

**MONIER Sylvie
ERNOUX Xavier**

27 ème Promotion

Stage de quatrième année :

**Elaboration d'un projet agricole
à l'Educandario Eunice weaver,
(Maranguape, Cearà, Brésil).**

RAPPORT DE SOCIOLOGIE

SOMMAIRE

Fiche d'identité de l'entreprise	
Remarque préalable	page 1
<u>1 Organisation formelle</u>	page 2
<i>a/ Les acteurs en présence</i>	page 2
<i>b/ Organigramme</i>	page 3
<i>c/ Remarques concernant cet organigramme</i>	page 3
<u>2 Demande adressée par l'entreprise</u>	page 4
<u>3 Manière de procéder, questionnements sociologiques, obstacles et difficultés</u>	page 6
<i>a/ Bibliographie de pré-stage</i>	page 6
<i>b/ Première partie du stage : prise de contact avec l'organisme et le personnel, élaboration du projet agricole</i>	page 7
- Des relations hiérarchiques marquées	page 7
- La perception du projet par les différents acteurs de l'entreprise	page 8
- Remarques concernant la manière de procéder pour mobiliser les acteurs	page 9
- Conclusion sur la première partie	page 11
<i>c/ Deuxième temps du stage : recherche des informations techniques, réflexions sur l'aspect organisationnel de la mise en place du projet.</i>	page 12
<i>d/ Troisième temps : élaboration des devis et questionnaire général sur l'entreprise.</i>	page 13
<u>4 Conclusion</u>	page 15

Remarque préalable :

Le commanditaire de notre stage est l'association Jangadeiros. Toutefois, nos rapports avec cette association ont été limités puisque celle-ci a seulement effectué le lien entre nous et l'Educandario Eunice Weaver, suite au souhait de l'Educandario d'être aidé pour la réalisation d'un projet agricole. Ainsi, l'association Jangadeiros nous a proposé d'effectuer ce travail, mais l'organisation dans laquelle nous avons travaillé est l'Educandario Eunice Weaver.

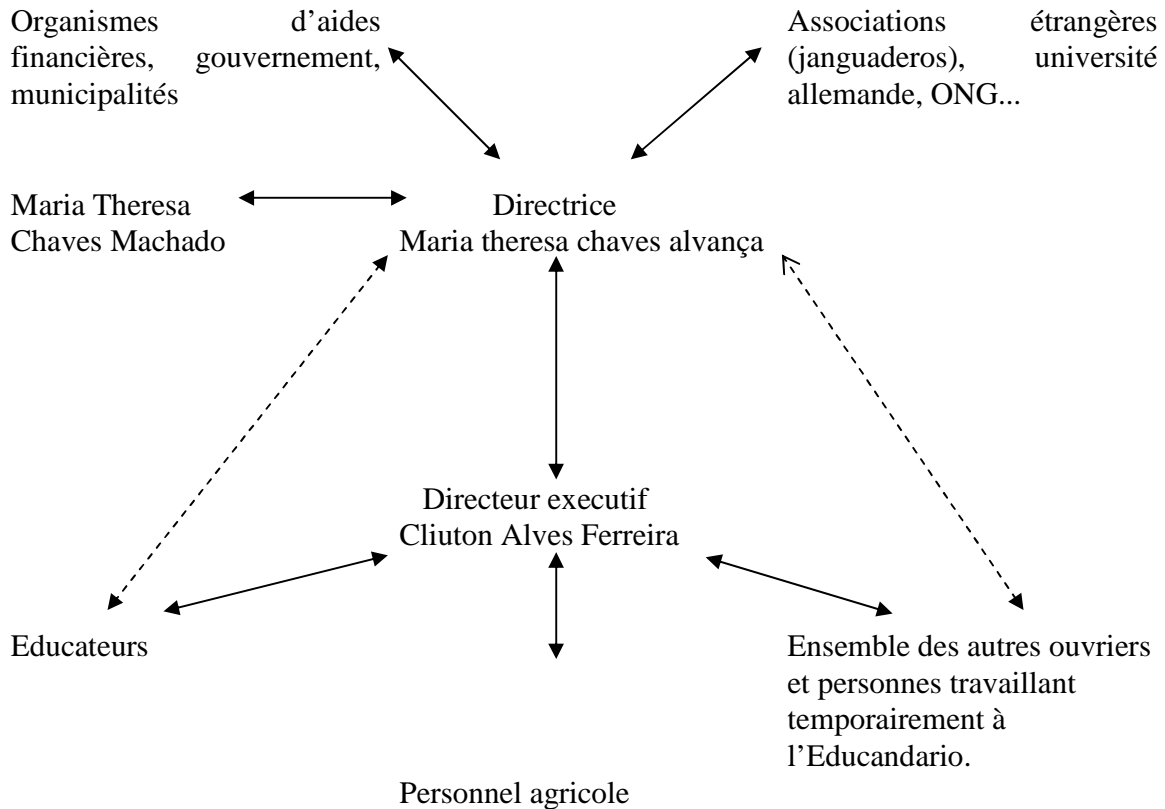
Le rapport sociologique concerne donc cette structure.

