomadaires grâce à cette technologie.

CONCLUSION

La méthodologie adoptée par le PAT, appliquée à l'approche participative, m'a aidée à identifier chaque élément de la phase d'élaboration. Cependant, accomplir mon mandat n'a pas été aussi simple que je ne le pensais. Tout d'abord, je devais m'intégrer dans un pays étranger dominé par la langue espagnole, dont la culture, le mode de vie et l'environnement étaient totalement différents de ceux de mon pays d'origine. J'étais consciente que ces éléments pouvaient venir, à un moment où à un autre, influencer le déroulement de mon stage. J'ai donc trouvé propice d'appliquer non seulement la méthodologie à mon travail de stage, mais aussi à mon adaptation dans ce nouveau pays. Une bonne intégration est importante pour éviter les chocs culturels qui peuvent venir empêcher d'obtenir de bons résultats. Or, confronter la théorie à la pratique n'est pas facile, mais c'est encore plus difficile dans un nouveau contexte.

Bien que le plan de travail du cours à distance n'ait pas été complété, j'ai quand même pu élaborer plusieurs de ses parties. Mon initiative d'interroger les communautés et ma curiosité intellectuelle ont fait en sorte que j'ai rassemblé de nombreuses informations pour sa réalisation. Pour augmenter la faisabilité du projet, il est important de prendre conscience des tenants et des aboutissants de l'environnement du projet tout en restant objectif.

En plus de l'évaluation de mon mandat, j'ai pu améliorer ma compréhension des étapes d'élaboration de projets et mettre à l'épreuve ma capacité d'intégration dans un milieu rural étranger. J'ai énormément appris en ce qui concerne les étapes de la gestion de projets, surtout celle de *formulation/planification (élaboration)*. J'ai trouvé intéressant d'adapter la formulation selon les bailleurs de fonds visés.

Les aptitudes requises par le PAT pour effectuer les mandats étaient justes : une approche participative requiert de l'entregent, des capacités d'analyse, de l'habileté à travailler en groupe et bien plus. Le travail n'aurait pas pu se réaliser sans une bonne

connaissance de la langue espagnole et sans un intérêt pour la culture vénézuélienne. Le jugement est également primordial, puisque comme l'a écrit G. Noel : « il permet de savoir Quoi faire? Comment le faire? Quoi dire? Comment le dire? ». De plus, le bon jugement est difficile à évaluer car « celui-ci renvoie à la subjectivité individuelle, qui reflète les normes et les valeurs de celui qui les profère. » (Noël, 1997, p.225)

Finalement, être proactif accélère l'atteinte vers les objectifs. J'ai découvert en moi une capacité de persuasion qui m'a permis de rassurer les parties prenantes face aux changements que venaient engendrer les projets.

Ce stage a été une belle expérience pour la mise en pratique des concepts que j'ai appris durant les cours théoriques à l'ENAP.

Pour terminer, je souligne que pour être un bon gestionnaire de projets, il faut savoir persévérer malgré les imprévus et les déceptions.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BIODIVERSITY HOTSPOTS, *Tropical Andes*, [Consulté le 5 mars 2010], Conservation International, [en ligne], disponible sur : <http://www.biodiversityhotspots.org>.
- CEBALLOS-LASCURAIN, H. (1996) *Tourism, Ecotourism and Protected Areas: The State of Naturebased Tourism around the World and Guidelines for its Development*. Gland and Cambridge : IUCN.
- DÉPARTEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, *Approche participative, communication et gestion des ressources forestières en Afrique sahélienne : Bilan et perspectives*, [Consulté le 18 juin 2010], Archives de document de la FAO, (mis à jour en 2000), [en ligne], <http://www.fao.org/docrep/v9974f/v9974f01.htm>.
- GENEST, Bernard-André et Tho Hau NGUYEN, (2002). *Principes et techniques de la gestion de projets*, 3^e édition, Éditions Sigma Delta , Laval, 448 pages.
- LAMMERINK P. Marc et Ivan WOLFFERS, (1998). *Approches participatives pour un développement durable : exemples d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie*, Institut panafricain pour le développement, Éditions Karthala in Douala, Paris, 209 pages.
- LAVAGNON A. Ika, (2005). *La gestion des projets d'aide au développement : historique, bilan et perspective*. [Consulté le 20 mai 2010], Revue Perspective Afrique, Vol. 1, No. 2, 2005, pp. 128-153. Disponible en ligne : http://www.perspaf.org/fileadmin/Articles/Volume1/Numero2/PA_Vol1_No2_pp_128-153.pdf
- LIBAERT Thierry et André-Jean GUÉRIN, (2008). *Le développement durable*, Dunod, Les Topos, 152 pages.
- MOLINILLO, Marcelo et Yves LESENFANTS, (2002). *El Turismo Rural: Una herramienta para el desarrollo y la conservación en los Andes tropicales*, Programa Andes Tropicales, 25 pages.
- NOËL, G. (1997). *Le développement international et la gestion de projet*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 302 pages, p. 223-239.
- POSNER, B. Z., (1992). *What It Takes to Be a Good Project Manager*, dans Jack R. MEREDITH et Samuel J. MANTEL, « Project Management, A Managerial Approach », New York, John Wiley, 766 pages, p. 146-149.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT (PNUE) et ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (OMT), (2006). *Vers un tourisme durable – Guide à l'usage des décideurs*, [Consulté le 29 mai 2010], Sustainable Consumption & Production Branch. 238 pages. Disponible en ligne : <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0819xPA-TourismPolicyFR.pdf>

