



SOMMAIRE

SOMMAIRE	1
REMERCIEMENTS	2
INTRODUCTION	3
I. PRÉSENTATION DU PARTENAIRE LOCAL DU SECOURS POPULAIRE FRANÇAIS ...	6
A. Structure et fonctionnement de Médecins pour le Droit à la Santé	6
B. Les actions de MDS	8
1) Programmes.....	8
2) Projets exécutés.....	10
II. DESCRIPTION DE MES MISSIONS	11
A. Un mois avec la FUNDESYRAM	11
1) Description du projet.....	11
2) Le travail de terrain	13
B. Projet MDS	15
1) Description du projet.....	15
2) Suivi du projet.....	16
3) Montage de projet	18
C. Activités annexes	20
1) Appui à la rédaction de projets.....	20
2) Représentation du SPF auprès des autorités locales et des institutions internationales	21
3) Autre partenaire local du SPF	23
III. QUESTIONS SOULEVÉES PAR LE STAGE	25
A. Apports du stage et problèmes rencontrés	25
1) Apports du stage.....	25
2) Problèmes rencontrés	27
B. Questions soulevées	29
1) L'importance de l'organisation communautaire.....	29
2) Les différents niveaux de coopération	30
3) Manque de professionnalisme, centralisation et hiérarchie.....	35
CONCLUSION	38
LISTE DES ABBRÉVIATIONS	39
ANNEXES	40



REMERCIEMENTS

France

Je tiens à remercier tout particulièrement mon maître de stage en France, Olga Alvarez, Chargée de zone Amérique latine et Caraïbes sans laquelle je n'aurais pu partir. Je la remercie d'avoir organisé et facilité cette mission ainsi que de m'avoir soutenue et accompagnée dans mon départ.

Je remercie également toute l'équipe du secteur Monde qui, malgré la distance, a su être toujours réactive et collaborer avec efficacité.

El Salvador

J'adresse un très grand remerciement à Jean-Michel Fouillade, mon référent sur place et évaluateur de mon travail. Il a été pour moi un appui crucial tout au long de ces six mois, sans lequel ce séjour n'aurait certainement pas eu la même portée ni le même impact. Je le remercie pour sa grande disponibilité à mon égard, pour ses précieux conseils, son soutien et sa compréhension.

Je remercie l'ensemble de l'équipe de Médecins pour le Droit à la Santé pour sa collaboration, tant au siège que sur le terrain. Je les remercie pour leur écoute et leur tolérance de la différence de l'autre.

Je remercie l'équipe de la Fondation pour le Développement socioéconomique et la Restauration environnementale pour sa disponibilité et son accueil durant mon premier mois de stage. Je les remercie aussi de m'avoir permis de m'adapter rapidement et sans trop de difficultés, d'avoir été à l'écoute de mes interrogations et d'y avoir répondu sans jugement.

Un grand merci également à l'équipe de ProVida pour le temps précieux qu'elle m'a accordé.

Enfin, je remercie toutes les personnes, les amis, les familles que j'ai eu l'occasion de rencontrer tout au long de ces six mois pour leur accueil chaleureux et leurs immenses qualités humaines qui resteront à jamais gravées dans mon cœur.



INTRODUCTION

Dans le cadre de mon précédent stage effectué au Secours populaire français (novembre - janvier 2006), ma responsable de stage m'a proposé de partir en mission auprès de leur partenaire local : l'ONG Médecins pour le Droit à la Santé, basée à San Salvador, El Salvador, Amérique centrale.

Ayant travaillé et suivi le projet de près lors de mes trois mois au Secours populaire français (SPF) à Paris et ayant rencontré la responsable de l'association lors du Congrès du SPF en décembre 2005, ce fut pour moi une grande opportunité que j'ai saisie avec joie.

J'ai donc gardé contact avec le SPF tout au long de l'année 2006, et nous avons peu à peu réglé les formalités de mon départ. Il a été convenu que je parte du 23 juin au 21 décembre 2006.

Afin de mieux cerner le contexte dans lequel s'est déroulé mon stage, il me semble nécessaire d'apporter quelques éléments généraux sur les aspects politiques, économiques et sociaux d'El Salvador.

El Salvador est un pays du nord est de l'Amérique centrale, situé le long de la côte Pacifique et frontalier du Guatemala au nord-ouest et du Honduras au nord et à l'est (cf. Annexe 1).

Sa superficie de 21041 km² en fait le plus petit Etat latino américain mais aussi un Etat surpeuplé avec 6,3 millions d'habitants (dont plus de 2 millions vivant au Etats-Unis). Son nombre d'habitants extrêmement élevé par rapport à sa superficie lui confère une densité de 300 habitants/km².

Environ 42%, soit presque la moitié de la population, vit en zone rurale et bien souvent dans des conditions d'extrême pauvreté.

Entre 1980 et 1992, El Salvador a été le théâtre d'une guerre civile sanglante faisant plus de 100 000 morts. Cette guerre a, bien entendu, eu un effet destructeur pour l'économie du pays. L'adoption du dollar américain comme monnaie nationale n'a pas amélioré l'économie et a, au contraire, suscité des mouvements de colère dans la rue. Les relations avec les Etats-Unis restent très étroites, demeurant le principal partenaire économique (60% des parts de marché) du pays.

Malgré un retour fragile à la démocratie après la guerre civile, El Salvador reste dans une situation très critique : entre une pauvreté en augmentation et un taux de criminalité le plus élevé du continent. Quelque 60% des Salvadoriens ne font que survivre dans une grande misère, alors qu'une partie importante de la population demeure analphabète.



El Salvador est un République démocratique parlementaire dont le Président est Antonio Sacca depuis le 1^{er} juin 2004 et ce pour cinq ans. Il appartient au parti ARENA (Alliance républicaine nationaliste) que l'on peut définir d'extrême droite et dont les membres sont pour la plupart d'anciens partisans des escadrons de la mort. Il mène une politique économique ultralibérale où le capitalisme triomphe.

L'insécurité est omniprésente à El Salvador avec la recrudescence des « *maras* », gangs organisés et armés semant la terreur et la mort dans tout le pays. Ils ont trouvé leur origine aux Etats-Unis à l'époque où, fuyant la guerre civile, des milliers de salvadoriens y ont migré se retrouvant dans les banlieues de Los Angeles et San Francisco. Ils sont finalement expulsés en 1992, à la fin de la guerre, reproduisant alors le même schéma à El Salvador. Deux principaux gangs s'affrontent désormais : la « *Mara 18* » et la « *Mara Salvatrucha* ».

Cette situation rend les conditions de vie difficiles au quotidien ; il faut donc organiser en conséquence. Prendre le bus devient quelque chose de dangereux, de même que se promener seul(e) dans certains quartiers ou zones de la ville, de jour comme de nuit.

Afin de faciliter des conditions déjà compliquées, il a été convenu que je serais hébergée chez l'expatrié du Secours populaire français, Jean-Michel Fouillade, à San Salvador.

Justification de ma présence sur place :

Le SPF travaille sur deux projets différents à El Salvador avec deux partenaires locaux exécutants. L'expatrié du SPF dans le pays étant à plein temps sur l'un des projets, son temps à consacrer à l'autre reste limité. S'agissant d'un projet cofinancé par la Communauté européenne impliquant un lourd suivi et une grande exigence de celle-ci, le SPF a décidé d'avoir quelqu'un sur place afin de suivre de près le projet et de veiller à son bon déroulement auprès du partenaire local : l'ONG Médecins pour le Droit à la Santé (MDS). C'est pour cela que j'y ai été préposée.

Il a été convenu avec le SPF que mon rôle auprès de MDS serait :

- Faire l'intermédiaire entre MDS et le SPF au niveau du suivi financier et du rendu des activités
- Suivre le déroulement du projet en allant sur le terrain avec l'équipe technique (coordinateur et promoteurs de santé)
- Travailler sur le renforcement de la partie organisationnelle du projet



Par ailleurs, au-delà du projet sur lequel j'étais mandatée par le SPF, j'ai aussi apporté un appui au travail de l'expatrié en l'aidant sur la rédaction de projets, la représentation du SPF auprès des autorités locales et institutions internationales (Union européenne, Ambassades, etc) et le suivi de projets des autres partenaires locaux du SPF.

Contexte de la présence du SPF à El Salvador

Arrivé en 2001 après la catastrophe de l'ouragan Mitch, le SPF a tout d'abord travaillé dans un contexte d'urgence avec la Fondation pour le Développement socioéconomique et la Restauration environnementale (FUNDESYRAM), son premier partenaire local. Puis les actions du SPF ont peu à peu glissé sur la phase de réhabilitation pour arriver aujourd'hui à des projets s'inscrivant dans une dynamique de développement durable et soutenable.



I. PRÉSENTATION DU PARTENAIRE LOCAL DU SECOURS POPULAIRE FRANÇAIS

Ayant effectué mon premier stage de trois mois au siège du Secours populaire français à Paris, j'ai consacré la partie I de mon premier rapport de stage à la description de cette organisation. Afin d'éviter une longue répétition, je pense qu'il est plus judicieux de consacrer cette première partie à la seule description du partenaire local du SPF à San Salvador, El Salvador avec lequel j'ai été amenée à travailler : l'ONG Médecins pour le Droit à la Santé.

A. Structure et fonctionnement de MDS

➤ *Création de l'association*

Dans l'objectif de réduire les impacts négatifs de la santé au sein des communautés, plus particulièrement dans le département de Morazán, Médecins du Monde France (MDM) a eu l'initiative de créer une association salvadorienne qui permettrait de poursuivre leur travail dans la perspective de leur départ du pays.

En 1998 a donc été créée l'institution, constituée comme une association ; c'est la naissance de MDS, Médecins pour le Droit à la Santé qui obtient personnalité juridique.

➤ *Vision et mission de MDS*

- Vision

Être une organisation humanitaire participative avec une force de proposition, en contribuant aux changements effectifs en matière de santé et de développement intégral des populations les plus vulnérables.

Le concept d'organisation humanitaire participative se base sur le fait de générer la prise de conscience que la santé est un droit fondamental des individus et un pilier pour le développement humain, par et pour chaque communauté.

Sa devise est : "La Santé est un Droit fondamental des individus et un pilier pour le Développement humain".