1 Organisation formelle

a/ Les acteurs en présence

Nom	Statut	Fonction
Maria Thérésa Chaves	Directrice générale Bénévole	- Direction générale - Recherche d'aides financières et techniques - Gestion financière générale.
Cliuton Alves Ferreira	Coordinateur ou directeur exécutif. Salarié	- Gestion quotidienne de l'Educardario : organisation des emplois du temps, gestion des problèmes quotidiens - responsable des achats quotidiens et mensuels nécessaires à la vie quotidienne de l'Educardario (aliments ...)
5 éducateurs responsables des enfants: • 3 pour les enfants de la crèche, • 1 pour les filles plus âgées, • 1 pour les garçons.	Salariés	Assistance dans toutes les tâches de la vie quotidienne : repas, toilette, vêtements, ... Ils dorment avec les enfants dont ils sont responsables.
3 "lavandières"		Lavage des vêtements des enfants de manière très artisanale dans un bassin.
1 boulanger		Fabrication du pain Aide à diverses tâches
1 chauffeur		Transport
1 cuisinière		Préparation des repas pour tout le monde (enfants et personnel)
2 vigiles : un de jour et un de nuit		
1 personne "à tout faire"		Responsable de diverses tâches domestiques (petites réparations par exemple)
3 ouvriers agricoles : • 1 pour le jardin, • 2 pour les arbres fruitiers		-entretien des plantations déjà existantes : "irrigation", taille... -récolte des fruits et légumes -plantations de nouveaux pieds d'arbres fruitiers (achats faits par Cliuton)
Maria Cecilia Chaves Machado Soeur de la directrice		Aide bénévole 2 fois par semaine

b/ Organigramme



A cet organigramme officiel, il faut ajouter de nombreuses personnes ou organismes qui gravitent autour :

- un médecin et un dentiste qui apportent un suivi médical aux enfants
- une psychologue
- une personne qui vient bénévolement couper les cheveux des enfants
- un professeur de dactylographie
- les professeurs qui enseignent aux enfants de l'Educandario et aux enfants de Maranguape dans l'école fédérale de "1er grau" Eunice Weaver dont les locaux sont très proches de ceux de l'Educandario, voire au sein de l'Educandario même. Il est important de dire que ces personnes sont omniprésentes dans le personnel de l'Educandario qui doit organiser des plannings avec elles. En effet, ces institutrices ou professeurs s'occupent aussi des enfants de l'Educandario durant des périodes de récréation afin de leur proposer des activités physiques. Dans ces conditions, même si elles ne sont pas liées de manière officielle à l'Educandario (car leur salaire est versé par le gouvernement), elles ont des revendications en terme d'organisation de l'emploi du temps des enfants, en terme d'occupation des locaux et en terme de matériel scolaire ou récréatif.

c/ Remarques concernant cet organigramme :

Il faut constater un éloignement entre la directrice et l'ensemble du personnel de l'Educañdario pour les raisons suivantes :

- elle habite à Fortaleza, à trente Km de l'Educañdario et ne se rend sur place que deux demie-journée par semaine.
- Son travail est plus un travail de décision des grandes orientations que doit prendre l'Educañdario et aussi un travail de recherche de financements, qui est une partie coûteuse en temps et en travail. Et comme, de plus, elle ne vient pas souvent à l'Educañdario, elle est un peu en dehors des préoccupations quotidiennes de l'Educañdario, préoccupations uniques du personnel qui y travaille.
- elle est issue d'une famille aisée de Fortaleza et a reçu une bonne éducation. De plus, elle est très cultivée. Au contraire, le personnel de l'Educañdario, excepté le directeur exécutif, est en général issu de familles simples, voire de familles à problèmes. Les personnes qui s'occupent des enfants savent lire et écrire mais n'ont pas reçu de formations spécialisés pour s'occuper des enfants. Les autres ouvriers sont en général illétrés ou analphabètes et leur formation professionnelle est celle qu'ils ont reçue de leurs parents.

