HANDICAP INTERNATIONAL
CIEDEL

Urgence et Développement 1998-1999
Evaluation de la Méthode Appliquée au Projet Mitch

Un projet inachevé et une nouvelle présence au Nicaragua

Carlos Alberto Pinto da Silva

Managua/Lyon
Septembre 2001

Appui aux victimes de l'ouragan Mitch au Nicaragua Réhabilitation des infrastructures et des activités de production[1]

A. Thèmes des actions menées

1	2	3	4	5	6	7
Appui aux personnes handicapées	Achat de terrains et Construction de 205 maisons	Appui à 400 familles en ustensiles courants, ameublement et latrines	Crédit en semences à 2000 petits producteurs	Appui à la protection de l'environnement	Appui institutionnel aux opérateurs locaux	Construction de mécanismes d'organisation communautaire

B. Personnes Bénéficiaires

3200 familles, soit environ 19000 personnes
Les ONG locales partenaires
Les mairies de San Juan de Limay et Pueblo Nuevo

C. Partenaires locaux

Institutions travaillant en faveur des personnes porteuses de handicap
Mairies de San Juan de Limay, Pueblo Nuevo et Sébaco
Agences Onusiennes : PNUD et Programme Alimentaire Mondial
Associations d'appui aux éleveurs et agriculteurs

D. Durée du projet

12 mois, du 1er novembre 1998 au 31 octobre 1999

E. Coût du projet

4.500.000 francs français

F. Financeurs

Fondation de France
Conseils régionaux et départementaux
Handicap International

[1] Voir, *Fiches de présentation des actions de Handicap International*, Edition 1999-2000

Méthodologie pour le travail d'évaluation au Nicaragua

Nous avons pris contact avec les anciens français chargés du projet. Nous avons aussi fait une visite au bureau de HI à Managua pour recueillir des informations. Avec Laurent Richardier[2] nous avons décidé de faire un retour sur le chemin fait après l'ouragan et le début du projet. Un retour physique parce qu'il s'agissait de reconstituer les pas effectués suite à l'ouragan Mitch.
Je suis allé à Juigalpa et Laurent a commencé à décrire les actions faites. Nous avons interviewé l'ancienne chef du projet, visité l'Aproc et la Codere[3]. De Juigalpa nous sommes allés à Sébaco. De Sébaco à Esteli et finalement à San Juan de Limay. Cette dynamique a permis aussi à Laurent de faire son rapport à Handicap International. J'en ai profité pour recueillir tout type de documentation à Juigalpa et Esteli.
Dans chaque endroit nous avons repéré et interviewé des personnes ressources qui ont été concernées par le projet. Après cette visite Laurent est allé finir son rapport pour que je puisse vérifier comment les gens ont perçu la forme et les résultats des actions réalisées par HI.
Par la suite j'ai interviewé Philippe Dicquemare (DP) qui m'a parlé de manière plus large du projet et de la forme d'intervention dans l'urgence. Après j'ai pris la décision de réduire le champ d'évaluations à San Juan de Limay. Sur Juigalpa on avait le volet crédit semences mais je n'ai pas pu retrouver la liste de noms des bénéficiaires. J'ai interviewé seulement le technicien responsable du suivi. Le projet sur Tipitapa semble avoir fait un chemin propre et indépendant du reste du projet Mitch. Sur Pueblo Nuevo on retrouve les mêmes actions qu'à Limay. L'entreprise EMPSA a reçu des semences, de même à Limay ASHADELI, UNAG et NUEVA ALIANZA.
Après j'ai essayé de prendre contact avec les partenaires onusiens PNUD et PAM. Il a été impossible de vérifier leur opinion sur la méthode de HI dans le projet Mitch parce que les personnes concernées dans ces organisations ont changé. Selon les personnes contactées HI a travaillé de la même façon que les autres ONG. Pour le PNUD une personne a dit que HI avait insisté pour des actions de complémentarité au sujet des maisons afin de garantir la fermeture des murs.
Ensuite j'ai fait une deuxième visite à Limay et dans les communautés. Pour retrouver d'autres personnes je suis allé avec l'ancien chauffeur du projet parce qu'il connaissait tout le monde. Nous avons interviewé les bénéficiaires des maisons, des latrines, des ustensiles courants, du Comité de Coordination, des semences et des pépinières.
Finalement, pour la rédaction de cette évaluation nous avons voulu faire parler les acteurs du projet, d´où l'abondance des citations présentes dans le texte. Pour certaines personnes cette évaluation a été aussi une forme d'auto évaluation.

Contexte : *du développement à l'urgence*

Depuis 1996, Handicap International travaille dans la province de Chontales, région du Nicaragua, en développant avec des partenaires institutionnels (Ministères de la Santé, de l'Éducation et de la Famille) et associatifs (associations de personnes handicapées) un programme de structuration du système institutionnel et communautaire de prise en charge pour la réadaptation intégrale des personnes handicapées. Dans ce programme, HI est partenaire technique et financier de la CODERE, une structure de coordination entre les trois Ministères et cinq associations au service des personnes handicapées. La CODERE finance des actions de formation pour le personnel des organisations et institutions qu'elle regroupe, et un fond de crédit pour financer les activités économiques de familles de personnes handicapées à travers leurs organisations.

[2] Ancien DP et Coordinateur Technique du projet après.
[3] Association de Paysans et Comité de développement, respectivement.

Premier Moment : URGENCE

Suite au passage du cyclone Mitch en octobre 98, des actions d'urgence ont été mises en place : appui au centre national d'appareillage de Managua, aide aux familles et associations de personnes handicapées, médicaments et reconstruction de maisons. Profitant de la situation privilégiée de la province du Chontales, des possibilités dans la zone de Nueva Segovia pour des semis de haricots rouges de contre saison, et l'urgence du démarrage de la production agricole, des crédits semences ont été également proposés aux petits agriculteurs par l'intermédiaire des organisations qui ont reçu, pour ces actions, un financement sous forme de prêts d'Handicap International.

Deuxième Moment : RECONSTRUCTION

Dans le cadre de la reconstruction du pays, un programme a été mis en route dans les communes de San Juan de Limay et Pueblo Nuevo. Il s'agissait d'un programme de financement d'achat de terre pour reloger des sinistrés, de construction de 202 maisons, de reforestation (pépinières), d'activités de protection des sols, et de remise en route de la production agricole (financement du semis d'haricots rouges), d'appui aux organisations locales et des activités génératrices de revenu (atelier de couture et menuiserie dans la commune de Sébaco)

Contexte après Mitch à San Juan de Limay

San Juan de Limay est situé au nord-ouest d'Esteli, la capitale départementale. La superficie de la commune est de 535 Km². Sa population est de 13575 habitants (Recensement 1995), se répartissant entre 3399 personnes habitant le village de San Juan de Limay et 10176 personnes formant 56 communautés rurales réparties sur tout le territoire de la commune (46% de la population a moins de 16 ans)

Il s'agit d'une zone de savane tropicale d'altitude, formée notamment par une grande vallée de 10000 hectares à 281 mètres d'altitude, enclavée entre de hautes montagnes. Cette situation géographique explique grandement l'ampleur des dégâts causés par l'ouragan, les zones habitables et cultivables de la commune se présentent en fait schématiquement comme la base d'un entonnoir dans lequel se sont déversées les eaux amenées par le cyclone.