SACQUET, Anne-Marie, (2002). *Atlas mondial du développement durable. Concilier économie, social, environnement*. Paris, Éditions Autrement (Collection Atlas/Monde), 80 pages.

STONE Peter B. (1992). *The State of the World's Mountains : A Global Report*. Londres et New York, Zed Book Ltd, 391 pages.

ANNEXE : MÉTHODOLOGIE DU PAT

Bien que le processus pour la formulation d'un projet de tourisme communautaire rural puisse varier d'une région à l'autre en fonction de conditions et de besoins spécifiques, la Fondation Programa Andes Tropicales offre un aperçu de sa méthodologie. Voici une partie du guide que j'ai pris soin de traduire en français.

À partir d'un point de vue général, la méthodologie pour la préparation du projet se décrit en cinq étapes :

1. Phase d'évaluation rapide

Cette phase permet une première approche rapide de la zone du projet afin d'obtenir une estimation des données touristiques, écologiques, géographiques et socio-économiques. Ces informations permettent une première prise de décision concernant la mise en œuvre (ou non) des plans de développement touristique durable pour la zone étudiée.

2. Phase de planification

La phase de planification comprend les étapes phases suivantes:

2.1. Phase de diagnostic

La phase de diagnostic se base sur un travail analytique; elle consiste à étudier la réalité du produit touristique actuel dans la zone de travail et a comme objectif d'identifier et d'analyser les facteurs d'attraction les plus importants, les services touristiques existants, ainsi que les contraintes socio-économiques. Ces informations sont essentielles, car elles sont le point de départ pour la construction d'un réseau de tourisme rural communautaire.

2.2. Phase de formulation

Les caractéristiques propres des projets de tourisme rural de base communautaire impliquent le recours à une étape préalable à son exécution. Cette phase est d'une grande importance pour la réussite du projet et doit être exécutée avec soin. Il s'agit d'établir le scénario touristique souhaité pour atteindre la mission du projet, ce qui implique de déterminer et proposer la structure du système touristique pour la zone de travail.

La réussite ou l'échec des projets de tourisme rural communautaire est déterminée, en grande partie, par les phases de diagnostic et de formulation.

3. Phase d'exécution

Cette phase représente l'ensemble des tâches et des activités que devra accomplir l'équipe du PAT et qui constituent la réalisation proprement dite du projet. Cette étape correspond, avant tout, à l'identification des micro-entreprises du futur réseau de tourisme de base communautaire, les caractéristiques techniques spécifiques de chaque microprojet en particulier. Elle suppose de mettre en jeu et d'administrer les recours de manière adéquate et efficace.

4. Phase de livraison ou de démarrage

L'ensemble du projet est conçu pour être achevé en un laps de temps prédéterminé, avec notamment le lancement du système touristique développé. Cette phase est très importante puisqu'elle représente l'aboutissement des opérations sur le terrain. Au cours de cette phase, la mise en œuvre d'une stratégie de marché est essentielle ce qui signifie la participation active, non seulement de l'agence *Ekkaiia* (structure commerciale destinée à soutenir les processus de commercialisation des produits réalisés dans le cadre de projets de tourisme rural à base communautaire), mais aussi de tous les mécanismes de commercialisation nécessaires à assurer la réussite du projet.

5. Phase de contrôle

Cette phase est essentiellement le travail de vérification. Elle s'exécute en analysant deux aspects importants : le premier est d'identifier si l'avancement du projet diverge des objectifs fixés pour chaque étape; ce qui implique que le gestionnaire de projet doit identifier les écarts, analyser les causes et apporter les ajustements nécessaires pour corriger la situation. Il doit s'assurer que les ressources humaines fassent leur travail efficacement et dans les temps. En second lieu, il s'agit de veiller à ce que le projet réalisé ne diffère pas des objectifs généraux. Cela implique la collaboration de la structure de commercialisation qui doit identifier les problèmes, analyser les causes, établir les recommandations et appliquer les mesures correctives nécessaires pour changer les effets indésirables.