Cette différence d'éducation et de culture entre ces deux niveaux hiérarchique se ressent fortement et représente un facteur non négligeable dans l'organisation sociale de l'entreprise.

2 Demande adressée par l'entreprise :

L'entreprise commanditaire du projet est l'association Jangadeiros, association française présidée par Mr Ferrero. Cette association a fait le lien entre l'Educandario Eunice Weaver et nous, étudiants en agriculture. En effet, la directrice de l'educandario Eunice Weaver a fait part à l'association jangadeiros qu'elle souhaitait recevoir une aide pour élaborer un projet agricole au niveau de l'Educandario.

Toutefois, la demande initiale n'était guère plus détaillée.

Cette demande s'est précisée peu à peu, elle a été particulièrement difficile à cerner pour les raisons suivantes :

- handicap de la langue : pour communiquer aisément, un mois aura été nécessaire.
- emploi du temps très chargé de la directrice, qui avait très peu de temps à nous consacrer : il a fallu imposer notre présence et savoir profiter des rares moments disponibles pour discuter avec elle.
- la directrice ne possède aucune connaissances en agriculture; elle est passionnée par l'aspect éducation des enfants et il a été très difficile de savoir ce qu'elle souhaitait faire au niveau agricole, aussi bien en termes de cultures, de dimensions, de coûts, et d'utilité éducationnelle car elle-même ne savait pas vraiment ce qu'elle souhaitait.

Il a fallu attendre un mois avant de réaliser que la directrice souhaitait élaborer un projet agricole suite à une possibilité d'aide extérieure, en provenance d'un organisme basé en Allemagne, qui finance des projets agricoles. Cet organisme demande la constitution d'un dossier suivant un plan précis. La directrice nous a parlé de cet organisme allemand et nous a fourni les instructions concernant la rédaction du rapport seulement un mois après notre arrivée !

Pour conclure sur la demande effective qui nous a été adressée par l'entreprise, il faut constater que la directrice de l'Educandario ne savait pas vraiment ce qu'elle désirait : il fallait un rapport sur un projet agricole mais nous étions libres de décider de la contenance de ce projet et le peu d'intérêt qu'elle montre pour l'aspect agricole explique qu'il nous a fallu un mois pour savoir exactement ce que nous devions réaliser.

Les grandes idées de ce projet sont les suivantes :

- développer l'agriculture actuelle de l'Educandario au niveau du potager et des plantations arboricoles tant au niveau de la surface que de la manière de produire.

Ce développement a pour but d'apporter une alimentation plus riche en fibres et en vitamines aux enfants du centre.

- apporter une formation agricole professionnelle aux enfants du centre.

- rédiger un rapport présentant la situation actuelle, le projet en lui-même en justifiant l'intérêt de chaque proposition et en les chiffrant. Ce projet servira de support pour recevoir des aides extérieures en faveur de ce projet.

Ainsi, la demande finale est la suivante : élaborer un projet agricole ayant pour but de développer de manière optimale l'agriculture sur les terrains de l'educandario. Mais nous étions totalement libres de la contenance de ce projet dont il a fallu définir les dimensions financières, techniques et humaines ainsi que les finalités propres de ce projet.

3 Manière de procéder pour aboutir à l'élaboration de ce projet et questionnement sociologique sur notre démarche, sur les obstacles et difficultés rencontrés :

a/ La bibliographie de pré-stage

Les trois premières semaines du stage ont été consacrées à une recherche bibliographique en France concernant les cultures des plantes tropicales. Ces recherches ont eu lieu à l'ISARA et au CIRAD à Montpellier. Ces recherches nous ont surtout permis d'appréhender la complexité et la diversité des cultures tropicales et des pratiques selon les continents et les climats. Regrouper un grand nombre de connaissances techniques précises adaptées aux conditions de l'Educandario s'est vite révélé impossible.

Suite à un entretien avec des spécialistes en arboriculture tropicale du CIRAD, durant lequel nous avons évoqué cette complexité, nous avons mieux pris conscience du fait que chaque région a des caractéristiques propres en termes d'agriculture (cultures, variétés, pratiques culturelles) et qu'il était plus important de travailler l'aspect méthodologique du travail à réaliser sur place.

Suite à cet entretien, nous avons retenu les idées suivantes :

- il s'agira d'effectuer un travail d'observation des pratiques locales, puis de recherche de données techniques au niveau des organismes agricoles locaux
- ainsi la dimension relationnelle apparaît comme importante : savoir communiquer et observer seront essentiels.

b/ Première partie de notre travail :

Comme cela a déjà été présenté dans le paragraphe précédent, il nous a fallu un mois pour définir précisément la demande de la directrice de l'Educandario.