La commune comptait au total 2082 maisons, dont 650 (31%) ont été complètement détruites et 677 (32,5%) semi détruites par l'ouragan.

La plaine alluviale de Limay a été par endroits totalement emportée, laissant à découvert d'immenses étendues de cailloux, alors qu'à d'autres endroits elle a été complètement recouverte par une épaisse couche de sable stérile.

En 1995, selon les données de la Mairie, croisées et recoupées avec celles d'ONGs travaillant sur le terrain les principales cultures et dégâts causés par l'ouragan ont été les suivants :

Culture	Hectares en 1995	Hectares détruits en 1998	%
Sorgo	1400	339	24,2
Haricots	630	207	33
Sésame	350	44	12,6
Maïs	280	236	84,2
Total	2590	826	32

En 1995, la commune comptait 3000 têtes de bétail sur tout son territoire. L'ouragan Mitch a causé la perte de 798 bovins, sot 26,6% du gros cheptel. Par ailleurs, 294 porcs, 241 autres animaux domestiques et 7600 volailles ont été perdus par les communautés suite au passage de l'ouragan.
Les pertes ont été aussi très importantes en ce qui concerne les moyens de production : plusieurs Km de canaux et de tuyaux d'irrigation ont été emportés ou détruits, 510 Km de clôtures ont disparu.

Les bénéficiaires : *HI est une organisation humanitaire*

Les premières impressions sont que HI a fondé une forte présence sur le terrain. Pourquoi ? Les techniciens HI ont visité les communautés les plus éloignées. Ils ont su expliquer aux populations la mission de HI et le soutien que HI proposait à partir de son diagnostic large fait par Laurent et Jacques Mechoud. Les bénéficiaires ont dit : *HI a parlé avec nous sur le projet.* Cela a été vérifié dans 5 communautés visitées.
HI est très connu à Esteli. Il suffit de demander à quelqu'un où est le bureau HI. À San Juan de Limay toutes les personnes rencontrées (environ 50) ont dit connaître HI et ont remercié pour le soutien reçu. Il faut remarquer que toutes les familles habitant dans les maisons fermées avec des plastiques ont aussi remercié l'appui de HI. La présence plus au moins permanente de HI sur le terrain et l'ouverture d'un bureau à San Juan de Limay et à Esteli a été bien considérée par les bénéficiaires.
Tout au début les gens ne savaient pas ce qu'était la mission centrale de HI. Ce n'est que maintenant, avec le nouveau projet à Esteli, que l'on sait que HI travaille principalement avec les personnes handicapées.
Pour les bénéficiaires il s'agissait d'une autre « organisation » qui venait les aider et qui apportait ses projets. Les gens étaient déjà habitués à travailler avec les ONGs[4] (Escuelas Radiofonicas, Facs, Caritas, etc.) et connaissaient leur façon de fonctionner : il faut toujours s'organiser, avoir une « directive » et faire un plan de travail pour exécuter les projets déjà prévus par l'ONG (crédit semence, petit élevage pour les femmes, reboisement, éducation, santé préventive, appui technique aux paysans) HI a fait la même chose et suivi le même chemin, mais avec plus de moyens.
Dans l'urgence les ONG arrivent avec leurs projets et leurs moyens. Les gens en connaissant cela ont cherché à ouvrir les chemins. Pourquoi ? *Pour que les organisations arrivent jusque chez nous et puissent voir ce qui s'est passé,* ont dit les bénéficiaires. En fait presque toutes les actions du projet Mitch sont nées à partir de ce que Laurent et Mechoud ont vu ou imaginé et à partir des contacts personnels qu'ils ont pu faire sur le terrain. Selon Laurent, *nous avons vu des choses à la télé puis sur le terrain mais nous avons aussi un peu été obligés d'imaginer les problèmes que devaient avoir les gens puisque nous avons rédigé le projet avant même d'avoir choisi un territoire précis ... Les pertes des récoltes et des semences de haricot rouge par exemple, nous les avons imaginées en fonction de ce qui était dit à la radio puis confirmé plus tard sur le terrain et avec les gens.*

[4] Ces ONGs sont plutôt politiquement marquées à gauche, de même que le département d'Esteli qui lui est sandiniste. Ceci explique l'absence du gouvernement libéral dans la région.

La Méthode : *une recherche d'intégration des actions*

Selon Laurent, *cette recherche était difficile car nous avions choisi plusieurs problèmes à l'avance et il n'était pas sûr qu'on allait trouver facilement des personnes ou des communautés qui possèdent tous ces problèmes en même temps même si c'était possible ; en effet nous savions que des communautés avaient absolument tout perdu d'après nos informations.*
La méthode HI semble évoluer selon les exigences du terrain et les expériences d'autres associations et communautés locales. Plus on connaissait la situation, plus on développait d'autres actions complémentaires pour le projet. Il y a une recherche de bien faire et faire avec les bénéficiaires et les partenaires. La recherche de participation des gens est une constante dans le projet.

Selon le DP Dicquemare, *on voulait élaborer une* ***méthodologie d'action pluridisciplinaire***. En partant des actions de post urgence, avec des ressources locales, la formation, des partenariats, des moyens mis en place et l'organisation des communautés, le but était d'arriver à une action pluridisciplinaire[5].

Selon Richard Pinder[6], *Philippe, au Nicaragua, a fait beaucoup avec sa tête (moyens et outils) ou de son expérience vécue et avec des échanges avec moi. On a travaillé parce qu'on avait l'obligation morale et le devoir de s'intéresser.*
HI, dans l'urgence, travaille là où nous sommes déjà présents avec DP. Par contre, au Gabon, ça a été l'occasion pour HI de se rendre présent dans le pays et de faire le choix des actions. On travaille dans l'urgence aussi à cause de la force externe de l'opinion publique (donateurs) qui finance HI. Mais l'OPEX veut être l'avant garde de l'association, fonder nos actions dans le long terme et ne pas bloquer les actions locales. Cependant il nous faut une stratégie d'action, une dynamique nouvelle, une approche de continuité technique et théorique plus importante, des ressources humaines, des partenaires. Pour le moment nous n'avons pas fait d'évaluation au sujet de nos actions. Nous travaillons sans règles fixes, de manière un peu floue et « ad hoc », plus en fonction de la situation.
D'après Richard, on a l'impression que Philippe avait une relation privilégiée avec lui et presque exclusive et je crois que Philippe avait différentes personnes au siège avec qui il avait des relations plus étroites.