- Mission

Promouvoir la santé pour les plus vulnérables en apportant des réponses à leurs besoins à travers l'exécution de programmes intégraux participatifs, contribuant ainsi au respect du droit à la santé.



➤ *Nature et objectifs de MDS*

MDS est une organisation non gouvernementale (ONG), à but non lucratif, apolitique et non religieuse qui facilite et propose des alternatives dans plusieurs grands domaines :

- ✓ Services de santé de base
- ✓ Sécurité alimentaire et nutritionnelle
- ✓ Respect de base de l'environnement
- ✓ Formation de ressources communautaires en santé

Ses objectifs sont les suivants :

- Objectif général

Contribuer à l'amélioration de la santé comme un droit humain fondamental de la population en fondant ses actions sur la promotion, la prévention et l'éducation à la santé.

- Objectifs spécifiques

- Promouvoir la participation communautaire via un processus systématique et permanent de sensibilisation et formation de la communauté.
- Maintenir le bon fonctionnement des Centres de Santé Communautaires installés dans les différentes communautés d'intervention.
- Maintenir un réseau de kits communautaires et le réseau de promoteurs de santé pour la prévention de maladies fréquentes au sein des communautés.
- Contribuer à l'amélioration de l'état de dénutrition de la population infantile et maternelle dans différentes zones d'intervention du pays.
- Réduire la détérioration des ressources naturelles, maintenir un développement durable et diversifier la production agricole dans les zones d'intervention.

➤ *Valeurs*

Les valeurs de MDS sont : l'objectivité, l'éthique, la qualité, la solidarité, le respect, la coopération, l'honnêteté, la discipline, l'équité, le compromis et l'égalité.

➤ *Structure*

Cf. Annexe 2 et 3 : organigramme général et organigramme opérationnel de MDS.

Les Assemblées générales des membres

Elles sont formées par tous ses membres et doivent superviser le travail institutionnel, vérifier que tout fonctionne bien en accord avec le cadre légal établi dans les statuts.



La direction

Elle est en charge de dégager les lignes stratégiques afin de renforcer le travail institutionnel ainsi que d'établir les mécanismes de suivi, gestion et évaluation afin d'atteindre la mission, la vision, les objectifs et stratégies de MDS.

La direction exécutive

Elle est dirigée par la directrice exécutive.

Sa principale fonction est de garantir que les activités réalisées dans l'institution soient intégrales. Elle vérifie que la vision et la mission institutionnelles soient partagées par la société en général.

L'équipe consultante

Dirigée par la direction exécutive et les coordinateurs/trices du département.

Elle renforce les lignes stratégiques de travail indiquées par la direction. Elle doit également mettre en place des mécanismes afin de renforcer l'intégration entre les départements et unités. Une part importante de son travail est d'orienter et rendre opérationnelles les différentes activités de l'institution.

Les départements

MDS possède deux départements : le département administratif financier et opérationnel. Chacun développe son travail dans différents domaines, mais ils doivent travailler ensemble afin de remplir les objectifs pour lesquels ils ont été créés.

B. Les actions de MDS

1) Programmes

Médecins pour le Droit à la Santé conçoit la santé de manière intégrale en insistant sur des programmes ayant comme base fondamentale l'attention primaire en santé, dans trois zones du pays (cf. Annexes 4 et 5-1, 5-2, 5-3).

Actuellement les programmes suivants sont développés :

- Services de santé de base

MDS compte un Centre de Santé Communautaire situé dans le canton de El Tablón, municipalité de Sociedad, département de Morazán. Il est autorisé par le Conseil Supérieur de la Santé Publique. Il offre les services suivants :



- ✓ Soins de médecine générale
- ✓ Soins odontologiques
- ✓ Soins en optométrie
- ✓ Pharmacie populaire

De plus, les services de santé arrivent aux habitants des communautés dans lesquelles MDS travaille à travers les kits communautaires gérés par le promoteur de santé de la localité.

La promotion et l'éducation à la santé sont dispensées avec des problématiques prioritaires comme : VIH Sida, Tuberculose, cancer utérin, etc.

- Sécurité alimentaire et nutritionnelle

Ce programme contribue à améliorer le niveau de santé et de nutrition des enfants de moins de 5 ans et des femmes enceintes. Ainsi, le développement social, économique et technologique des communautés est appuyé en menant des actions en matière de sécurité alimentaire nutritionnelle.

Les services suivants sont fournis :

- agroforesterie : diversification de la production, récupération des sols, plan de ferme, promotion et éducation écologiques, formation aux producteurs
- nutrition : détection d'enfants dénutris, bilans médicaux des enfants
- suivi nutritionnel : contrôle de poids et taille, plan de suivi nutritionnel pour garçons et filles, alimentation complémentaire, conseil aux familles, démonstrations culinaires aux familles avec des enfants dénutris.

- Entretien de base de l'environnement

À travers ce programme, l'association contribue à améliorer la santé et développer les communautés ce qui engendre une meilleure qualité de vie des populations visées.

Les services fournis sont les suivants : eau potable, gestion adéquate des déchets solides, diminution de la fumée intrafoyer, formation de la population sur l'entretien environnemental.

- Formation de ressources communautaires en santé

Ce programme consiste à mettre en place des processus de formation et actualisation de thèmes intégraux qui contribuent à améliorer les promoteurs de santé et les Comités de Santé des communautés.

Les services fournis sont les suivants : promoteurs de santé (au niveau institutionnel, formation pour d'autres institutions), leader en matière de santé (comités de santé, comités écologiques, comité de recherche d'enfants dénutris, groupes de jeunes, renforcement des ADESCOS).



2) Projets exécutés

Année 2005 en USD

ORGANISMES	REÇU	EXÉCUTÉ
Manos Unidas	32,834.00	32,834.00
Si-Prosacc	13,319.00	13,319.00
MDM	13,963.00	7,328.00
FIAES	4,992.00	4,970.00
SPF	4,940.00	4,336.00
Si-AECI	120,244.00	118,204.00
Si-Principado	88,148.00	88,148.00
Si-CAM	30,000.00	36,245.00
FIAES II	63,166.00	56,266.00
DGH	6,000.00	6,000.00
Canada	27,500.00	26,075.00
TOTAL	405,106.00	393,725.00



II. DESCRIPTION DE MES MISSIONS

A. Un mois avec la Fondation pour le Développement Socio-économique et la Restauration Environnementale (FUNDESYRAM)

Avant mon départ, il a été convenu entre MDS, le SPF et moi que je passe un mois avec un autre partenaire local du SPF (la FUNDESYRAM) menant un projet de sécurité alimentaire depuis presque trois ans dans la région d'Ahuachapán, suivi par l'expatrié du SPF.

Nous en avons décidé ainsi pour plusieurs raisons : faciliter mon adaptation aux conditions de vie difficiles et à la pauvreté des habitants du pays ; voir comment travaille le SPF dans le pays avec des partenaires locaux de long terme, le travail avec MDS ne datant que de quelques mois ; me former sur la stratégie et la méthodologie d'intervention et plus particulièrement l'organisation des structures communautaires locales.

1) Description du projet

Le projet mené en coresponsabilité entre le SPF, la FUNDESYRAM et l'Union européenne (UE) est un projet d'« amélioration des conditions de vie des populations rurales par le renforcement de l'organisation communautaire et la diversification agricole, dans la micro région Centre Sud du département d'Ahuachapán, à El Salvador » (cf. Annexe 6).

D'une durée de trois ans (avril 2004 à mars 2007), il s'adresse directement à 600 familles paysannes dans l'objectif d'améliorer leurs conditions de vie. De plus, il vise à faire jouer un rôle de médiation, d'appui et de gestion des ressources communes par les structures communautaires ainsi qu'à augmenter les rendements agricoles et les revenus des familles paysannes.

Ce projet regroupe plusieurs activités dont la création et le renforcement des Comités locaux, la formation des paysans à une agriculture raisonnée et respectueuse de l'environnement, l'appui et le suivi de l'application de nouvelles méthodes de production et d'élevage et enfin, l'appui aux familles paysannes dans la commercialisation de leur production.



Ce projet touche bientôt à sa fin puisqu'il se clôture le 31 mars 2007. Il montre des résultats très satisfaisants atteignant les objectifs fixés et remplissant les résultats attendus : le renforcement de l'organisation des communautés paysannes, la pratique d'une agriculture en respect de l'environnement, la diversification de la production et de l'élevage et enfin l'amélioration de la sécurité alimentaire des paysans et la commercialisation de l'excédent de leur production.

En matière de ressources humaines, l'équipe est constituée d'une junta directive, d'un coordinateur général, de deux ingénieurs agronomes, de deux promoteurs agricoles et enfin de l'expatrié du SPF (cf. Annexe 7).

La zone d'action étant assez étendue, elle a été divisée entre les deux techniciens-ingénieurs agronomes : chacun est donc responsable d'une zone de travail et est accompagné d'un promoteur agricole.

Ce projet a développé une véritable méthodologie participative de travail reposant sur l'appropriation des activités, objectifs et résultats par les populations permettant ainsi de garantir une durabilité du projet pour ces dernières.

Pour cela, un système d'organisation communautaire a été mis en place de même que l'impulsion du transfert de savoir à travers trois points essentiels : un travail main dans la main avec les organisations communautaires locales existantes telles que les Associations de Développement Communal (ADESCO), la mise en place de l'extension communautaire et du crédit en espèces.

L'ADESCO reste la structure la mieux adaptée et la plus fréquemment utilisée à El Salvador. Il s'agit d'une structure légalement constituée puisqu'elle est élue par la communauté et reconnue par les Mairies ou Municipalités à travers son inscription dans les registres communaux. Elle est constituée d'une junta directive également élue démocratiquement et d'une Assemblée générale.

Dans tout projet mis en place, cette base structurelle de la communauté devrait être utilisée et considérée avec toute l'attention nécessaire puisqu'elle constitue la base de l'ancrage communautaire.

Le système d'extension communautaire également utilisé par la FUNDESYRAM dans le cadre de la méthodologie du projet, permet le transfert des savoirs faire et des techniques agropastorales. Les populations concernées sont toujours impliquées et deviennent à leur tour actrices de solidarité assurant au projet des effets multiplicateurs.