Pendant cette période, plus ou moins libres de nos choix et du travail à réaliser, nous nous sommes attachés, en plus de l'apprentissage de la langue portugaise, à cerner les forces en présence, à comprendre l'organisation, les rapports hiérarchiques, ainsi que les revendications de chacun.

Ceci a été d'autant plus facile que nous logions sur place, avec une partie du personnel du centre, personnel de notre âge. Cette vie commune nous a permis de communiquer et d'observer les différents rapports hiérarchiques entre les personnes, rapports qui, par ailleurs, ne nous avait jamais été présentés. Il a en effet fallu découvrir nous-même qui était responsable de quoi ou de qui, qui dirigeait, et ceci par des questions discrètes auprès de chaque personne. Il est vite apparu que les personnes s'ouvraient facilement à nous et abordaient rapidement les problèmes relationnels entre personnes mais surtout entre les différents niveaux hiérarchiques.

En ce qui concerne le travail plus proprement agricole, nous avons effectué un travail plus professionnel, en effectuant de nombreux entretiens avec les ouvriers, le directeur exécutif et la directrice du centre de manière individuelle. Ces entretiens libres avaient pour but d'obtenir les informations suivantes :

- descriptions de la structure agricole actuelle : variétés, surface cultivée, pratiques culturales, outillage, ...
- découvrir le système de décision : savoir jusqu'à quel point les ouvriers sont libres de prendre des décisions et de gérer leur travail.
- connaître comment les ouvriers perçoivent leur travail, en termes physique, humains, ...
- pour la directrice du centre et le coordinateur, savoir comment ils considèrent les ouvriers.
- connaître les principales revendications matérielles.
- connaître leur avis et suggestions pour le projet que nous réalisons.

Ce travail s'est révélé très intéressant et très riche. Nous en avons retiré les informations suivantes :

-Les relations hiérarchiques sont très fortement marquées :

- Relation directrice / ouvriers agricoles :

les échanges entre la directrice et les ouvriers sont quasiment inexistantes, tout passe par le coordinateur. Les ouvriers ont "peur" de la directrice. Celle-ci, quant à elle, utilise un vocabulaire dur à leur égard : elle les qualifie d'analphabètes (ce qui est par ailleurs exact), de personnes à QI bas. Elle ne les considère pas comme des personnes capables de prendre des décisions, d'avoir des responsabilités. Quand elle leur adresse la parole, elle reste très autoritaire. Les ouvriers ressentent très fortement ce rapport hiérarchique qu'ils ne contestent pas et considèrent normal.

Il en résulte un problème de communication certain : par exemple, les ouvriers n'ont jamais osé parler de revendications matérielles avec la directrice. En conséquence, ils travaillent avec des outils très vieux, abimés, et en quantités insuffisantes. Certains utilisent même leurs propres outils qu'ils ont achetés avec leurs propres moyens car ils n'ont jamais osés dire à la directrice qu'ils en avaient besoin.

- relations ouvriers / coordinateur (directeur exécutif):

Avec le coordinateur, les rapports sont beaucoup plus fréquents. C'est lui qui donne des ordres et gère quotidiennement le travail. Egalement, c'est lui qui communique avec la directrice et qui rend compte du travail agricole effectué mais aussi des difficultés matérielles, relationnelles ou autres. C'est donc la personne qui doit décider, quand cela s'avère nécessaire, qui doit être licencié ou non, quel matériel serait nécessaire, quels travaux seraient à effectuer. C'est une personne qui souhaite qu'on la respecte et qui n'apprécie pas beaucoup les oppositions : les ouvriers ont donc plus ou moins l'obligation de bien s'entendre avec lui, même si les rapports sont beaucoup plus faciles avec lui qu'avec la directrice.

- relation directrice / coordinateur (directeur executif):

En ce qui concerne les relations entre le coordinateur et la directrice au niveau agricole, il faut savoir que le coordinateur possède quelques connaissances agricoles : c'est lui qui a mis en place un certain nombre de plantations et qui gère le peu d'argent destiné à l'agriculture. Il connaît de nombreux moyens, "combines", pour obtenir de l'aide, des arbustes, des engrais, le tout gratuitement. Il a déjà mis en place, avec le peu de moyens disponibles, des plantations intéressantes. Toutefois, il rend rarement compte du travail agricole réalisé à la directrice, ce qui s'explique par le peu d'intérêt qu'elle y porte. En conséquence, il existe quelques désaccords entre lui et la directrice, qui ont des projets différents quant à l'utilisation du terrain.