Je vois aussi dans la méthode qu´au début le DP se posait beaucoup de questions et cherchait l'avis de ANS et du RP (Jacques) pour écrire ensemble le projet et mieux définir les actions[7]. Laurent se faisait aussi du souci pour trouver une méthode qui permette de trouver rapidement un territoire et ainsi de voir si on pourrait maintenir les activités prévues. Il n'y a pas eu de vraie communication entre les instances de HI. Laurent partage aussi un peu ce sentiment, en disant par exemple qu'il y a eu assez peu de relations au siège entre le RP, l'OPEX, les différentes CT et la Direction des Programmes. Les relations, les idées, les opinions, les avis, étaient plus d'ordre personnel que professionnel. J'ai l'impression qu'on cherchait quelqu'un pour prendre les décisions ou pour dire : « oui, ça va, c'est bon. »

[5] HI, *Rapport final d'activités*, Managua, juin 1999
[6] Responsable des Opérations Exceptionnelles (OPEX) qui venait d'être embauché au siège à ce moment là.
[7] Voir FAX de Laurent Richardier à Hervé et Philippe ANS, Juigalpa, 15/12/98 (Archive HI-Juigalpa)

Cadre récapitulatif :

Objectifs	Activités	Résultats	Acteurs
Appui aux personnes handicapées	Distribution et financement pour l'achat des médicaments	Absence de contrôle sur la distribution et sélection des bénéficiaires	Pipitos, Codere
	Appareillage orthopédique	Donation des matières premières et convention	Cenaprorto, Feconori, HI
	Construction de maisons	Appui financier et construction de 37 maisons	Los Pipitos de Chontales et Esteli
Appui au secteur de l'éducation sur Managua	Fourniture de matériel scolaire et mobiliers, construction d'une école	HI commence à travailler dans le milieu urbain de la capitale	Ministère de l'éducation, Mairie de Managua, FdF
Appui aux petits producteurs en semences	Distribution de 77 tonnes de semences aux associations pour créer des banques de semences	Environ 50% de récupération. Les semences ont été prêtées à nouveau.	UNAG INTA APROC
Réhabilitation globale sur le département d'Esteli	Reconstruction de l'habitat 202 maisons	Achat de terrain et auto-construction de 205 maisons[8]	Mairie de Limay, PNUD, PAM, Eglise Adventiste, COCO
	Renforcer la sécurité alimentaire et économique des populations	Redémarrage des activités agricoles (emprunt de semences) Atelier de moustiquaires	Nueva Alianza ASHADELI EMPSA UNAG Mairie de Sébaco
	Actions de prévention et protection de l'environnement	Constitution de 24 pépinières. Plantation de 42000 arbres pour créer 70 Km de barrières vives. Formation technique aux familles bénéficiaires	15 Communautés PAM EMPSA
Appui institutionnel aux opérateurs locaux	Financement et appui méthodologique à une commission de coordination	Harmonisation partielle des modes d'interventions des opérateurs Organisation de l'information sur les besoins en travaux de réhabilitation Appui logistique aux opérateurs	Mairie de Limay PAM PNUD Différentes ONGs La COCO
Renforcer les mécanismes d'organisation communautaire	Créer des comités, entreprises ou coopératives pour gérer la suite des projets	Seulement 4 comités de l'habitat fonctionnent bien, aucune coopérative, entreprise ou banque de semences	Tous les bénéficiaires

[8] Le choix a été fait de construire des structures de base. Fondation et sol en ciment, prévue pour résister aux secousses sismiques, structure en bois et toit en zinc. L'idée était d'avoir un maximum de bénéficiaires avec le budget disponible et aussi pour ne pas remettre aux familles victimes de Mitch de bien meilleures maisons que celles des familles qui n'ont pas perdu leur logement à cause de l'ouragan.

Le diagnostic : *ce n'est pas un travail d'urgence*

Selon Laurent, *nous nous sommes reposés sur les observations et les diagnostics des autres (Sources : Médias, institutions), puis nous avons rédigé le projet (définissant déjà « quoi » mais pas encore « où » ni avec « qui ») ; puis à Limay nous avons utilisé des diagnostics locaux déjà faits : Mairie et COCO* (Comité de Coordination) *juste pour préciser « où » et avec « qui »*
Il existe au moins trois versions du projet[9]. Ce sont des observations générales qui sont validées après. Le premier diagnostic est marqué par des pronostics (on attendait l'émigration, la famine, des épidémies.)
Les diagnostics initiaux ont été faits par le RP (Jacques) et le DP (Laurent). Le RP a écrit la première version et le DP a essayé de valider les propositions.
Par exemple : on supposait qu'on allait avoir besoin d'appareils orthopédiques. On attendait aussi l'exode massif des populations vers la région du Chontales, mais en réalité les gens ont été évacués et sont restés sur le terrain.
Le choix du territoire (département puis municipalité) a été fait à partir du constat personnel du RP et du DP. Deux critères ont été utilisés : non-présence d'autres organisations sur la zone et le fait d'être une des zones plus touchées. Cela a été bien reçu de la part des bénéficiaires et des autres partenaires. Dans les 10 communautés visitées c'est HI qui est arrivé en premier pour proposer des projets. Pour les communautés, le choix s'est fait à partir des mêmes critères, mais à travers les diagnostics de la commission Habitat de la COCO et non par observation directe des communautés. Selon Laurent, *La Grecia est la seule que nous avons visitée et diagnostiqué nous-même avant de faire notre choix*.
Selon les documents le diagnostic a été toujours ouvert à d'autres éléments. HI (DP et RP) a essayé de donner des réponses aux exigences et aux besoins des partenaires. Les bénéficiaires eux-mêmes n'ont pas été consultés au sujet du diagnostic.
Selon le DP il fallait prendre en compte des informations gouvernementales. Mais celles-ci étant des estimations peu fiables[10], il était nécessaire de chercher d'autres sources d'information pour le diagnostic, par exemple les ONGs. *Au début on a aussi sous estimé les dégâts,* nous a dit Laurent.
Le deuxième diagnostic pendant le mois de mai a été biaisé. C'était un questionnaire avec des questions ouvertes et qui n'ont pas été discutées avec les gens. Le résultat c'est que les gens ont diagnostiqué comme prioritaire la construction de latrines, mais l'équipe de HI n'était pas d'accord avec ce résultat. Le problème c'est que les gens croyaient que HI voulait faire des latrines et cela a orienté le diagnostic.
Par contre, 3 personnes rencontrées m'ont parlé d'une formation qu'a donnée Linda au sujet de l'identification des priorités et qu'ils ont trouvée intéressante.

En conclusion, la réalisation des diagnostics pendant une situation d'urgence peut soulever des besoins théoriques, pas forcément réels[11].

Propositions ressorties des entretiens et de notre analyse :

- **Pas d'intervention directe de HI dans les 72 heures suivant la catastrophe**
- **Avoir un diagnostic préalable pour les situations d'urgence par l´intermédiaire des partenaires locaux**

[9] Voir notes et mailing de Jacques Mechoud et Laurent Richardier. RUNGBY, Otto. *Rapport de Mission a Nicaragua suite a Mitch, le 15/11 – 05/12/1998* (brouillon)
[10] Nitlapan, *Mitch y desarrollo rural*, Managua, PP 7-8
[11] Voir au sujet des besoins la pyramide de Maslow en annexes 1

- **Les thématiques transversales sont visibles seulement à partir du post urgence[12]**
- **Créer un stock de matériaux spécifiques, comme les kits d'hygiène pour distribuer dans l'immédiat durant 2 mois**
- **Se souvenir que le développement local exige l'organisation locale**
- **Avoir une liste d´approvisionneurs potentiels locaux pour matériaux spécifiques**
- **Réaliser un diagnostic des partenaires potentiels dans les situations d'urgence**