Ce système repose sur le fait que chaque communauté nomme plusieurs « extensionnistes » formés par les techniciens agronomes à la production agropastorale et à son suivi. Chacun d'eux est en charge d'un groupe de travail composé de quelques paysans et doit suivre l'évolution de leur travail.



La relation entre les différents acteurs du projet est alors la suivante : chaque groupe de travail est suivi par son extensionniste communautaire, s'ils rencontrent un problème que l'extensionniste ne peut résoudre seul, celui-ci s'en remet à l'ADESCO, et si à ce niveau le problème ne peut pas non plus être résolu, l'ADESCO fait alors appel à l'ingénieur agronome chargé de la zone. C'est ainsi qu'une chaîne de développement et une interaction entre les différents acteurs locaux se met en place, les populations faisant partie intégrante du projet et étant au cœur du processus de développement, actrices de celui-ci.

Le crédit en espèces est une méthodologie permettant de projeter les populations au cœur de leur développement et d'un processus de solidarité. Il s'agit d'une méthodologie reposant sur la création d'un fond communautaire rotatif où les familles se parrainent à travers le « crédit en espèces ».

Les familles sélectionnées par le projet reçoivent un module animalier (poules, chèvres, lapins etc) qui est retransmis à une autre famille une fois la reproduction commencée. C'est ainsi qu'une chaîne de solidarité est créée entre les familles du projet.

De plus, certaines familles bénéficiaires de modules d'animaux au début du projet ont payé leur crédit en espèces et commercialisent désormais leurs produits sur le marché (poulets à engraisser, viande de lapin, œufs etc).

Le projet a donc su parvenir à un réel ancrage du travail au niveau local en intégrant pleinement les structures communautaires existantes et en en faisant ainsi les actrices de leur propre développement.

2) Le travail de terrain

À travers le suivi des activités des techniciens du projet en les accompagnant dans leur zone de travail, j'ai pu dans un premier temps prendre conscience du déroulement même d'un projet de développement et ce dans toutes ses dimensions : la planification des activités hebdomadaires, la systématisation de l'information, le travail en équipe, la communication.

Tout d'abord, j'ai particulièrement apprécié le travail en équipe que requiert l'activité de terrain dans le cadre d'un projet. J'avais déjà beaucoup aimé ce travail lors de mon précédent stage au Secours populaire français à Paris et j'ai pu concrétiser ce goût à travers cette expérience.

De plus, cela a été pour moi d'une importance primordiale car je me suis tout de suite sentie appuyée et soutenue dans la dure découverte de la pauvreté et des conditions de vie locales. Le fait d'être entourée d'une équipe solidaire m'a fait me sentir plus forte et plus à même de me confronter à la réalité locale.



De même, ce mois d'adaptation m'a permis d'entrer directement dans le vif du sujet sans passer par la sempiternelle étape de lecture des statuts de l'organisation ou des dossiers en cours. L'avantage d'avoir passé préalablement trois mois de stage au siège du SPF est que je connaissais déjà la plupart des dossiers et des projets en cours.

Le travail de terrain, bien que difficile et relativement fatigant, m'a beaucoup plu. Ce sont de longues journées passées à se rendre d'une communauté à une autre que ce soit pour faire une visite d'appui / suivi technique à une ou plusieurs familles, pour assister à une réunion de la communauté ou encore pour donner une formation sur un thème défini.

Le contact avec les familles a été très fort. Elles m'ont accueillie comme si je faisais partie de leur famille depuis toujours. Cette chaleur humaine malgré les conditions hostiles dans lesquelles elles vivent a été pour moi une grande leçon d'humanité.

Par ailleurs, ce travail de terrain m'a également permis de me rendre compte des réalités locales, réalités qui ont tendance à rester hors de la vue en étant dans un bureau. Notamment dans le domaine de l'agriculture, les problématiques sont nombreuses. La majorité des paysans à El Salvador sont des « colons », c'est-à-dire que la terre sur laquelle ils vivent et qu'ils cultivent ne leur appartient pas. Les propriétaires sont donc maîtres des lieux et peuvent décider à tout moment de les expulser. De plus, les propriétaires poussent l'abus jusqu'à refuser que les locataires cultivent la terre sous prétexte qu'ils l'abîment ou encore à leur demander de renoncer à la cultiver après déjà plusieurs années à le faire.

De nombreuses familles ont ainsi été contraintes de transférer leur élevage ou jardin potager vers des terres plus accueillantes ou les propriétaires, moins hostiles, les laissent cultiver de façon plus libre. Mais, bien entendu, ces parcelles sont plus éloignées de leur lieu de vie. Ces complications sont autant de limites au sein des projets mis en place, c'est pourquoi les discussions récurrentes avec les propriétaires font aussi partie de ces derniers.

Enfin, l'accès et le droit à la terre des paysans salvadoriens posent de vrais problèmes.

Une des solutions à la portée des communautés confrontées à ce problème de terre est celle de l'organisation communautaire. En effet en étant organisées, les communautés peuvent plus facilement mettre en place un système d'entraide et de solidarité, essentiel à l'amélioration des conditions de vie des populations.



B. Projet MDS

Amélioration de l'état de santé de la population vulnérable (femmes et enfants) à travers une attention intégrale en santé et le renforcement de l'organisation de la communauté bénéficiaire, département de Morazán, El Salvador.

Après un mois passé auprès de la FUNDESYRAM, j'ai commencé à travailler sur le projet exécuté par l'autre partenaire local du SPF, Médecins pour le Droit à la Santé.

1) Description du projet

Il s'agit d'un projet d'amélioration de l'état de santé des femmes et des enfants dans 20 communautés en développant des actions en matière de soin à la personne, d'assainissement environnemental de base, de sécurité alimentaire et de nutrition tout en renforçant l'organisation communautaire.

C'est un projet de 250 000 € cofinancé par l'Union européenne à hauteur de 75%, exécuté par le partenaire local Médecins pour le Droit à la Santé et dont le SPF a la coresponsabilité, servant d'intermédiaire entre l'institution et l'organisation (cf. Annexe 8).

Un double engagement a été signé avant le début d'exécution du projet sous la forme de deux contrats différents : un contrat de subvention entre la Commission européenne et l'organisation, en l'occurrence le SPF ; et une convention signée entre le SPF et le partenaire local afin de définir les rôles précis de chacune des parties dans le projet. C'est la convention de partenariat.

Les trois principaux acteurs sont donc :

- ✓ la Commission européenne en tant que coopérant externe et bailleur ;
- ✓ le Secours populaire français en tant que bénéficiaire de la subvention et responsable devant l'Union européenne de la réussite des objectifs du projet ;
- ✓ Médecins pour le Droit à la Santé en tant qu'organisation locale exécutante, chargée de la gestion et la représentation du projet à El Salvador.

MDS assure en coresponsabilité avec le SPF la mise en œuvre du projet, en conformité avec la description du projet et dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

Une fois le cadre conventionnel posé, le projet a pu démarrer au 1^{er} janvier 2006 pour une durée de trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2008).



Les objectifs du projet ont été définis de la manière suivante :

Objectif global :

- ✓ Contribuer à l'amélioration de l'état de santé de la population infantile et maternelle, par des actions établies dans les programmes de soins à la personne, assainissement environnemental de base, sécurité alimentaire et nutrition, dans 20 communautés des communes de Sociedad, Corinto et Cacaopera dans le département de Morazán, partie orientale d'El Salvador.

Objectifs spécifiques :

- ✓ Contribuer à améliorer l'accès aux services de santé de la population, par la mise en place et le fonctionnement du Centre de Santé Communautaire d'El Tablón, en utilisant le réseau de promoteurs, les trousse de secours communautaires et les Comités de Santé Communautaires.
- ✓ Améliorer l'état nutritionnel de la population infantile âgée de moins de cinq ans en effectuant un suivi nutritionnel continu au niveau de la santé et de la nutrition de la population infantile dans les 21 communautés.
- ✓ Diminuer la prévalence et l'incidence des maladies diarrhéiques et parasitisme intestinal de la population infantile, en mettant en œuvre des actions pour le traitement final des excréments et la consommation d'eau potable.
- ✓ Diminuer la prévalence et l'incidence des maladies respiratoires en mettant en œuvre l'utilisation de cuisines économiques en bois de chauffage et l'Éducation à la Santé.

2) Suivi du projet SPF / MDS / UE

➤ *Suivi des activités*

Une partie de mon travail a consisté à suivre les activités et donc le déroulement du projet en coordination avec le coordinateur de zone et le service administratif et comptable de MDS. Ma présence a permis la mise en place de canaux de communication nécessaires au déroulement du projet.

Ainsi, mon activité était divisée entre le siège de MDS à San Salvador et le terrain, dans le département de Morazán (voir carte géographique en annexe 4).

Sur le terrain mon rôle a été de suivre les activités et leur déroulement à travers des visites aux familles ou des discussions avec les promoteurs de santé et les Comités communautaires de santé tout en suivant le coordinateur. Ces visites de terrains sont essentielles afin de ne pas perdre pieds dans un projet et de toujours garder une vision concrète et pratique de son évolution. On a souvent tendance à vouloir trop rapidement critiquer ou juger de loin un projet sans avoir pu l'apprécier sur le terrain ceci pouvant mener à des jugements hâtifs et erronés.



Le travail sur le terrain permet d'être proche des gens, des familles, de discuter avec ces dernières et donc d'évaluer leur appropriation du projet. Observer le degré d'appropriation d'un projet auprès des familles concernées permet de mesurer son impact et sa portée.

➤ *Suivi budgétaire*

Mon rôle a également été de suivre de près l'évolution des dépenses effectuées sachant qu'à la fin de l'année 1, soit au 31 décembre 2006, 75% des dépenses prévues pour cette année devaient être dépensé correspondant à la participation de l'UE.

Les constructions de cuisines et latrines ayant pris un peu de retard et représentant les plus grosses dépenses (achat de matériel), il m'a fallu veiller au rythme de construction et à l'atteinte des objectifs.

Aussi les questions budgétaires sont strictes et les règles à respecter nombreuses. Par exemple sur une ligne budgétaire, les dépenses ne peuvent dépasser plus ou moins 15% de la dépense prévue dans le budget prévisionnel. Si tel est le cas, il faut obligatoirement faire une note détaillée auprès de l'Union européenne justifiant cet écart.