-La perception du projet par les différents acteurs :

- la directrice :

Elle souhaite un projet idéal, sans plus s'y intéresser. Elle est consciente de son incompétence en matière d'agriculture et souhaite ainsi que tout cet aspect soit traité par une ou des personnes compétentes (Insistant ainsi sur le fait qu'elle juge les ouvriers agricoles actuellement en place incompetents). Elle n'a jamais présenté un quelconque désaccord, une quelconque opinion sur les propositions agricoles que nous pouvions présenter. Cependant elle a facilité les prises de rendez-vous avec certaines personnes (recteur de la faculté, entreprises commerciales agricoles et agroalimentaires...)

- le coordinateur (directeur executif):

Cette personne montre un intérêt certain pour le projet. Comme cela a été déjà expliqué, il a déjà beaucoup apporté au niveau agricole pour l'Educandario et s'est lui qui gère l'argent destiné à l'agriculture. Il nous a fait comprendre qu'il ne souhaitait pas rester en marge du projet : il nous a fait part de ses idées pour développer l'agriculture sur l'Educandario, il nous a orienté vers différentes personnes pour faire des devis, pour avoir accès à diverses informations.

Egalement, il ne souhaite pas voir arriver une personne extérieure qui commanderait l'ensemble de la partie agricole : en effet, pour lui, l'agriculture et le reste des activités de l'Educandario forment un tout et il ne souhaite pas que deux personnes différentes gèrent deux budget différents : tout est lié. Il se sent capable d'assumer les responsabilités agricoles, pour peu qu'une aide technique extérieure soit apportée.

- Les ouvriers agricoles :

Divers projets agricoles ont été réalisés sur les terrains de l'Educandario. Toutefois, ces projets ont été élaborés sans l'avis des ouvriers agricoles. Il leur a été ainsi imposé de planter certains arbres selon des critères techniques précis. Ils ont réalisé ces projets, en étant parfois conscients des diverses erreurs que ces projets pouvaient contenir sans pour autant oser les dire ouvertement. En effet, de part leur travail quotidien sur les terrains de l'Educandario, ils connaissent parfaitement chaque parcelle, les cultures qui y sont possibles et celles qui ne le sont pas. Ils pouvaient ainsi apporter un regard critique vis à vis de

certaines projets qui ont été réalisés mais n'ont jamais osés critiquer ouvertement quoi que ce soit.

Enfin, il faut noter leur attitude un peu désabusée vis à vis du travail agricole sur l'Educardario : l'agriculture n'a jamais reçu d'aides consistantes et constantes sur un long terme. Par exemple, au niveau irrigation, il y a eu des pompes, dont le moteur de la plus puissante a été volé et n'a jamais pu être remplacé faute de moyens; il y a une éolienne qui est cassée et dont le coût de la réparation est faible mais qui reste hors d'état de marche car il est impossible de payer cette réparation.

Ainsi, les ouvriers subissent ces arrivées d'outillage, ces arrivées techniques, tout en sachant pertinemment qu'elles ne dureront qu'un temps, c'est à dire jusqu' à la première panne. Ce manque de pérennité dans les projets expliquent qu'ils soient parfois un peu découragés et sceptiques devant les arrivées de gros matériel. En effet, une grosse somme a été dépensée pour acheter un onéreux moteur, qui n'a duré qu'un temps, et maintenant, il manque de l'argent pour acheter des sachets de graines, ce qui les contraint à produire leurs propres graines ! Les ouvriers ont donc pris l'habitude de subir ces fluctuations d'argent, de matériel.

En conséquence, vis à vis du projet, ils nous donnent leur avis quant aux cultures possibles ou impossibles à réaliser sur chaque parcelle, et également ils nous font part de leurs revendications matérielles qui sont très petites et peu onéreuses (quelques sachets de graines, quelques outils manuels de type pioche, rateaux ...). Il faut constater qu'ils ne semblent pas croire en l'arrivée d'outils onéreux, ou tout du moins que cela ne fait pas parti de leurs revendications spontanées.

Remarques concernant notre manière de procéder pour mobiliser les acteurs autour de notre projet :

Les entretiens libres, individuels et répétés plusieurs fois ont été particulièrement efficaces.

- au niveau des ouvriers :

Notre présence, jeune, humble (nous avons commencé par expliquer que nous n'avions pas des connaissances approfondies sur les cultures tropicales), et le simple fait de leur parler, de demander leur avis a permis de mettre à jour tous les problèmes relationnels et matériels qu'ils ont. Apparemment, il est très rare qu'on leur demande leur avis. Ils ne semblent pas avoir une haute estime d'eux mêmes.