La Stratégie des Bénéficiaires : *Caballo donado no se le buscan los colmillos*

Le choix des actions a été biaisé par l'approche projet qui existe chez les bénéficiaires. Ils se considèrent comme des clients des ONGs et du gouvernement. Ce n'est pas le besoin des bénéficiaires qui s'exprime, mais l'offre d'appui que donne HI. D'abord les bénéficiaires cherchent à savoir ce que HI va offrir, ensuite ils s'accommodent de cette offre, en pensant qu'il y aura d'autres propositions de la part de HI. De son côté HI essaiera de détourner cette stratégie en essayant de donner priorité aux bénéficiaires et de les faire participer dès la distribution des aides et jusqu'à la phase de reconstruction. Selon le rapport Nitlapan[13] les bénéficiaires ont seulement joué un rôle de sujets dans la phase de déroulement de la catastrophe. Pendant la période de distribution des aides et de reconstruction sont les ONGs et le gouvernement qui se sont placés en avant, avec leurs méthodes et leurs politiques. C'est ainsi que les sinistrés sont devenus des victimes. Par contre, HI a pris un autre chemin qui cherche la participation de tous et dans tout le processus.
Selon les bénéficiaires la première chose à faire a été de chercher un refuge. De 50 personnes interviewées, 42 ont trouvé refuge chez des parents ou des amis. Après *on a cherché à aider les autres et à voir les dégâts*. Ensuite *on est allé dans le village pour communiquer ce qui s'était passé, chercher des médicaments et de la nourriture*. L'accès au village était difficile. Ainsi, la stratégie des bénéficiaires a été de réparer les chemins et la route principale *pour pouvoir communiquer et pour que les organisations puissent venir nous aider*. Dans 4 communautés le technicien de HI a trouvé les bénéficiaires travaillant dans le nettoyage des chemins. Il a proposé le projet de reboisement et les bénéficiaires ont accepté. D'abord *parce que l'on avait besoin de tout* et après *parce que le projet nous a donné des rations alimentaires.* Deux personnes ont dit que *si nous faisions bien ce projet il y en aurait d'autres.*
Cette stratégie s'explique aussi parce que les bénéficiaires ont perçu une présence « solidaire » de HI, ce *sont les français (los cheles) qui sont venus nous voir.* On sentait que HI était venu aider dans la façon amicale de parler, de poser les questions, de chercher des solutions intégrées, de répondre aux besoins, de mobiliser ressources (PAM) et les autres organisations (COCO), de penser dans le futur, de toucher plus de personnes, de travailler en équipe, d'organiser et animer les communautés, de donner valeur aux leaders locaux (alcalditos élus par le peuple), de ne pas gaspiller l'argent, d'appuyer les autres organisations, de ne pas faire de prosélytisme politique et religieux. On sentait que HI était venu *pour travailler avec nous et rester chez nous*. L'armée américaine et la Croix Rouge, par exemple, *sont venus nous aider que sur un court laps de temps.*
La différence entre HI et les autres ONGs vue à partir des bénéficiaires c'est aussi que les autres ONG posaient beaucoup de conditions pour l'intervention. Par exemple, il fallait avoir des terrains pour les maisons ou un avenir politique possible, dans le cas de la FACS nettement sandiniste. Au contraire, HI a cherché à répondre aux besoins sans poser beaucoup de conditions aux bénéficiaires. Les conditions sont posées plutôt aux partenaires, principalement dans le cas du remboursement des semences.

[12] Par exemple, les problèmes liés au foncier, l'habitat, l'urbanisation, la culture, la propriété …
[13] Nitlapan, *Mitch y desarrollo rural*, Managua, pp. 45-48

D'une certaine manière nous pouvons dire que toute la population de Limay était concernée par les actions de HI du fait que ceci appuyait la Commission de Coordination laquelle rassemblait dans ces 5 sous-comités tous les acteurs et toutes les actions d'intervention dans la municipalité[14].

La conceptualisation du Projet: *Différentes approches du développement*

Il est clair qu'il existe une forte discussion au sujet des concepts au sein de HI et de ANS. L'approche territoriale de ANS se confronte avec la dynamique de développement local de HI. La ligne d'action de ANS est plus technique, cible les actions et concentre les efforts. Les anciens HI cherchent à élargir l'horizon et à créer des réseaux hors de son territoire d'actions. Le dessein du projet a fait travailler HI hors de sa ligne d'action principale. Le résultat positif est de donner plus de flexibilité à la structure. Le négatif est une certaine perte de contrôle des actions.
Selon Dicquemare, DP actuel, *HI doit définir quel est son mandat et se donner les moyens pour le réaliser. La conception du projet fait par le DP, RP et le Président de HI a provoqué des dysfonctionnements. Je suis étonné qu'un projet ANS soit conçu sans la présence de ANS.*
Le siège (ANS) a été exclu du processus d'urgence et ensuite du processus d´élaboration du projet de reconstruction, et lui est restée seulement la tâche d'approbation. Laurent se demande et il croit même *qu'ils n'ont joué qu'un rôle de conseil,… ANS n'était pas encore bien intégré dans HI.*
Après, ANS à travers Hervé Bernard a essayé de rattraper le terrain perdu avec une lecture plus approfondie sur le développement agricole avec les travaux de Danièle Sexton et Marina. Néanmoins cela a provoqué une situation de conflit dans l'interne de HI. Les analyses sont faites à partir des intérêts particuliers pour réaffirmer les approches et les compétences professionnelles, afin d'avoir une place dans l'association qui se transformait.

HI sur le terrain : *HI c'est une organisation qui se fait reconnaître*

La méthode de HI sur le terrain a été de reconnaître toutes les personnes et organisations locales et de les appuyer dans leurs activités. Ensuite HI a cherché à les faire travailler ensemble, avec leurs capacités et ressources disponibles. HI a cherché à éviter l'action directe pour ne pas tuer les initiatives locales et prendre la place des autres organisations. HI semble avoir voulu une présence discrète sur le terrain et aussi donner les éléments pour la viabilité des actions. HI a préféré bâtir un partenariat plus effectif et appuyer la coordination entre les différents acteurs[15]. Cela a donné beaucoup de priorité aux associations et personnes ressources au niveau local[16].

Le résultat a été un nouveau rapport de forces dans les communautés et le réveil de nouveaux meneurs et de nouvelles initiatives. Par exemple, à San Juan de Limay, les 23 maisons construites par HI ont été baptisées « Barrio Handicap » par la population locale en reconnaissance à l'appui reçu de HI. Ce constat confirme les premières leçons pour le Groupe URD après le Mitch[17]

[14] Les comités étaient : Production, Habitat, Salut, Education et Transport. Voir doc. *Reglamentación de las instancias de coordinación por la rehabilitación, reconstrucción y desarrollo comunitario del municipio de San Juan de Limay*. Janvier, 1999
[15] Voir Document interne, *Conventions/accords de partenariat du programme Nicaragua*, janvier 2000
[16] Voir doc., *Reglamentación de las instancias de coordinación por la rehabilitación, reconstrucción y desarrollo comunitario del municipio de San Juan de Limay*, Alcaldía Municipal, Enero 1999
[17] Groupe URD*, 8 mois après Mitch, bilan des actions et premières leçons*, capitaliser sur la réponse aux grandes catastrophes naturelles, Rapport de Mission, janvier de 2000