De même, lorsqu'une activité est modifiée au cours du projet, il est de règle d'en avertir le partenaire, le SPF en l'occurrence ainsi que l'UE. Pour cela, une note doit être faite expliquant et justifiant le changement de l'activité. À la suite de quoi l'UE accepte ou non ce changement. Une modification peut prendre la forme d'une réadaptation d'une activité à la réalité du terrain, de la suppression partielle ou totale d'une activité ou encore d'un rajout d'activité. Ce genre de modification ne doit pas être pris à la légère car il peut impliquer un changement dans le budget, c'est pourquoi bien expliquer les raisons des modifications permet de justifier un éventuel mouvement budgétaire et, par conséquent, qu'il soit plus facilement accepté.

➤ *Visite de ProVitimis*

Lors de ma mission, nous avons reçu la visite du représentant de la Fondation suisse ProVitimis susceptible de verser la dernière tranche financière manquant au projet (soit 25%, le financement de l'UE étant à hauteur de 75%) à savoir 63 578,33 €. Cette visite était donc importante puisqu'elle permettrait éventuellement d'avoir un partenaire pour la somme restante.

Nous l'avons donc bien préparée avec MDS en mettant le doigt sur les points faibles du projet comme la durabilité de la clinique afin de pouvoir apporter les réponses justes et argumentées aux questions de la personne en visite.



Le représentant de la Fondation n'a en effet pas tardé à mettre en avant divers aspects du projet tels que la faible participation communautaire, la durabilité de la clinique ou encore la systématisation et la centralisation de l'information.

Avoir un point de vue externe est d'une grande importance pour une ONG, cela lui permet d'ouvrir les yeux sur des aspects qu'elle peut ne pas avoir détectés avant.

À la suite de cette visite, le représentant de la Fondation semblait positif quant à un éventuel apport financier mais sous réserve d'un complément d'information de MDS concernant sa stratégie pour la durabilité de la clinique, la création d'un *software* permettant la systématisation de l'information ainsi que les mécanismes de renforcement de l'organisation communautaire et la participation de tous les acteurs locaux du développement.

Dans ce cadre, il a été convenu que je travaille avec MDS l'aspect organisationnel du projet à renforcer et développer.

3) Montage de projet

Dans l'intitulé du projet, figure très clairement une partie faisant référence à l'organisation communautaire puisqu'il est stipulé «*amélioration de l'état de santé de la population à travers [...] le renforcement de l'organisation de la communauté bénéficiaire*». Or cet aspect est resté peu travaillé durant la première année d'exécution du projet.

C'est pourquoi, à mon arrivée, il a été convenu qu'en plus du suivi du projet je travaille sur le développement de cet aspect.

En effet, ce point fait partie intégrante du projet et des objectifs fixés dans la convention signée avec le SPF et l'UE. L'un des objectifs est qu'à l'issue du projet, les communautés puissent continuer par elles-mêmes à faire fonctionner et à bénéficier de ce qu'elles ont reçu dans le cadre du projet. Dans ce processus, l'aspect organisationnel est essentiel puisqu'à terme, sa consolidation permet aux communautés de développer de façon autonome des solutions aux problèmes qu'elles rencontrent.

Pour cela, le travail de renforcement des structures communautaires notamment les Associations de Développement Communal est primordial. Pour chaque activité mise en place, MDS doit aider les ADESCOs à définir les critères, objectifs et résultats ; lorsque tous deux tombent d'accord, la décision finale doit appartenir à l'ADESCO. Techniciens et promoteurs sont garants de la décision.



Le rôle de MDS était également d'aider les communautés à effectuer la *base zéro* du projet, c'est-à-dire : un diagnostic participatif socio-économique et environnemental, un plan stratégique sur 5 ans et un plan opérationnel sur 1 an. Ce travail préalable avec les communautés est essentiel pour que les bénéficiaires s'approprient le projet. En effet, ils doivent avoir une vision globale de ce dernier et de ses objectifs mais aussi une vision à l'échelle des besoins familiaux auxquels concrètement le projet va répondre.

Sur l'ensemble de ces aspects, MDS a cumulé de fortes lacunes au cours des premiers mois d'exécution du projet. Par conséquent, l'un des objectifs de ma mission était aussi de travailler ce niveau du projet. J'ai donc été chargée de monter un projet renforçant le projet officiel afin de développer la partie organisationnelle, assez faible.

Ce projet s'inscrivait également dans la nouvelle orientation de MDS qui avait jusque-là tendance à se placer en tant que prestataire de service et souhaitait s'orienter vers une nouvelle tendance : être facilitateur d'un développement local communautaire et organisé, mettant en jeu les différents niveaux d'acteurs locaux du développement (ADESCOs, Comités, Municipalités, Ministère de Santé).

L'objectif de MDS étant de renforcer l'incidence du travail dans ses zones d'intervention, ce travail communautaire est indispensable.

Après un diagnostic communautaire effectué dans la zone de travail et permettant de voir le niveau d'organisation dans l'ensemble des communautés, nous avons pu évaluer les besoins et nous rendre compte qu'ils étaient les suivants : création d'Associations de Développement Communal là où elles sont inexistantes à savoir dans 15 des 20 communautés travaillées, autonomisation et développement du rôle des Comités communautaires de santé réduits à exécuter les actions dictées par le promoteur de santé responsable de la communauté, sensibiliser et former le personnel de MDS à la thématique de la participation et l'organisation communautaires.

Après cette phase d'évaluation et de discussion avec MDS, j'ai pu commencer à rédiger le projet. Il a été composé et basé sur différentes activités telles que : créer, restructurer ou renforcer les ADESCOs en réalisant des plans de gestion stratégiques et opérationnels, faire des diagnostics participatifs avec les communautés, renforcer les Comités communautaires de santé à travers des réunions de restructuration, coordonner les acteurs du développement local à travers des réunions mensuelles entre MDS et les ADESCOs, entre MDS et les Comités communautaires de santé, entre les ADESCOs et les Comités communautaires de santé et enfin une réunion tous les deux mois entre MDS, les ADESCOs et le Comité Municipal de Santé.



C'est à travers une réelle concertation, continue et régulière, que peut s'installer un vrai réseau de solidarité et donc de coordination de l'ensemble des acteurs locaux du développement. La coordination permet à chacun de jouer un rôle précis et concret dans le processus de développement mis en place à travers le projet et va de pair avec le rôle de facilitateur joué par l'ONG locale.

J'ai pu rencontrer quelques difficultés dans cette tâche notamment avec certaines personnes de MDS qui restent sur une vision de prestataire de service de l'ONG et ne souhaitent pas particulièrement avancer vers celle de facilitateur. En effet, être un prestataire de service permet de créer des rapports de dépendance des communautés vis-à-vis de l'ONG locale, d'assurer sa présence nécessaire sur le terrain et donc les salaires du personnel. Tandis que la vision communautariste et de facilitateur implique à terme une substitution de l'ONG par les organisations locales (ADESCOs, Municipalités, etc) supposées devenir les acteurs de leur propre développement et ne plus avoir besoin d'appui extérieur ou sous forme de conseil technique.

Évidemment cette perspective n'est pas pour plaire à tout le monde ce qui a donc provoqué un certain frein au processus que j'ai tenté de mettre en place à travers ma mission.

C. Activités annexes

Au-delà de mon travail auprès du partenaire local MDS, j'ai également appuyé l'expatrié du Secours populaire français à San Salvador dans ses différentes tâches.

1) Appui à la rédaction de projets

Lors de mon séjour, plusieurs appels d'offre nous sont parvenus. Le représentant du SPF à El Salvador étant chargé de la rédaction des projets, je lui ai apporté mon aide.

Cela m'a permis d'une part d'apprendre le style rédactionnel requis par les formulaires de demande de subvention des différents bailleurs et de me familiariser avec ces derniers et d'autre part de prendre conscience de la nécessité d'adaptation et de réactivité que demande ces différences d'approches entre les institutions. Les formulaires sont tous très différents les uns des autres et il faut savoir s'y adapter dans des laps de temps généralement assez courts.

Les exigences ne sont pas les mêmes et les informations à fournir diffèrent.



2) Représentation du SPF auprès des autorités locales et institutions internationales

De plus, j'ai souvent accompagné le représentant du SPF aux différentes réunions avec les autorités locales comme les Mairies ou les Ministères ainsi qu'aux rencontres avec les institutions internationales : bureau de l'Union européenne, Ambassades... Ces différents acteurs faisant partie intégrante d'un projet, il est nécessaire de favoriser au maximum leur implication dans ce dernier et de soi-même s'intégrer à eux en tant qu'équipe d'un projet.

➤ *Relations avec les autorités locales*

Dans ce cadre, j'ai pu entre autre assister en juillet à une réunion très intéressante de l'« Association des Municipalités d'Ahuachapán Sud » invitant les ONGs travaillant dans la zone. Nombreuses ont été les ONGs à participer et à présenter leur travail dans la région.

Cette réunion m'a semblé importante car, comme on le sait, il existe encore peu de coopération entre les ONGs du sud et notamment entre celles travaillant dans un même pays ou une même région. Cette matinée a justement permis de faciliter la rencontre entre différentes ONGs présentes dans un même pays et pour certaines travaillant dans les mêmes domaines d'action.

Il m'a également semblé intéressant de voir que les municipalités s'impliquaient dans cette dynamique de renforcement municipal à travers une coopération institutionnelle, un renforcement des structures locales comme les ADESCOs, l'augmentation de l'autonomie communale et des gouvernements locaux forts.

On s'aperçoit trop souvent de l'existence de projets doublons dans une même zone d'action : deux ou plusieurs ONGs mettant en place des actions similaires. C'est en ce sens qu'il est nécessaire de développer cette dynamique de coopération sud - sud entre les acteurs locaux du développement.

Par ailleurs, cette dynamique d'association des Municipalités est d'autant plus importante dans le contexte actuel de décentralisation anarchique et déstructurée du rôle de l'Etat vers les Municipalités.