Une phrase clé résume un peu leur comportement vis à vis de nous : "laissez-nous vous apprendre le peu qu'on peut vous apprendre pour que vous connaissiez bien ici et que vous puissiez ensuite faire un projet optimum". Ainsi, ils n'ont pas hésité à sortir tout le matériel d'irrigation, uniquement pour nous montrer comment il fonctionne, ce qui leur a coûté une demie-journée de travail.

Cette mise en confiance des ouvriers vis à vis de nous et le fait de les intégrer au projet nous semblait normal : en effet, il nous semblait déjà impossible de réaliser un projet

agricole sans savoir comment les personnes qui y travaillent perçoivent les potentialités du terrain, sans connaître leurs motivations, leurs avis, leurs revendications personnelles. Il existe en effet des attitudes, des goûts différents vis à vis du travail agricole : par exemple, les personnes qui travaillent dans la partie arboricole ne souhaitent pas travailler avec les enfants (ce qui explique également le manque de communication entre eux et la directrice qui elle s'intéresse plus à l'aspect éducation des enfants) et utilisent peu les machines. En revanche, la personne responsable du jardin potager travaille avec les enfants et aime beaucoup s'occuper de machines agricoles.

Ces caractéristiques personnelles sont très importantes à prendre en compte pour assurer la pérennité du projet à long terme, pour s'assurer que le projet les motive et les motivera, que le projet est un minimum en accord avec ce qu'ils sont et aiment.

Cette façon de procéder semble un peu avoir surpris : les ouvriers agricoles ont eu du mal à organiser leur façon de penser. Par exemple, quand nous leur demandions quelle culture serait la plus intéressante à cultiver, ils avaient du mal à répondre et ils pouvaient changer d'avis plusieurs fois. Ou bien, il leur a été très difficile de dire combien de sachets de graines ils ont besoin : ceci peut s'expliquer par le fait qu'on a toujours décidé pour eux et aussi par le fait qu'ils ne savent ni lire ni compter.

Mais, les ouvriers ont un point de vue intéressant, des idées innovantes qu'il faut prendre soin d'écouter. Ainsi, un ouvrier a expliqué que si les enfants travaillent dans le jardin et qu'il soit possible de produire plus de légumes que le centre en a besoin pour son autoalimentation, il serait intéressant que les enfants eux-mêmes aillent les vendre eux-mêmes en faisant du porte à porte. Ceci afin qu'ils gagnent un peu d'argent de poche et qu'ils apprennent que pour gagner de l'argent, il faut travailler. Cet aspect pédagogique a été très bien accueilli par la directrice du centre qui n'y avait pas encore pensé.

Nous avons donc ressenti le besoin d'impliquer dans notre projet l'ensemble du personnel de l'Educandario, et plus particulièrement les ouvriers agricoles afin qu'un échange puisse s'établir entre eux et nous, que le dialogue s'ouvre. Nous avons ainsi pu "tester" leur motivation à développer la culture des terres de l'Educandario et apprécier la pérennité d'un projet agricole de relativement grande envergure (par rapport à la situation existante) avec le personnel en place. A ce sujet, un des ouvriers nous a confié, vers la fin de notre séjour, qu'il était lui-même sceptique quand à la mise en place concrète d'un tel projet; il souhaiterait recevoir, en plus de matériels plus performants, un soutien technique, un apport d'informations, de connaissances voire même de formations sur des éléments tels que la protection phytosanitaires, le travail de la terre, le machinisme agricole... Pour lui, le projet ne sera viable à long terme qu'avec cet aide technique extérieure, ou une formation du personnel en place (ce qui peut sembler difficile étant donné le niveau d'illettrisme de la plupart du personnel agricole de l'Educandario).

- au niveau du coordinateur (directeur exécutif):

C'est une personne qui était déjà motivée par tout projet agricole. Il a surtout été important d'écouter et de prendre en compte ses propositions pour le projet. En effet, en

l'intégrant au projet, il nous a aidé dans la recherche de certaines informations, la prise de contact avec certaines personnes qu'il connaissait particulièrement et qui se sont avérées utiles dans l'élaboration de devis compliqués.

- au niveau de l'ensemble des personnes présentes sur l'Educandario :

Aussi bien aux enfants qu'au personnel, nous avons longuement expliqué le contenu et la finalité de notre projet, pour voir comment ils perçoivent l'utilité de l'activité agricole au niveau de l'Educandario. Egalement, nous avons souhaité connaître quels fruits et légumes les enfants préfèrent, lesquels sont les plus utilisés par la cuisinière, lesquels sont déjà produits en quantité suffisante, et lesquels ne le sont pas. Nous en avons retiré des informations intéressantes que nous avons intégré dans notre projet.