Actions et bénéficiaires : *Créativité et improvisation*

HI a proposé l'organisation pour la construction des maisons. C'étaient des groupes de bénéficiaires coordonnés par un maître d'œuvre et avec des personnes « solidaires » qui recevaient de la nourriture du PAM (Programme Alimentaire Mondial). Les bénéficiaires n'ont pas participé aux choix des types de maisons et des semences de haricots. Dans ce cas, l'annonce a été faite dans les communautés par les ONGs et ensuite les personnes intéressées ont pu décider si elles voulaient, ou non, cultiver du haricot à l'aide d'un crédit ; tout le monde n'a pas été intéressé. D'ailleurs beaucoup de semences de haricot ont été rendues par les ONGs partenaires car la demande a été plus faible que l'offre et HI a dû revendre des semences en surplus. Les gens avaient donc le choix, et comme cela n'était pas non plus gratuit, on ne tombait pas dans le paternalisme. Mais est-ce que d'autres cultures auraient intéressé plus de gens ou auraient mieux répondu à leurs problèmes ? Là est bien la question qu´il faut se poser. **En somme, au lieu de partir des gens pour choisir avec eux une activité, HI a fait l'inverse : on est parti d'une activité, les crédit haricot, et on l'a proposée pour que des gens intéressés qui en avaient besoin, puissent la choisir !**
Par contre, les bénéficiaires ont choisi les locaux des pépinières, mais pas le type de plantes et les quantités. Il a été difficile pour moi d'identifier pourquoi les bénéficiaires ont accepté les actions sans poser des questions. Selon Laurent, *nous avons demandé à Antonio Vindel de faire un sondage dans les communautés pour savoir si des gens avaient l'intention de semer du haricot et seraient intéressés par un crédit. C'est après que nous avons discuté avec les 3 partenaires sur les modalités et que nous avons demandé les listes de candidats en même temps que nous faisions venir le haricot depuis Juigalpa au dernier moment.*
En fait, pour Laurent les maisons et des actions de protection environnementales étaient nécessaires. La possibilité d'avoir la nourriture du PAM arrivera après et lui a voulu intégrer cette aide à son projet. Pour les maisons aussi Laurent ira chercher d'autres partenaires pour la fermeture de 85% des murs.

l. Appui aux personnes porteuses de handicap : *Les fauteuils roulants, roulent*

Le volet « appui aux personnes porteuses de handicap » victimes de l'ouragan en appareillages orthopédiques, fauteuils roulants, médicaments et logement a été prévu plus comme pronostic. **Après, on n'était pas tous d'accord avec la nécessité de ce volet. En fait, c´est en permanence qu´on a besoin de fauteuils roulants. Et c'était cela que HI avait à offrir dans l'immédiat.** Les arrangements pour les fauteuils ont été faits de personne à personne et après on a fait les documents d'assignation. HI a profité de ce volet pour aider des personnes handicapées à Juigalpa pour leurs logements. Pour les appareillages orthopédiques, Cenaprorto semble avoir eu des difficultés pour respecter les termes de la convention. Quant aux médicaments, l'organisme « Los Pipitos », selon ses critères, a distribué aux personnes qui en avaient besoin.

2. Le volet Maison : *Quién mucho agarra poco aprieta*

Nous avons visité toutes les communautés avec des maisons. De 205 plans toit, 31 n´ont pas encore tous les murs et 7 sont en abandon ou sont inoccupées temporairement parce que les propriétaires travaillent au Costa-Rica ou à Esteli. Tout le reste a été fini par d'autres organisations comme Caritas et le PNUD. 42 interviewés ont dit que c'était HI qui avait laissé s'organiser le travail pour la fermeture des murs.
Jusqu'à présent, environ 90% des bénéficiaires sont les mêmes personnes que celles qui ont reçu la maison. Il y avait beaucoup de maisons à bâtir (environ 600), mais HI a bâti toutes les maisons

prévues (202) plus trois. La Mairie a fait un recensement des maisons, a vérifié les dégâts et a créé un comité d'assignation intégré à la COCO au départ. L'architecte de HI lui aussi a participé au processus de vérification de dégâts de maisons.
Selon les bénéficiaires rencontrés la question culturelle sur l'espace des maisons n'a pas provoqué de difficultés. Le seul problème a été résolu à travers la livraison de fils barbelés aux bénéficiaires pour encercler leurs maisons contre les animaux domestiques des autres voisins. La taille des lots (20 par 40 mètres) a été acceptable pour les bénéficiaires.
L'ancien maire de San Juan de Limay a donné les titres (papiers légaux) pour tous les bénéficiaires qui avaient leurs maisons sur les terres achetées par HI. Les autres espaces non occupés dans les terrains achetés par HI sont administrés par des comités de maisons et avec l'accord de la Mairie (par exemple : El Pedernal et Río Abajo) C'est le comité de maisons qui décide de l'assignation et de l'utilisation des lots. Cela montre que l'organisation des Comités proposée par HI a fonctionné.
Au sujet des prix des terres il est vrai qu'ils ont augmenté jusqu'à 100% dans certaines zones. Mais le prix des terres monte chaque jour au Nicaragua à cause des innombrables catastrophes qui réduisent les terres sécurisées et habitables.
Selon Dicquemare le rythme de travail était délirant. On n'avait pas l'expérience pour ce type de projet. Nous avions un problème de vision culturelle. Laurent et Jacques avaient une culture de petits projets, d'aller doucement, de regarder l'argent. Mais on était conscient de ce qu'on faisait. Après le voyage de Jean Claude Fage, début 1999 tout a changé. Il fallait construire les maisons en 3 mois et la crédibilité de HI était en jeu. À partir de là tout les efforts ont été concentrés pour bâtir les maisons et les autres thèmes comme la participation des gens, la forme de gestion, l'organisation communautaire, etc. ont été mis à côté.

En conclusion, les exigences immédiates externes de temps et résultats dans les cas d'urgence, principalement des bailleurs et de l'opinion publique, ne sont pas compatibles avec un processus de développement à long terme.

3. Les moustiquaires et les lits : *un compromis sans suivi*

Ce volet a été identifié à partir d'une visite à Sébaco. Pour aller à Esteli il faut passer par Sébaco, c'est la seule route. Avec la mairie et quelques personnes Laurent et Mechoud ont identifié deux actions qui pourraient être utiles pour les gens et complémentaires au projet d'Esteli : un atelier de couture pour la fabrication de moustiquaires et une menuiserie pour la fabrication de lits. La mairie a trouvé un lieu pour l'installation des machines et a choisi les bénéficiaires parmi les personnes touchées par le Mitch. HI a donné les machines et la chef du projet a accompagné les achats de tissu pour les moustiquaires. Pour la menuiserie aucun lit n'a été fabriqué à cause des problèmes pour trouver le bois (c'est l'avis de l´ex-maire Evenor Ballejos). L'idée initiale de profiter du bois venu avec le courant d'eau et déposé à côté du fleuve s'est montrée impraticable dans la mesure où la mairie l'a utilisé pour la reconstruction des maisons. Résultat : les premières moustiquaires ont été faites et données aux bénéficiaires des maisons à Limay et après le groupe s'est dissout. Ensuite d'autres femmes qui n'étaient pas concernées par le Mitch ont repris la production avec des poupées et des fleurs. La Mairie a accompagné le « colectivo » et a donné 2 séminaires d'apprentissage pour les femmes. Les machines à coudre étaient prêtées par la mairie aux femmes pour 6 mois. Mais à la fin le groupe a échoué. *Nous apprenions entre nous-mêmes et tout s'est terminé à cause du manque de matériel* dit doña Chilo Ricco. Toutes les femmes du projet sont parties et il m'a été impossible de les trouver. J'ai pu seulement parler avec les animatrices. Selon celles-ci il est fort possible que certaines d'entre elles aujourd'hui travaillent dans la zone franche que s'est installée à Sébaco l'année dernière. Actuellement les 10 machines ont été assignées au comité de protection des femmes et des enfants, branche de la police nationale. Un groupe de bénévoles et l'assistante sociale

donnent des cours pour des jeunes filles défavorisées. Les femmes de ce groupe travaillent encore avec des vêtements usés et certaines participent à une école pour les femmes au chômage à Esteli. La nouvelle administration de la Mairie n'a pas reçu les machines de la menuiserie. Selon l'administrateur de la mairie il est possible que certaines se trouvent dans un atelier de la commune.
Il a fallu bien identifier ces actions. Le travail avec les vêtements n'a pas marché à cause de la grande quantité de vêtements qui est venue de l'extérieur comme don. En effet, dit Laurent, *nous pensions qu'il y avait un grand marché potentiel avec les ONGs et le MINSA pour des moustiquaires et des lits pendant une longue période mais pas pour des vêtements. Peut-être est-ce la mairie et surtout les professeurs qui ont orienté l'atelier vers ce qu'ils savaient faire (des vêtements) et pas vers ce qui était vendable mais il n'y a eu aucun effort commercial de fait dans ce sens je crois.*