Aussi un contact régulier avec les Maires des communes du projet m'a permis de mesurer l'importance de l'implication de ces acteurs municipaux dans le cadre du développement de la zone mis en place à travers les projets. En effet, même si la couleur politique des municipalités peut parfois représenter un frein tant au niveau personnel que professionnel ainsi que dans le déroulement des projets et l'orientation qui leur est conférée, il ne faut pas pour autant en oublier l'importance de leur rôle en tant que représentant du peuple. Ainsi, toujours tenir les Maires informés des actions menées et avoir leur « aval » représente un élément primordial d'un projet de développement.



➤ *Relations diplomatiques*

Par ailleurs, l'implication de tous les acteurs dans le processus de développement et dans le cadre d'un projet ne se limite pas aux acteurs cités ci-dessus.

En effet, cette implication revêt également un caractère international dès lors qu'une ONG, Association ou institution de l'extérieur joue un rôle dans le projet.

Bien que pas les plus évidentes ni les plus sincères, les relations diplomatiques ont aussi leur importance dans un projet de développement.

Avant tout, il est nécessaire de resituer les projets soutenus par le SPF : les deux projets, que ce soit celui exécuté par la FUNDESRAM que celui exécuté par MDS, sont cofinancés à 75% par la Communauté européenne. C'est pourquoi cette institution a toutes les raisons d'être impliquée dans l'évolution des projets.

Durant ma période de stage, a eu lieu une restructuration dans la répartition géographique des bureaux de l'Union européenne concernant la coopération. En effet, jusqu'en juillet 2006, la section coopération de l'UE était centralisée au niveau d'un pays représentant l'ensemble d'une région. Pour l'Amérique centrale, le bureau de la délégation était jusque-là situé dans la capitale du Nicaragua, Managua. Cependant, une politique nouvelle de décentralisation a été mise en place engendrant le déploiement des bureaux de coopération au niveau de chaque pays. Désormais, chaque pays est doté d'une délégation de l'UE pour la coopération avec un chef de délégation. Le tout chapeauté par l'ambassadrice de l'UE pour l'Amérique centrale. Cette démarche permet donc à l'UE d'être au plus près des projets.

Ainsi, dès que la nouvelle délégation pour El Salvador a été mise en place, nous sommes allés rencontrer le chef de la délégation afin de lui faire part des projets en cours, de leur degré d'avancement et de discuter de l'orientation des fonds octroyés à la zone par la Communauté européenne dans les mois à venir.

L'inquiétude a porté sur la question suivante : le projet mené avec la FUNDESYRAM s'arrête en mars 2007 et le projet présenté à l'UE dans la continuité du premier n'a pas été retenu. Ne pouvant délaisser les populations et couper tout appui (technique, financier, humain), nous avons été contraints de chercher une solution viable pour tous. Et ce en coordination avec les institutions internationales. C'est ainsi que le représentant du SPF a trouvé l'alternative suivante : toujours dans l'idée de créer une continuité avec le projet s'achevant en mars 2007, il a été convenu qu'un projet transitoire d'un an serait présenté au Ministère des Affaires Etrangères (MAE) français.



En cas d'acceptation, suivrait une nouvelle tentative de présentation auprès de l'UE du projet retravaillé initialement proposé et refusé. Nous avons en effet pu obtenir l'information que le refus n'était pas lié à une mauvaise appréciation (au contraire, les notes obtenues étaient en général supérieures à la moyenne et le projet faisait partie de ceux qui étaient retenus) mais au fait que seuls deux projets ont été acceptés pour El Salvador et que le SPF et la FUNDESYRAM en avait déjà un en cours d'exécution. Toutes les chances sont possibles d'obtenir cette fois l'acceptation de la Communauté européenne.

Voilà donc l'intérêt d'avoir de bonnes relations avec l'ensemble des services diplomatiques présents dans le pays de déroulement des projets.

La présentation du projet au MAE se fait en coordination avec l'Ambassadeur de France à El Salvador, qui appuie entièrement la méthodologie mise en œuvre dans la région par le SPF et son partenaire local, la FUNDESYRAM, ainsi que la démarche de durabilité recherchée.

Ces bonnes relations avec l'Ambassadeur de France notamment sont dues au fait que le représentant du SPF à El Salvador a toujours impliqué celui-ci dans les démarches entreprises dans le cadre des projets. Plus particulièrement, plusieurs visites de terrain d'une journée de l'Ambassadeur ont été organisées afin que celui-ci puisse suivre et voir évoluer le projet.

Une visite est prévue début 2007 avec l'Ambassadeur et le chef de la délégation de la Communauté européenne à El Salvador.

Entretenir de bonnes relations avec l'ensemble des acteurs locaux, nationaux et internationaux, et les impliquer sont donc des aspects importants de la coopération et créent les meilleures conditions en cas de problème ou de difficultés rencontrées dans l'exécution d'un projet, que ce soit au niveau humain, logistique, financier ou matériel.

3) Autre partenaire local du SPF

Je me suis également intéressée à l'activité du troisième partenaire local du SPF à El Salvador : ProVida. Cette ONG travaille essentiellement dans le domaine de l'eau et de la santé, apportant une attention primaire en santé dans les communautés à faibles ressources.

En effet, il me semblait important d'avoir une vision d'ensemble des partenaires du SPF et donc de la stratégie mise en place dans la région. De même, cette rencontre m'a permis d'avoir une idée globale du secteur de la santé publique dans le pays.



J'ai ainsi passé une journée entre le siège et le terrain afin de mieux connaître leur travail. Mon attention a très vite été attirée par le fait que cette organisation travaille selon une réelle méthodologie basée sur l'approche participative des populations et familles. Elles sont actrices de leur développement et le porte avec elles. Le personnel de l'ONG, des médecins pour l'essentiel, se met en position de facilitateur des processus de développement dans le domaine de la santé et ne se positionne pas en tant que détenteur du savoir et prestataire d'un service. Il s'appuie au contraire sur la méthode du transfert de savoir et de connaissance puisqu'il s'agit bien là du seul élément que l'on ne peut pas retirer à une population, même lorsqu'un projet s'achève. C'est donc une méthodologie didactique, *aprender haciendo* (apprendre en faisant).

Par ailleurs, ce qui m'a également beaucoup marquée est le positionnement politique de l'organisation. En effet, ProVida n'est pas une simple ONG agissant dans le secteur de la santé et de l'eau. Son action est ancrée dans une idéologie politique et sociale, une lutte de conviction au regard de l'ensemble du système socio politico-économique d'El Salvador. Les actions menées par ProVida représentent avant tout un engagement politique vis-à-vis de l'Etat salvadorien ; un Etat négationniste de ses propres responsabilités et qui, sous prétexte de décentralisation municipale bénéfique, se décharge de tout ou partie de son rôle en matière de santé publique au détriment des innombrables populations à faibles ressources du pays.

ProVida se place donc en tant que structure facilitatrice d'un développement qui n'est plus assumé par son principal responsable (l'Etat) et tente de transmettre les connaissances essentielles à l'atteinte de conditions de vie dignes et humaines.

Ce positionnement choisi par ProVida lui coûte évidemment cher. Dans un contexte politique compliqué avec un gouvernement qui se veut de nature démocratique mais ayant plutôt les caractéristiques d'une dictature, les divergences politiques demeurent assez mal vues et ce d'autant plus lorsqu'elles sont visibles publiquement à travers des actions concrètes de développement et un personnel avant tout engagé dans une lutte. C'est pourquoi, certains membres du personnel de ProVida peuvent recevoir des menaces, dans un pays où les droits de l'homme sont trop souvent bafoués et ignorés.



III. QUESTIONS SOULEVÉES PAR LE STAGE

A. Apports du stage et problèmes rencontrés

1) Apports du stage

➤ *Apports au niveau personnel*

Cette expérience de six mois à El Salvador a été pour moi d'une extrême richesse.

Tout d'abord, la puissance des rapports humains m'a montré combien il est important de croire en l'homme et en ses valeurs, de lui accorder toute son importance et d'autant plus dans un contexte comme celui d'El Salvador où les droits de l'homme sont souvent peu ou pas respectés.

L'attention que m'ont portée les différentes équipes avec lesquelles j'ai été amenée à travailler a été primordiale lors de mes premiers jours dans le pays. Le fait d'avoir déjà rencontré le représentant du SPF lors du Congrès à Paris en décembre 2005 m'a beaucoup rassurée avant mon départ. Son précieux soutien tout au long de ma mission, tant au niveau professionnel que moral a été d'une grande importance. Se sentir écouté en cas de problème, de doute ou de peur est très important dans un contexte étranger et difficile.

J'ai appris à développer des qualités d'écoute et d'analyse. En effet, le travail de terrain passe avant tout par ces deux étapes. Savoir écouter l'autre, se montrer disponible et inspirer confiance sont autant de qualités requises pour un travail en contact avec des populations vivant dans des conditions très difficiles et d'extrême pauvreté.

J'ai également appris à m'adapter et m'acclimater aux conditions dans lesquelles vivent des milliers de personnes, à y porter un juste regard : pas de complaisance mais de la compassion, sans pour autant tolérer ces conditions parfois inhumaines.

J'ai aussi dû trouver le moyen de contrôler mes sentiments et ce principalement par la parole avec les équipes m'entourant. Je me suis efforcée de poser beaucoup de questions et d'exprimer le plus possible mes impressions même si cela a été parfois difficile. On a tendance à tout garder pour soi jusqu'au moment où vient le besoin de tout faire sortir, j'ai donc tenté d'éviter cela.



Par ailleurs, travailler sur le terrain implique non seulement travailler mais également vivre en équipe. En effet, bien souvent et pour des raisons d'éloignement géographique, les membres des équipes techniques doivent passer l'intégralité de la semaine sur le terrain et donc cohabiter les uns avec les autres. Cela demande d'accepter les différences, de tolérer et parfois même de supporter les comportements ou visions des uns et des autres. Il faut savoir prendre sur soi et, dans les moments difficiles, rassembler les équipes plutôt que de les disperser ; tout en sachant que le peu voir le manque d'intimité peut avoir tendance à exacerber les tensions.

De même, au siège à San Salvador, il s'agissait rarement d'un travail personnel : le suivi de projet implique en effet une coordination entre les différents services que ce soit la comptabilité, l'administration ou encore la logistique.

Enfin, cette expérience m'a appris à relativiser ma vie et la vie en général. La misère humaine est grande et nos problèmes souvent bien petits.