Conclusion sur la première partie de notre travail:

Pour conclure sur la première partie de notre travail, nous relèverons la complexité sociale, le manque de communication entre les différents niveaux hiérarchiques et la difficulté de mettre en place un projet qui satisfasse les attentes de chacun.

Toutefois, les entretiens avec toutes ces personnes, l'intégration de l'avis et des volontés de chacun à apporté à notre projet, en plus de l'aspect purement technique, une dimension sociale, humaine, organisationnelle pour proposer un projet qui puisse convenir à tout le monde et qui soit pérenne.

c/ Le deuxième temps du projet : conseils techniques et organisation

Deux parties composent ce deuxième temps :

- une partie technique afin de savoir ce qu'il faut réaliser au niveau agricole sur les terrains de l'Educandario.
- une partie organisationnelle, avec l'enrôlement de diverses personnes pour assurer la mise en place et le suivi du projet.

Cette deuxième partie est également riche au niveau sociologique.

Afin de proposer un projet agricole en accord avec les conditions pédo-climatiques, avec la main d'oeuvre existante et avec l'environnement socio-économique régional, il a fallu chercher de l'aide auprès d'organismes en lien avec l'agriculture et auprès de spécialistes agricoles.

Il existe peu d'organismes agricoles publics. En revanche, il existe de nombreux organismes privés qui proposent des études techniques. Le budget destiné à l'élaboration de ce projet étant inexistant, nous nous sommes tournés vers les organismes publics.

Il en existe deux : l'Université Fédérale du Céara qui possède un département agricole et EMATERCE, un organisme de vulgarisation et de diffusion des techniques agricoles, qui propose des services d'étude, de mise en place concrète, et de suivi technique de projets agricoles.

Nous sommes rentrés en contact avec l'Université, qui est une structure qui nous a très bien accueillie.

Nous sommes d'abord entrés seuls en contact avec l'Université, puis ce contact s'est officialisé entre l'Educandario et l'Université, lors d'une réunion entre la directrice de l'Educandario, le vice recteur de l'Université Fédérale du Ceara, et nous même. Nous avons présenté lors de cette réunion tout ce que nous savions sur l'aspect agricole de l'educandario. L'université s'est alors engagée à apporter à l'Educandario, dans la mesure de ses possibilités, une aide technique, de formation et de mise en place et suivi du projet agricole, ainsi que pour d'autres projets concernant notamment l'éducation des enfants.

Nos contacts personnels au niveau de l'Université ont été les suivants :

- aide technique de professeurs spécialisés en arboriculture et en cultures maraîchères.

- présentation du projet à un groupe d'étudiants qui suivent déjà des projets agricoles dont certains présentent des similitudes avec le projet que nous réalisons à l'Educandario.

Ainsi, plusieurs choses ont été réalisées :

- visite de l'Educandario en compagnie des professeurs et du groupe d'étudiants, afin d'obtenir des réponses techniques et de leur présenter la structure.

- visite d'un projet que réalise des étudiants .

- analyse de sols, d'eau gratuites au niveau des laboratoires de l'Université.

- visites d'exploitations et de structure de recherche où travaillent les professeurs afin d'intégrer les nouvelles techniques culturales typiques de la région.

A ce niveau, il faut constater que notre travail a plus été un travail d'organisation de rencontres, de réunions. Il faut remarquer qu'il a été important d'imposer un peu notre présence pour "précipiter" les visites, les réunions.

Egalement, il est curieux de constater que l'Université a accepté de travailler avec l'Educandario en notre présence, après que nous ayons effectués les premiers contacts avec des professeurs, alors que jusqu'alors, l'Université avait toujours refusé d'aider l'Educandario : est-ce la présence d'étudiants français (la France est un pays qui possède une très bonne image au Brésil) ou le fait que le projet semblait d'avantage sérieux et déjà plus ou moins réalisé qui a favorisé cette acceptation ? Question un peu délicate qui reste sans réponse.

d/ Dernier temps de notre stage : élaboration des devis et questionnement général sur l'entreprise

La troisième partie a été plus un travail de recherche des coûts pour l'élaboration du projet (prix des outils, de l'ensemble du matériel d'irrigation, couts des apports d'engrais et autres produit d'entretien des cultures, gros oeuvres...), que nous sommes allés chercher auprès de négoce agricoles, auprès d'entreprises pour la réalisation de devis, magasins spécialisés locaux, organismes agricoles (EMATERCE)...