Avec la situation d'urgence, les gens veulent faire quelque chose, n'importe quoi et acceptent tous les projets qu'on leur propose, principalement tout au début de l'évènement. D'où la nécessité de prendre du recul avant d'initier des actions à long terme.

4. Les semences : *un trou sans fond*

Les semences empruntées d'urgence aux partenaires ont été récupérées environ 50% et rempruntées à Esteli. Après, le constat c'est que toutes les semences ont disparu. La raison principale selon les bénéficiaires a été *qu'on n'a pas réussi à produire. Parce qu'on n'avait pas de terre, on en a loué pour planter et on devait payer la moitié de ce qu'on avait produit*.
Il existe encore d'autres explications :

- Le prix a chuté et on était obligé à vendre les grains pour payer d'autres frais.
- On voulait croire que les semences étaient des donations.
- Une peste de rats a attaqué la région.

Selon Dicquemare, le volet semence était bon au départ, mais après il s'est montré catastrophique. Il fallait rembourser les semences (dans certains cas l'intérêt arrivait à 100%) et les partenaires n'avaient pas les moyens pour le faire parce qu´ils n'avaient pas été bien sélectionnés. Le point positif c'était que HI était à la fois flexible et exigeant avec les partenaires.
Selon les partenaires HI a aidé avec l'appui technique mais il a fallut faire l'animation auprès des bénéficiaires pour la récupération et la gestion des banques de semences.
Il faut dire aussi que le mois de juillet le Comité d'Emergence de Limay a déclaré état d'alerte rouge à cause de la sécheresse dans la région qui a détruit 80% des cultures. Et voilà nous sommes à nouveau sans les semences[18].
Nous allons, en accord avec l'administratrice de HI à Managua, essayer de négocier avec les partenaires une manière de fermer les dossiers.

5. La protection à l'environnement : *un volet ambitieux*

Le volet des pépinières faisait partie de la recherche d'intégration des actions. Il me semble que c´est le seul qui n'ait pas eu de problème. Il existait déjà, sur place, d'autres projets dans le même sens. Les bénéficiaires ont accepté l'idée du reboisement, de la conservation des sols et de protection des terrains à cause de la nourriture fournie par le PAM. Par ailleurs, pendant le diagnostic, les techniciens de HI ont cherché les « Alcalditos » qui étaient des légitimes représentants du maire dans leurs communautés. Pendant le diagnostic, personne, ni les bénéficiaires ni HI, n´a pensé à

[18] Voir, *La Prensa*, sábado 21 de julio, 2001, p. 8A

planter des arbres fruitiers. Hervé Bernard a fait cette remarque dans son rapport de mission[19]. Ce n´est que plus tard que certaines personnes ont dit que cela serait une bonne idée. Ici nous voyons une autre fois la difficulté pour identifier des actions de développement dans les situations de crise. **Les résultats vus à partir des bénéficiaires sont considérés satisfaisants. Beaucoup (2 des 3 personnes rencontrées) continuent à faire des plans pour le reboisement, des pépinières, essayent des plantes et participent à d'autres projets de protection environnementale.**
Selon les bénéficiaires ont existait deux problèmes par rapport aux pépinières et la nourriture pour travail :

- **Seulement 5 familles étaient concernées pour chaque pépinière et on voulait plus de familles parce qu'on avait besoin de la nourriture**
- **Les alcalditos ont choisi personnes proches à eux pour devenir de bénéficiaires**

Deux personnes, une à Limay et autre à Las Cañas, m'ont dit que les gens ont été mal habitués avec la nourriture. Après, dans un nouveau projet d'éducation, plusieurs bénéficiaires ont exigé de la nourriture comme condition sine qua non pour y participer.

6. Le partenariat : *les portes qui s'ouvrent font moins de bruit que celles qui claquent*

HI n'a pas posé de question au sujet des capacités financières, techniques et administratives des partenaires. La même chose par rapport à la co-gestion des services techniques de l'Etat. Le choix des partenaires était discutable. HI a endetté quelques partenaires, par exemple APPROC avec les semences. *« On les a mis dans la merde »,* dit Dicquemare. Notre apport au sujet du transfert des outils, méthodes et responsabilités aux partenaires a été inexistant. D'un autre côté les partenaires sont quand même reconnaissants car ils ont eu l´occasion d'acquérir de l'expérience et de démarrer leur système de crédit et cela aurait été mieux s´il y avait eu un appui technique[20].
En fait, il n'y a pas eu de diagnostic pour la sélection des partenaires. HI a choisi les partenaires selon leur « rótulo » (=enseigne) L'UNAG, par exemple, appuie les paysans. HI n'avait pas les compétences pour choisir les partenaires et pour leur donner de l'appui.

Comme conclusion nous pouvons proposer :

- **La construction d'un système de sélection des partenaires pour savoir quelles compétences existent et quelles sont celles que HI peut offrir.**
- **Etablir un guide pour les conventions, en tenant en compte des délais, des responsabilités mutuelles, des contenus, des résultats attendus, des ressources disponibles, des capacités et de la stratégie d'action.**
- **Que la sélection des partenaires soit faite à partir de l'expérience sur terrain.**
- **Faire un diagnostic des partenaires potentiels pour les interventions dans différents évènements.**
- **Reprendre l'analyse du Document de définitions de sociologie, du groupe ressources partenariat[21].**

7. Renforcement des compétences locales pour le développement *: Le lieu de concertation*

[19] Hervé Bernard, *Développement Rural au Nicaragua*, Rapport de Mission, novembre, 1999
[20] Selon les conventions actualisées fin 1999. Ashadeli doive C$ 122,360.00 córdobas. La Coopérative Nueva Alianza, C$ 103,432.12 córdobas. L'UNAG, C$ 92,392.67 córdobas. EMPSA, 62.79 quintaux de haricot.
[21] Voir Annexe 12 du travail de Marina Mejia.

Le comité de coordination établi à San Juan de Limay dans son côté opérationnel s'est montré utile. Il reste toutefois déficient dans son rôle stratégique, dans la mesure où la Mairie y prend peu d'engagement. Selon Dicquemare l*a COCO a servi pour croiser les diagnostics et les informations des différentes ONGs, pour la mise en commun opérationnelle, pour harmoniser les interventions, standardiser les actions et avoir une voix externe commune.*
Le comité continue à travailler à Limay et semble avoir provoqué un changement dans les actions de développement de la commune. Aujourd'hui il y a la recherche de mettre en commun les forces et d'intégrer les actions. Néanmoins il reste des fortes différences idéologiques qui rendent difficile une bonne coordination.
Avec le comité « nous avons gagné du temps et nous avons pu profiter plus des fonds que nous avons reçu » ont dit les associations à Limay. Plusieurs fois les bénéficiaires ont fait référence à la COCO et on savait qu'existait un comité de coordination des projets et où il se réunissait.