➤ *Apports au niveau professionnel*

De même qu'au niveau personnel, nombreux ont été les apports de cette expérience au niveau professionnel.

Au-delà de l'apprentissage du travail en équipe, j'ai pu dégager des compétences très concrètes à l'issue de l'ensemble de mon expérience avec le Secours populaire français, depuis octobre 2005.

Mes acquis sont les suivants :

- ✓ Connaissance du cycle de projet : diagnostic participatif d'évaluation des besoins, élaboration de plans stratégique et opérationnel, rédaction de projet, recherche de fonds, mise en place d'outils de suivi et d'évaluation qualitatifs et quantitatifs.
- ✓ Qualité rédactionnelle pour les narratifs de projets, les rapports intermédiaires ou annuels à rendre aux différents coopérants.
- ✓ Rigueur, veille et respect des échéances fixées avec les bailleurs et coopérants.
- ✓ Connaissance des formats des formulaires de demande de subvention des différents bailleurs : Ministère des Affaires Etrangères français, Union européenne, Agence Espagnole pour la Coopération Internationale.
- ✓ Représentation d'une organisation auprès d'organisations locales et institutions internationales.

L'ensemble de ces acquis est le résultat de mon travail à la fois au siège du SPF et en mission à El Salvador. D'une manière générale, je pense avoir eu l'opportunité de valoriser ces expériences et d'en tirer tous les enseignements et connaissances possibles.



2) Problèmes rencontrés

Au cours de ma mission, je n'ai pas rencontré de problèmes majeurs, que ce soit dans la vie quotidienne ou dans le travail. Moins que des problèmes, j'ai plutôt été confrontée à des limitations à deux niveaux : le contexte du pays et le partenaire local.

➤ *Contexte du pays*

L'importante insécurité à El Salvador due au très haut niveau de criminalité crée un contexte de vie assez particulier, et ce plus encore pour les étrangers ayant des règles strictes à respecter. Par conséquent, par mesure de sécurité, certaines précautions ont dû être prises quant à ma présence pendant ces six mois.

Si l'on suit à la lettre les conseils et recommandations du MAE concernant El Salvador, on ne sort pas (de jour comme de nuit), on évite les déplacements, on ne circule pas en voiture, on ne prend aucun transport (bus, taxi), etc. Cependant, lorsque l'on est sur place la réalité est autre.

On ne peut nier l'omniprésence d'une violence latente et sans cesse menaçante créée par la présence des « *maras* », gangs organisés et armés sévissant dans l'ensemble du pays et, par extension, de l'Amérique centrale. Une moyenne de 10 meurtres par jour est recensée à El Salvador, faisant ainsi passer le pays devant la Colombie en matière de criminalité (criminalité calculée proportionnellement à la population) et l'« honorant » du titre de détenteur du taux de criminalité le plus élevé du continent latino américain.

Face à une telle situation, on peut cependant trouver une marge de vie « normale » en respectant certaines règles de sécurité, entre autres : éviter les transports en commun où les gangs sévissent à travers le vol à main armée (en particulier les bus) ; de nuit ne pas sortir seul(e) dans certains quartiers et éviter de conduire, les routes n'étant pas éclairées et criblées de trous ; se référer à des compagnies de taxi sérieuses et officielles, etc.

Dans le respect de ces règles, j'effectuais l'ensemble de mes déplacements en taxi, ne sortais jamais seule, faisais mes courses dans des centres commerciaux surveillés et gardés et choisissais scrupuleusement mes lieux d'excursion dans le pays avec éventuellement l'accompagnement de la police touristique.

De ce fait, j'ai par moments ressenti un grand manque d'indépendance dont je n'avais pas l'habitude et auquel il a fallu m'adapter. Je me suis parfois sentie peu libre et enfermée. Ceci ajouté au fait de vivre dans des « *colonias* » (résidences) murées et gardées, cadre de vie ne faisant qu'augmenter le sentiment d'enfermement et de crainte envers le monde extérieur.



➤ *Limites du partenaire local*

La plus grande limite à laquelle j'ai été confrontée dans mon travail avec le partenaire local MDS a été leur vision trop orientée vers un rôle de prestataire de service. En effet, la majorité du personnel de MDS est constituée de médecins et la méthodologie de travail reste essentiellement axée sur le seul développement des activités prévues. L'organisation possède une vision communautaire et participative des populations locales très restreinte et les médecins ont tendance à se positionner comme détenteurs du savoir, formant les populations sur un ton assez professionnel et parfois même professoral.

C'est là que se pose toute la problématique du rôle des ONGs du Sud. Beaucoup d'ONGs d'El Salvador se sont formées à l'issue de la guerre civile, dans un contexte global de corruption et de désorganisation ; par conséquent, nombre des personnes faisant partie de ce mouvement ont profité de la situation pour créer une structure de ce type et se garantir ainsi un emploi et un salaire à la fin du mois. Les restes de cette situation sont encore visibles aujourd'hui dans certaines organisations où la motivation du personnel tient plus au salaire qu'à une profonde conviction ou un choix personnels.

Comme je l'ai décrit précédemment, mon travail s'est en partie orienté sur le renforcement de l'organisation communautaire dans les projets développés par MDS, un aspect faiblement traité par l'organisation et pourtant d'une grande importance. C'est en ce sens que j'ai fortement ressenti le manque de vision de certaines personnes de MDS provoquant alors un frein pour une partie du personnel quant à elle plus ouverte sur la question.

➤ *Relation avec les coopérants*

Pour MDS, il était convenu que je travaille au sein de l'organisation en tant que volontaire du Secours populaire français, l'un de leurs coopérants sur la zone de Morazán. Cependant, j'ai ressenti une certaine mise à distance et je me suis parfois sentie tenue à l'écart. Je pense que le fait de venir du SPF pour assurer le suivi du projet a causé un sentiment de crainte de la part de certains membres du personnel envers moi. Or, mon rôle était avant tout de faciliter l'échange d'informations entre les deux organisations, d'appuyer et de suivre de près le déroulement du projet à El Salvador.

Le « contrat moral » que nous avons fixé au début de ma mission consistant en un profit égal et dans les deux sens entre MDS et le volontaire (l'organisation profitant du volontaire et de ses compétences et le volontaire profitant de toutes les connaissances pouvant lui apporter l'organisation) me semble n'avoir été que partiellement respecté.



Navigant dans un univers de spécialistes de la santé et n'étant pour ma part pas spécialisée, j'ai senti une certaine négation de mes compétences sans doute due au fait que je n'étais ni médecin, ni nutritionniste et encore moins orthodontiste. J'ai noté une certaine dévalorisation de mon travail, de ce que j'étais en mesure de faire et d'apporter au-delà de ma mission mandatée par le Secours populaire français. Je pense que le double profit préalablement énoncé aurait pu aller beaucoup plus loin.

Ces divers points n'ont cependant pas interféré dans mon travail et je pense qu'il s'agit là des difficultés « classiques » auxquelles on se trouve confronté lorsque l'on travaille dans une ONG spécialisée dans un domaine particulier sans pour autant l'être soi-même.

B. Questions soulevées

1) L'importance de l'organisation communautaire

J'ai été particulièrement sensible à cette problématique, récurrente tout au long de ma mission et plus particulièrement à travers les projets travaillés.

En effet, à une époque où les bailleurs sont de plus en plus exigeants quant à la durabilité et la soutenabilité des actions entreprises par les ONGs, les projets doivent avoir un ancrage local d'autant plus fort au sein des communautés dans lesquelles ils sont implantés. Pour cela il est nécessaire de travailler main dans la main avec les structures locales existantes.

À El Salvador, ces structures existent depuis des années et même des siècles puisqu'elles sont un héritage de l'époque indigène, après avoir évolué au fil du temps. Certaines ONGs ont encore du mal à ancrer leurs actions dans le temps car elles restent réticentes à intégrer et à s'intégrer aux structures locales présentes.

L'intégration et l'organisation des structures locales dans tout le processus de développement sont pourtant primordiales ; en effet, elles sont le moyen de transmettre le savoir et de former les communautés que ce soit en matière de santé, d'agriculture, d'éducation etc, et représentent également la meilleure façon de garantir la durabilité des projets.

Lorsqu'un projet s'achève et se retire d'une zone, l'un des éléments que les communautés ne peuvent pas perdre est leur savoir et leur degré de savoir permet de mesurer l'impact réel d'un projet.



Pour transmettre un savoir il faut que les communautés soient organisées et participent directement à cette transmission par un système d'extension communautaire. La formation se transmet de personne en personne : le technicien forme un membre / leader de la communauté qui est chargé de former à son tour le reste de la communauté. Ainsi, tous reçoivent le savoir nécessaire à la poursuite du projet lorsque celui-ci s'achève.

Par ailleurs, l'organisation communautaire autour d'un thème connu de tous permet de développer l'estime de soi. Les familles se sentent valorisées, s'indépendentisent par rapport aux bailleurs et autres organisations d'appui, et peuvent développer elles-mêmes leurs propres communautés. Elles sont actrices et responsables de leur développement et s'approprient les dynamiques mises en place.

Ainsi, le rôle des ONGs n'est pas d'apporter le développement puis de se retirer mais plutôt d'appuyer un processus d'aide au développement avec les structures locales existantes, en les formant, les responsabilisant et leur donnant tous les outils nécessaires à un développement indépendant et soutenable. Les communautés sont trop souvent considérées comme « bénéficiaires » d'une aide et, de fait, sont d'une certaine manière infantilisées et vues comme incapables de faire partie intégrante des acteurs du développement. Elles servent d'outils et de destinataires d'objectifs prédéfinis et parfois loin des réalités.

Dans ce contexte, l'appropriation d'un projet par les communautés peut difficilement avoir lieu, et par conséquent les impacts durables et soutenables restent relativement limités.

Cet aspect organisationnel reste peu connu d'une manière générale, que ce soit au niveau académique ou pratique. J'ai donc été contente de pouvoir y être initiée et sensibilisée car il me semble désormais impensable de prétendre participer à une dynamique de développement sans impliquer pleinement les communautés dans lesquelles se déroule le/les projet(s) ni les structures locales légalement constituées et reconnues par les mêmes communautés.