Egalement à ce moment, nous avons pensé plus en détail à l'aspect organisation du projet : quel sera le rôle de chacun, qui dirigera le projet et ce pendant combien de temps...Cet aspect est très important : il s'agit de le réaliser parfaitement afin d'assurer une mise en place sans problème de ce que nous allons proposer. Des questions très simples se sont posées comme : "qui devra garder la clef du local à outil ?, qui saurait et souhaiterait travailler avec un tracteur, assurer son entretien ?, la présence d'un vigile de nuit supplémentaire pour les terrains cultivés sera-t-elle indispensable (les problèmes de vols sont fréquents, aussi bien de la production que du matériel) ? Jusqu'à quel niveau les ouvriers agricoles travaillant ici depuis des années vont souhaiter changer leur manière de travailler, prendre de nouvelles responsabilités ?

D'autres questions plus profondes se sont posées également : dans quelles mesures faut-il tenter de développer la partie agricole de cette institution dont l'objectif est avant tout de réaliser une action humanitaire auprès des enfants défavorisés ? Dans quelle mesure peut on prévoir des investissements financiers ? A quelle hauteur pourront s'élever les aides financières extérieures ? Quelle sera la rentabilité de ces investissements en tenant compte, de la non-commercialisation de la production fruitière, et des problèmes de vols, du manque de formation des ouvriers, de la motivation de l'ensemble du personnel ? Le projet prévoyant la participation des enfants, quelle sera leurs motivations pour les travaux agricoles ?

Toutes ces questions ne trouveront pas réponses immédiatement. Mais elles nous sont apparues au fur et à mesure de notre travail sur se projet, nous montrant la complexité et les problèmes auxquels est confrontée toute personne souhaitant s'investir dans une entreprise quelle qu'elle soit.

4 Conclusion

Lors de ce stage, nous nous sommes rendus compte que les aspects matériels et financiers dans une entreprise, quelle qu'elle soit, ont leur importance. Mais ces éléments ne prennent une réelle envergure que confrontés à l'organisation, la structure sociale, la compétence et la motivation du personnel qui va participer à la vie de l'entreprise.

L'Educandario Eunice Weaver, institution à caractère humanitaire, manque apparemment de moyens pour atteindre ses objectifs et fonctionner à son optimum. Cependant, nous avons eu l'impression dès le début de notre séjour, qu'il était loin d'être impossible de mettre en place un projet agricole plus ou moins important... techniquement ! Il y a des terres, des plantations déjà en place, de l'eau en quantité pour l'irrigation... mais il manque du matériel .

Mais nous avons réalisé progressivement, au fur et à mesure que nous progressions en portugais, dialogant ainsi de plus en plus facilement avec l'ensemble du personnel, que le problème essentiel était dans l'organisation sociale de l'entreprise, la structure et les relations hiérarchiques, les compétences et surtout les motivations de chacun des acteurs, enfin la communication entre ces différents acteurs. La direction exprime mal ses objectifs sur le plan agricole, la structure hiérarchique verticale rend les échanges d'informations difficiles, l'écart de niveau social entre la direction et les ouvriers, très bien ressenti d'un côté comme de l'autre, ne permet pas une communication efficace.

Ainsi notre travail à l'Educandario Eunice Weaver qui se voulait au départ davantage un apport d'informations techniques agricoles, s'est vite transformé essentiellement en une analyse sociologique de l'entreprise, du fonctionnement et des relations entre les différents acteurs. Les propositions d'améliorations agricoles que nous avons émises dans les rapports techniques ont dû tenir compte en grande partie de ce facteur social, qui s'avère être un facteur limitant au développement agricole de l'Educandario.

Il semble alors que pour qu'un projet agricole important puisse voir le jour à l'Educandario Eunice Weaver, une aide technique extérieure sera nécessaire. Ceci a été exprimé directement par certains acteurs agricoles de l'entreprise. Mais cette aide extérieure devra davantage se comporter comme un soutien de l'organisation du personnel agricole de l'entreprise, apportant plus une formation générale réveillant la motivation et l'intérêt de chacun, que des données très techniques et agronomiques.

Les étudiants de l'université que nous avons rencontrés nous semblent aptes à, d'une part apporter leur connaissances agronomiques de part leur formation (avec en plus le soutien de professeurs compétents), et d'autre part à intégrer dans leur action d'aide ces problèmes d'ordres sociaux de part leurs expériences acquises lors de précédents projets dans des conditions similaires. Nous espérons qu'après notre départ, les relations entre l'Educandario et ce groupe d'universitaires se maintiendront, voir se renforceront afin que notre travail porte ses fruits.