HI peut exploiter plus cette dynamique de concertation entre les acteurs dans l'urgence et ces compétences pour la coordination inter institutionnelle sur le terrain. Il faut un travail préalable d'identification des possibles partenaires et de leurs compétences. Il faut aussi définir une structure de fonctionnement et d'organisation du comité, ainsi que des actions minimales de concertation comme l'achat de matériaux, zone d'intervention, critères d'actions, répartition des rôles.

Au sujet des partenaires il faut savoir faire le bon choix. C'est important d'une manière générale mais ce n'est pas tout. Il ne suffit pas de bien choisir. Cela ne va pas changer le problème posé par eux. Si les choses vont mal ce n'est pas forcément la faute du partenaire et donc à cause d'un mauvais choix. Rappelons, dit Laurent, ***que les partenaires sont ce qu'ils sont. Si on ne trouve pas de « bons » partenaires, on doit tout de même travailler avec ceux que l'on trouve ou alors on ne travaille pas avec des partenaires.***

D'autre part, faut-il adapter le partenaire aux activités ou chercher les activités qui pourront être assumées par le partenaire ? La réponse des partenaires est de leur donner des activités qu'ils puissent assumer. Le contraire serait dérangeant pour les partenaires et leurs structures, pas normalement flexibles.
Enfin, si le partenaire n'est pas suffisamment solide, quelle stratégie dans l'urgence pour l'aider techniquement à diagnostiquer, administrer, coordonner ou pour développer sa vision/mission/stratégie et renforcer sa structure ?

HI a aidé la COCO au début, mais ensuite l´a utilisée et puis laissée « patiner » toute seule sans aucun appui technique et méthodologique, et pire : sans aucun contrôle. A la fin de l'année 99 HI a eu des attitudes qui ont découragé les représentants de la COCO. C'était peut-être bien que cette structure se termine puisqu'elle avait joué son rôle. Dans ces conditions la COCO n'était pas viable au-delà de Mitch et en opposition avec la mairie. Si le bord politique de la mairie avait changé, peut-être qu'une espèce de COCO serait en train de fonctionner actuellement.

Le projet vu par le DP actuel : *la recherche de miracles*

Pour Dicquemare, *les moyens et les objectifs étaient inadéquats. Il fallait maîtriser les composantes et la mission de HI. Le mandat de HI était ouvert et l'approche globale. Il fallait limiter le mandat. HI travaille plus dans une dynamique locale, avec le tissu associatif, la coordination des*

organisations et mécanismes de développement local. Notre savoir-faire vient de 20 ans d'expérience dans la médecine physique, chimiothérapie, l'ergo et la prothèse. La vision de ANS, voir le cas de Marina, est plus dans la dynamique du développement rural, avec la conscientisation écologique. Et dans le domaine du développement rural HI ne sait rien. Danièla a proposé des crédits, mais pour servir à quelques paysans et avec quels critères ?
Le projet Mitch est un « non-exemple » et hors de la forme normale de travailler de HI. Par exemple, ANS fait tout dans tous les niveaux et thématiques. Il était nécessaire de définir l'orientation thématique du projet. On veut faire du développent local, agricole ou rural. Le département pluridisciplinaire est une douleur de tête. Il faut être honnête intellectuellement et savoir que nous ne savons pas tout et qu'il est impossible de tout savoir. A Limay nous sommes entrés dans des thèmes que nous ne connaissions pas. Les idées du projet étaient bonnes, mais pas l'exécution et le suivi. Les ressources techniques étaient faibles. Le 15 janvier il y avait 2 personnes à Esteli. Pendant le pilotage il y a eu des désaccords. Le fonctionnement du siège a été incorrect. On avait beaucoup de questions et peu de réponses. La politique d'action était posée par le siège mais interprétée d´une manière ou d´une autre et sans guide. Cela à cause d'une vision plus technique de ANS et plus familiale de HI. On ne voyait pas la position institutionnelle de HI.

HI avait les compétences pour analyser, mais pas pour agir et pour trouver de beaux partenaires avec qui travailler. D'une approche thématique pendant l'urgence (c'est logique) HI est passé à une approche territoriale pour la reconstruction (c'est logique), puis HI a tenté de démarrer une approche globale avec le diagnostic participatif pour faire du développement (c'est encore logique) mais le temps a manqué et le projet ANS ne s'est pas concrétisé.

C'est pourquoi, dit Laurent, ***je crois qu'il est difficile de lier les trois phases urgence/reconstruction/développement car on doit jongler avec des approches successives***.

Dans le cas de HI ce furent les approches thématique/territoriale et locale /globale et participative.

Situation	*Urgence*	*Reconstruction*	*Développement*
Approche	Thématique	Territoriale et locale	Globale et participative

Selon Dicquemare, HI a une forme toute particulière de travailler. HI peut donner de la confiance, coordonner des actions, planifier, créer et gérer des programmes. Ce sont des éléments que HI peut offrir.
Le projet Mitch a été violent pour lui. Un vrai cauchemar et il est insatisfait. Pendant l'urgence on peut être utile. Reste à savoir maintenant comment utiliser les ressources d'une façon intelligente et efficace.
Le débat institutionnel est ouvert. HI peut aller plus loin ou s´arrêter là. La question s'est posée de personnifier le débat du couloir et du coin de table. Il n'est pas question de pointer les responsabilités ou les responsables, mais de savoir comment et pourquoi l'institution a fait cette intervention d'urgence.

La capitalisation : *du Nicaragua au El Salvador*

Selon Pinder nous avons appris avec le projet Mitch que la communication est très importante et ne peut se résumer à quelques papiers ou E-mails. Nous devons partager nos expériences.

HI n'a pas croisé les diagnostics dans le cas de El Salvador pour gagner du temps. Aussi HI a choisi la forme d'intervention sur le terrain ainsi que ses moyens.
Au Salvador HI est restée avec un seul partenaire et dans la seule approche thématique du handicap.

URD : *un positionnement particulier*

Pour Dicquemare, *il est nécessaire de penser avant et pas après. Pas de penser pendant l'opération d'urgence. Paris* (FDF[22]) *n'a pas compris qu'il fallait plus de temps pour la reconstruction, afin de responsabiliser les gens et éviter le paternalisme. L'opérateur français FDF voulait faire la coordination thématique transversale et dans toutes les dimensions, parce qu'on est français. La Fondation de France nous a donnés 12 mois pour tout faire. Il doit exister une responsabilité des financeurs, des opérateurs et des autorités locales. Au départ la seule coordination était au niveau local avec la Mairie.*
Dans l'urgence il faut ouvrir le robinet. Engager les ressources propres et chercher des financeurs. Le développement exige préparation, pré analyse, culture et management. Dans l'urgence il ne faut pas rêver parce qu'il existe une dynamique d'action. La Fondation de France voulait en avril voir toutes les maisons construites. *Cela serait possible si nous étions comme d'autres ONGs, comme Atlas Logistique, qui ont de moyens prodigieux,* affirme Dicquemare.
Dans une post urgence correcte il faut rétablir la vie normale, avec eau potable, latrines, début de la production et se donner le temps pour la reconstruction.
Dicquemare propose, *par exemple, pour le problème foncier sorti du Mitch, il fallait négocier au niveau politique. En effet le président Chirac pouvait supprimer la dette externe du Nicaragua avec la France à condition que le gouvernement nicaraguayen trouve les terres pour les personnes sinistrées.* Laurent remarque que cela pouvait durer 6 mois et pourtant ne serait pas une bonne idée dans une situation d'urgence.