2) Les différents niveaux de coopération

À travers ma mission, j'ai pu observer les différents niveaux ou modes de coopération existant au-delà de la coopération Nord / Sud au cœur de laquelle j'étais, étant chargée du suivi d'un projet de développement cofinancé par l'Union européenne et le Secours populaire français et exécuté par l'ONG salvadorienne, Médicos por el Derecho a la Salud.



Lors de mon séjour, plusieurs processus très intéressants ont été amorcés dans le cadre d'une dynamique encore peu répandue notamment à El Salvador. En effet, un processus de coopération entre les ONGs salvadoriennes partenaires du SPF a été impulsé par le représentant du SPF ainsi que le souhait des mêmes ONGs d'aller dans ce sens.

➤ *Coopération Nord - Sud - Sud : le projet du « 26 de junio » (projet du 26 juin)*

Dans le cadre de ce type de coopération, un partenariat entre deux ONGs salvadoriennes et une ONG internationale s'est mis en place : la FUNDESYRAM, ProVida et OXFAM Amérique.

En effet, à la suite de la tempête « Beatriz » le 26 juin 2005, plusieurs communautés ont été dévastées et emportées par les torrents de boue. Les familles rescapées au nombre de 237 et sans plus aucune possession (élevage, culture, maison, vêtements, etc) se trouvent actuellement réfugiées sur un terrain de football transformé en camp de réfugiés à la suite de ce tragique événement. La municipalité ne se préoccupant pas de cette situation, cela fait plus d'un an et demi que ces familles vivent dans des conditions totalement inhumaines : des abris en taule de 8m², un par famille sans prendre en considération le nombre de personnes la constituant. Ces abris ne peuvent comporter plus d'un lit et les obligent ainsi à faire des tours pour dormir la nuit. Totalemment inadaptés à la réalité, ils absorbent toute la chaleur la journée et n'isolent pas du froid la nuit, le village d'Apaneca (zone occidentale d'El Salvador) étant perché au sommet d'une montagne.

Afin de sortir les familles de ces conditions, un projet a été mis en place, financé par OXFAM Amérique et exécuté par les ONGs locales ProVida et la FUNDESYRAM. Chacune exécute un volet du projet : ProVida la partie santé directement sur le camp de réfugiés (construction de latrines, récupération des eaux de pluie pour la vaisselle), la FUNDESYRAM étant en charge de la partie agricole et sécurité alimentaire. Pour cette partie, une sélection de 25 personnes a été faite selon des critères définis pour aller cultiver une terre, produire, et vendre. Actuellement, sont élevés des poulets, des volailles, des lapins et cultivés des tomates, poivrons, choux, piments, œufs, etc. Le travail exécuté est impressionnant et les 25 personnes très organisées, chacun étant responsable d'une aire de production sous la supervision du président, d'un ingénieur agronome et d'un coordinateur. Ils sont désormais organisés en association de producteurs.

Aujourd'hui, les produits sont vendus dans une petite agro boutique du marché d'Apaneca et également à des restaurants de la zone, ayant la garantie de produits sains et de bonne qualité.



Le problème majeur au demeurant est celui de la terre. En effet, la parcelle cultivée est louée et le propriétaire ne veut pas la vendre. Le double objectif d'un prochain projet (toujours avec les mêmes organisations) est de trouver d'une part un espace suffisamment grand pour y construire des maisons décentes pour les 237 familles actuellement réfugiées, et d'autre part de trouver une terre à acheter afin de poursuivre la production sous forme de l'association de producteurs.

Ce projet représente un bel exemple de coopération trilatérale à travers laquelle chaque acteur a su mettre à la disposition des autres ses connaissances et ses compétences intellectuelles, matérielles ou techniques. Il est intéressant d'observer qu'avec une bonne communication et de bons instruments, le résultat d'une telle coopération est une réussite.

Il me semble donc important d'impulser ce genre de dynamique entre différentes ONGs locales pouvant se compléter et contribuer les unes et les autres, ensemble, au développement local.

➤ *Coopération Sud - Sud*

En matière d'échanges sud – sud, j'ai pu participer à deux projets concrets :

✓ L'échange d'expérience entre leaders communautaires du projet de la FUNDESYRAM et du projet de MDS, à Ahuachapán.

Comme je l'ai expliqué en première partie, le projet de la FUNDESYRAM cofinancé par l'UE a su développer au cours des trois années une très forte organisation communautaire basée sur un travail en lien direct avec les ADESCOs (Associations de Développement Communal) et en appui avec les comités et structures locales existantes.

MDS souhaitant renforcer son organisation communautaire et les deux ONGs ayant chacune un projet dans la même zone, il a été convenu d'organiser un échange d'expérience entre les deux organisations.

L'objectif était que le fonctionnement et le rôle des organisations communautaires dans la communauté du projet de MDS soient renforcés en impulsant une dynamique au niveau des ADESCOs et en sensibilisant la communauté à l'utilité d'une telle organisation.

L'échange a donc eu lieu le 12 octobre 2006 entre l'ADESCO du canton de Hoja de Sal (projet MDS) nécessitant une formation sur la constitution d'une telle structure et les ADESCOs des cantons de Rosario Arriba et Pretoria (projet FUNDESYRAM). Les deux ADESCOs du projet de la FUNDESYRAM ont été choisies pour parler de leurs expériences organisationnelles à la fois très développées et très différentes avec l'ADESCO du projet MDS peu organisée et nécessitant une rénovation de ses membres.



Le diagnostic fait de l'ADESCO de Hoja de Sal nous avait indiqué les failles suivantes :

- Peu de capacité de participation de la communauté au sein de l'ADESCO
- Peu de connaissance concernant le rôle d'une ADESCO
- Faible utilisation des outils d'organisation communale : statut, règlement, plan d'action
- Centralisation des fonctions entre les mains du Président
- Caciquisme : absence de processus électoraux
- Manque de capacité de conduction des dirigeants

Les participants ont été les suivants : les deux coordinateurs de zone de chaque ONG, les membres de l'équipe technique de chaque ONG (médecins pour MDS et ingénieurs agronomes pour la FUNDESYRAM), le bureau des ADESCOs participantes et enfin quelques membres des comités d'appui (comité de santé et comité de crédit).

La journée s'est déroulée de la manière suivante : la matinée a été consacrée à l'échange d'expérience entre l'ADESCO de Hoja de Sal et celle de Rosario Arriba. Le déjeuner s'est ensuite déroulé sur le lieu même du deuxième échange, dans la communauté de Pretoria et a été préparé par la communauté.

Les thèmes traités tout au long de cette journée ont été les suivants :

- Formation et organisation d'une ADESCO (légalisation par la municipalité, statuts, règlement, plan d'action, rénovation de la junte directive)
- Rôle de l'ADESCO avec et au sein de la communauté, son implication dans la vie locale de la collectivité
- Principales activités d'une ADESCO : participer aux projets de développement local des ONGs agissant dans la zone, identifier, mettre en place et gérer des projets propres, rechercher des fonds et sources de financement, impulser de nouvelles orientations dans le développement local.
- Lien ADESCO – Comités : les différents comités (santé, éducation, crédit, recherche, etc) font partie de l'ADESCO, y sont intégrés et se coordonnent. Les comités participent à l'exécution des projets dans leur domaine propre et en ce sens appuient l'ADESCO dans l'identification des besoins, la mise en place et le suivi des activités / projets.
- Relations avec les ONGs présentes dans la zone
- Relations avec les autres entités : Mairies, gouvernements locaux...
- Indépendance, neutralité politique et religieuse, démocratie, transparence



Ce fut une journée passionnante dont chacun est ressorti enrichi et ravi de tout ce qu'il avait appris, tant les membres du personnel direct des ONGs que ceux des ADESCOs ou comités.

Il me semble que c'est sur cette base que les ONGs locales devraient travailler, en coopération, main dans la main et non comme des concurrentes.

Le bilan a été très positif de même que les retombées. Les membres des ADESCOs apportant leur expérience se sont sentis contents d'avoir été choisis, contribuant ainsi à renforcer leur estime de soi, et les membres de l'ADESCO souhaitant s'améliorer sont ressortis renforcés de cette expérience.

Un réel processus s'est amorcé au sein de la communauté de Hoja de Sal et l'ADESCO est désormais en phase de rénovation et reconstitution.

L'apprentissage passe avant tout par l'échange d'expérience qui est un processus d'une extrême importance. Pouvoir le mettre en place est à la fois une chance et un défi. Cela permet de développer un processus démocratique d'écoute de l'autre et de compréhension. C'est une occasion pour les communautés de se rencontrer, de voir qu'elles ne sont pas les seules à se trouver dans une situation difficile, de pouvoir échanger et communiquer directement, sans intermédiaire. Faciliter ces rencontres est donc important.

✓ Le projet Noël des enfants FUNDESYRAM et ProVida.

Dans le cadre de l'initiative Noël des enfants organisée chaque année par le Secours populaire français, une enveloppe de 600 € a été mise à disposition d'El Salvador. Étant donné la situation des familles vivant réfugiées depuis plus d'un an sur le terrain de football (voir projet « 26 de junio » ci-dessus), nous avons décidé d'utiliser cet argent pour leurs enfants.

La journée a été intégralement organisée par les ADESCOs et Comités de la communauté et facilitée par la FUNDESYRAM et ProVida.

L'objectif était de sortir les enfants de cet univers inhumain dans lequel ils sont confinés et où les tensions sont chaque jour plus intenses afin de leur offrir, un jour dans l'année, un moment de détente et de joie.

Le 17 décembre 2006, les enfants âgés de cinq à douze ans ont donc été emmenés pour une matinée dans un espace situé dans leur village mais hors de leur lieu de vie. Une « *piñata* » a été organisée : il s'agit de personnages faits d'une structure rigide recouverte de papier crépon aux couleurs vives. Ils sont remplis de friandises et/ou de petits jouets. Ils sont suspendus en hauteur et les enfants tapent dessus à l'aide d'un bâton et les yeux bandés jusqu'à les faire exploser et en libérer le contenu. Les cris de joie saluent chaque victoire et des nuées d'enfants riant se précipitent pour ramasser dans la bonne humeur, le butin éparpillé.



La présence d'un clown a également beaucoup plu aux enfants, les faisant rire et les divertissant avec des jeux collectifs (cf. Annexe 9).

Le bilan de la matinée a été très positif, les enfants se sont amusés et ont pu oublier leurs inquiétudes un moment. Par ailleurs, cela leur a permis de ne pas se sentir isolés à une période de l'année où les fêtes familiales et chaleureuses sont célébrées alors que la plupart des familles n'ont malheureusement pas l'occasion de s'offrir ce luxe.

3) Manque de professionnalisme, centralisation et hiérarchie

➤ *Le manque de professionnalisme*

Comme je le commentais ci-dessus, j'ai pu noter un réel manque de professionnalisme chez les ONGs salvadoriennes, notamment chez Médecins pour le Droit à la Santé.

Le personnel manque de formation en matière de gestion et suivi de projets de développement. Spécialisé dans un domaine, celui de la santé, le personnel développe parfaitement les activités prévues d'un point de vue technique : bilans médicaux, prise de poids et taille des enfants, brigades médicales mobiles, etc. Cependant, la partie moins opérationnelle et plus orientée sur le suivi administratif montre certaines failles dues au manque de professionnalisme en matière de gestion de projets. En effet, MDS ne dispose pas de tous les outils nécessaires à une bonne gestion, notamment les outils de suivi comme une ligne de base, une base de donnée médicale par zone ou encore la systématisation de l'information. Ce sont pourtant les outils qui assurent une gestion transparente et rigoureuse des projets. De même, le fait d'avoir à disposition toutes les informations facilite le travail des coordinateurs au moment de faire les rapports.

Il faut cependant reconnaître que le travail de coopération n'est pas forcément évident pour les ONGs du sud. En effet, elles doivent s'adapter aux exigences de leurs coopérants qui ne sont pas les mêmes pour les uns et pour les autres. Dans le cas de MDS, les projets sont financés à travers divers bailleurs (Union européenne, Agence espagnole pour la Coopération Internationale, Solidaridad Internacional) chacun ayant ses propres règles de fonctionnement, ses impératifs, ses échéances et ses formats de travail. MDS doit donc s'adapter à ces différents formats et méthodes de travail.

Il faut ajouter à cela une faille dans le système des ressources humaines de l'ONG. Les interventions de MDS sont réparties en trois zones dans le pays avec un coordinateur/trice par zone. Alors que dans deux des zones d'intervention un seul projet est exécuté, à Morazán le coordinateur est en charge de trois projets de trois bailleurs différents.



N'ayant pas de chef de projet, celui-ci porte la double casquette de chef de trois projets et coordinateur de la zone. Il est donc à la fois sur le terrain toute la semaine et chargé de la rédaction des différents rapports aux coopérants ou bailleurs.

Chaque bailleur ayant sa propre forme de rapports et sa méthodologie, le coordinateur doit « jongler » seul entre les trois, tout en sachant que bien souvent les périodes de rédactions se chevauchent. Il doit donc faire vite et bien ce qui donne malheureusement des rapports peu détaillés et trop généralistes, notamment dans le cas du SPF.

Ceci est également dû au fait qu'étant tous médecins, peu ont l'habitude de rédiger des rapports et encore moins des rapports détaillés sur les activités menées, mises en place et leur évolution. C'est pour cela qu'en tant qu'intermédiaire bailleur / ONG, je me suis trouvée confrontée à quelques difficultés lors du rendu des rapports intermédiaires.

Pour une meilleure efficacité du travail, il faudrait un coordinateur de zone supervisant autant de chefs de projets que de projets en exécution dans la même zone (ou moins selon l'ampleur des projets) et chargé, entre autres, de tout l'aspect rédactionnel, disposant pour cela des compétences requises dans ce domaine. Tout ceci provoque une certaine désorganisation, un manque de rigueur et de précision dans les travaux d'évaluation devant pourtant apporter le plus de détails possibles en temps et en heure.

➤ *Centralisation et hiérarchie*

J'ai remarqué que la circulation de l'information ainsi que la prise de décision sont fortement ralenties ou restreintes par deux éléments : une très forte centralisation et une hiérarchie très marquée.

En effet, bien qu'ayant des bureaux ou maisons dans les différentes zones de travail (trois au total), l'ensemble de l'information est centralisé dans le bureau du siège de San Salvador.

Tous les achats (matériel de construction, matériel agricole, nourriture ou autres) sont effectués dans la capitale excepté l'achat de carburant, par nécessité. Il m'a toujours semblé absurde de partir de San Salvador, le pick-up surchargé de matériel, de tables, de planches, de bidons d'eau, sachant que tous ces éléments se trouvent également dans les villes proches de la zone de travail à Morazán.

Aussi, si l'on veut avoir des informations précises sur les projets, la clinique d'El Tablón, département de Morazán (zone orientale du pays), etc, il faut se diriger vers le bureau de San Salvador ; la clinique ne dispose d'aucun document analytique et financier excepté les fiches de suivi de patients et de consultations et l'ensemble des rapports narratifs et financiers se trouvant à San Salvador. Il est donc impossible pour l'équipe technique sur le terrain de les consulter pendant la semaine en cas de besoin.



De plus, l'absence de matériel informatique adéquat et suffisant (seulement un ordinateur disponible à Morazán pour une équipe permanente composée au minimum de cinq personnes et pouvant s'étendre jusqu'à plus de dix personnes selon les périodes) limite amplement les possibilités de travail, les membres de l'équipe étant obligés de faire la queue en période de rédaction de rapport pour disposer de l'ordinateur. En l'absence de connexion internet, aucun échange d'information ou de documents ne peut avoir lieu entre le siège et le terrain, en cas d'urgence par exemple.

Il me semble que cette concentration des données est indirectement liée à une hiérarchisation très marquée du personnel. En effet, le fait de tout conserver en un même lieu, permet d'une certaine manière de garantir la hiérarchie du personnel, à travers la détention et la concentration de l'information entre les mains d'un petit nombre de personnes.

Le manque d'initiative des équipes techniques est donc en partie dû à cette centralisation. Il est d'autant plus marqué que la coordinatrice opérationnelle de l'ensemble des projets se trouve à San Salvador et doit donner son aval pour toute décision, favorisant toujours plus la hiérarchisation, déjà très présente dans le pays.

En effet, à El Salvador, les relations quotidiennes entre les individus sont marquées par une forte hiérarchie : les gens ne s'appellent pas par leur prénom, mais par leur titre « *doctor/ra* » (docteur/e), « *ingeniero/a* » (ingénieur/e) ou leur niveau d'étude « *licenciado/a* » (diplômé/ée). J'en ai été assez choquée au début et ai décidé de continuer à nommer les gens par leur prénom. Je trouve terriblement réducteur de considérer que l'Homme est une fonction, avant d'être un être humain identifié par un prénom. Cela renforce le sentiment d'infériorité des uns par rapport aux autres et marque les différences sociales et de moyens dans un pays où étudier est avant tout une chance, plus qu'un droit.

Cependant, il est important de souligner que MDS veut aller de l'avant et fait énormément d'efforts pour améliorer l'ensemble de son fonctionnement. Il ne faut pas oublier que notre vision ne peut être directement appliquée à des réalités très différentes et des cultures très lointaines.



CONCLUSION

Cette expérience de six mois à El Salvador a été pour moi d'une extrême richesse. Bien que quelque peu réticente avant le départ, notamment concernant la situation compliquée du pays, je me suis rapidement intégrée à la vie d'El Salvador et à ses réalités.

J'ai énormément appris sur le plan professionnel et reste convaincue que les expériences terrain permettent un apprentissage très riche et complet. J'ai pu développer de réelles capacités d'adaptation et de compréhension d'un milieu difficile et très différent.

Aussi, je me suis enrichie de nombreuses compétences comme la gestion de projet à travers l'ensemble de son cycle de vie, la connaissance des bailleurs de fonds, des qualités rédactionnelles, etc.

De même, au niveau humain et relationnel, j'ai approfondi de nombreuses valeurs et ai pu me rendre compte réellement et concrètement à quel point elles sont importantes et cruciales à tous les niveaux de la vie.

J'ai aussi tiré un grand enseignement de la vie et du travail en équipe, de la tolérance de l'autre avec ses différences, de l'importance de la compréhension et de l'écoute.

De plus, les relations humaines très fortes et franches m'ont beaucoup aidée à me sentir bien et à évoluer dans un milieu souvent difficile et parfois même hostile.

Je me suis également confrontée de manière très concrète à la signification du verbe « relativiser », que l'on a trop souvent tendance à oublier dans nos sociétés privilégiées.

Être confrontée à la misère accompagnée d'une humilité naturelle et de sourires à faire pâlir nos visages fermés d'occidentaux trop gâtés, m'a permis de me rendre compte une fois de plus de la chance dont je bénéficie.

Enfin, je suis très reconnaissante envers le SPF de permettre aux jeunes et futurs professionnels de la solidarité d'avoir l'opportunité d'acquérir une expérience terrain. Il est en effet parfois difficile de trouver une première place sur le terrain avec l'exigence des employeurs qui demandent de plus en plus de professionnalisation.

J'ai pour ma part eu la grande chance d'avoir cette opportunité qui a été pour moi une expérience unique et inoubliable.



LISTE DES ABBRÉVIATIONS

ADESCO : Association de Développement Communal

ARENA : Alliance Républicaine Nationaliste

FUNDESYRAM : Fondation pour le Développement socio-économique et la restauration environnementale

MAE : Ministère des Affaires Etrangères

MDM : Médecins du Monde

ONG : Organisation non gouvernementale

SPF : Secours populaire français

MDS : Médecins pour le Droit à la Santé

UE : Union européenne



ANNEXES

Annexe 1 : fiche géographique d'El Salvador

Annexe 2 : organigramme général de MDS

Annexe 3 : organigramme opérationnel de MDS

Annexe 4 : zones actuelles de travail de MDS

Annexe 5-1 : fiche zone de travail Ahuachapán

Annexe 5-2 : fiche zone de travail Cuscatlán

Annexe 5-3 : fiche zone de travail Morazán

Annexe 6 : fiche projet FUNDESYRAM

Annexe 7 : organigramme projet FUNDESYRAM

Annexe 8 : fiche projet MDS

Annexe 9 : photos « *piñata* »