Il semble que pour HI, dans l'URD il faut avoir une approche de continuité des actions et des actions à long terme. Or le projet Esteli s'est arrêté et pour moi à cause des problèmes internes à HI. Tout le monde savait ce qu'on devait faire, mais on n'était pas d'accord avec la façon (décisions et management) de faire et qui (relations interpersonnelles) devait le faire.

Voilà des extraits de l'E-mail de Laurent à Philippe/Tdr Mission développement rural au Nicaragua qui illustre cette situation et nous montre la préoccupation pour suivre les trois phases URD.

Nous sommes (au 23 avril 1999) *engagés dans un processus de reconstruction issu d'une courte phase d'urgence et déjà engagée sur la voie du développement grâce à des mesures et des choix pris très tôt comme par exemple* (1) *celui de financer l'achat de terres par la mairie et* (2) *de signer une convention portant sur la création de coopératives ou entreprises au sein de chaque lotissement de maisons construites, ou encore* (3) *celui d'appuyer la création de la Commission de Coordination (COCO) et de ses Sous-commissions.*
Nous sommes déjà engagés également sur la voie du (4) *crédit rural, avec l'haricot rouge… Je pense que toutes ces portes d'entrées nous permettent d'approfondir nos relations avec les forces vives de Limay… puisque la prétention de la mairie et du PNUD était* (5) *d'élaborer une politique municipal de développement… Je pense que pour élaborer un bon projet de développement dans le municipio, il faut passer par l'identification d'acteurs socio-économiques clef qui possèdent un potentiel d'organisation et de travail à long terme important, s'appuyer sur les lois du pays pour*

[22] Fondation de France.

favoriser la mise en place ou le développement d'un système d'organisation et de participation (c'est ce qu'on fait actuellement) puis réaliser divers sessions de travail et de diagnostic et de programmation participative, (c'est ce qu'on fera j'espère) Et rédiger notre projet d'appui, en choisissant les activités et les méthodes qui correspondent le plus à notre mandat et nos capacités, pour agir sur les points critiques, les plus sensibles au regard de la pauvreté, de l'accès à la santé et à l'éducation et aussi au regard de la notion de vulnérabilité… l'une des notions clefs parmi les activités de développement socio-économique qui se profilent au Nicaragua pendant et après la phase intermédiaire de reconstruction, est la lutte contre la vulnérabilité : vulnérabilité vis à vis de catastrophe naturelles mais aussi si l'on peut dire ; vis à vis de catastrophes socio-économiques liées au désastre (migrations à l'étranger,…), vulnérabilité vis à vis du chômage et du marasme économique approfondi par Mitch.

L'urgence pour construire les maisons pour satisfaire la Fondation de France ira arrêter le processus d'organisation de Laurent. La mission de Danièla (à l'origine des analyses ci-dessus parce que Laurent n'était pas d'accord avec cette mission) cassera cette méthode en introduisant une tension dans l'équipe du projet et l'élaboration d'une nouvelle stratégie[23].
Les autres partenaires, principalement la mairie de Pueblo Nuevo, étaient d'accord avec les idées de HI, car Laurent participait aux réunions et était fort présent sur le terrain, ainsi qu'à travers les personnes qui lui faisait confiance, au début du projet.

Le management du projet : *la pomme de la discorde*

Il est nécessaire de faire une analyse sur la forme de management du projet. Au début on savait qui coordonnait le projet. Ensuite il y a eu une période de flou sur les tâches de chacun et finalement s'est fait un arrangement. Je pense que ça a été décisif comme cause et origine des problèmes du projet. Toutes les personnes concernées par le projet ont développé des stratégies pour dépasser les difficultés et pour légitimer son poste et ses idées. Après nous pouvons travailler et comprendre la méthode utilisée dans le projet.
Il faut savoir qu'il y avait 4 administrateurs du projet à Esteli et que plusieurs changements ont eu lieu au bureau de Managua.
Selon Dicquemare, *Laurent n'était pas préparé pour l'urgence. Lui est pour le long terme, il décide lentement. Nous avons eu un choc culturel. Au Mozambique j'étais chargé de la stratégie et pas de la logistique, comme ici. Dans la post-urgence il faut aller plus vite et penser différemment et avec plus de moyens.*
Avec le projet Mitch toute l'organisation de HI a changé au Nicaragua. HI qui avait son bureau à Juigalpa dans l'intérieur du pays a monté aussi un bureau à Managua avec son personnel propre (comme toutes les ONG). A Juigalpa HI travaillait étroitement uni avec la CODERE et avec un programme défini d'actions de soutien aux personnes handicapées[24]. Une tension interne à HI est née parce que les deux forces cherchaient leur légitimation. D'un côté ceux qui ont l'expérience du terrain et de l'autre ceux qui veulent apporter une nouvelle dynamique à HI. Ainsi, l'administration du projet se faisait à partir de Managua, mais les orientations plutôt à partir de Juigalpa et d'Esteli. Sauf pour les écoles de Tipitapa, qui étaient toutes proches de la capitale. Le projet Tipitapa était considéré par Dicquemare comme la vitrine de HI pour le Nicaragua. Presque toutes les personnes qui ont travaillé avec une responsabilité dans le projet (du chauffeur au chef de projet) sont venues de Juigalpa et étaient des personnes de confiance de Laurent, à l'exception de quelques techniciens

[23] Voir doc. *Elaboration d'une stratégie pour la programmation/reprogrammation des activités du projet urgence/reconstruction Mitch,* 10 juin, 1999
[24] Voir, *Fiches de présentation des actions de Handicap International*, Edition 1999-2000, p.59

embauchés à Esteli. Il existait une forte relation personnelle et d'amitié entre les personnes du projet à Juigalpa et Esteli.
Laurent n'a pas compris pourquoi HI ne l´avait pas nommé lui comme DP, mais Dicquemare. Il avait fait le gros du travail et son rôle était sans définition. Il attendait de l'organisation la reconnaissance de son travail et de son engagement avec HI.
Laurent et Mechoud ont fait le diagnostic initial et le dessein stratégique du projet. Il a fallu que le siège de HI discute avec Laurent et Philippe ensemble sur la direction et la mise en œuvre du projet.
Pour moi c'était comme si Laurent donnait le relais à Dicquemare mais restait dans la course. Le cas typique est le débat au sujet des viatiques[25] et sur la nécessité du volet bétail et des fauteuils roulants. Il était difficile pour Dicquemare de prendre le relais. Pour lui c'était une situation différente de celle du Mozambique. Il a trouvé un projet déjà commencé et avec un personnel défini. Sa réaction a été de faire une reconversion du projet[26]. Il a déplacé peu à peu les décisions et les compétences de Juigalpa à Managua[27]. Après il a changé tout le personnel qui était proche de Laurent et a embauché d'autres personnes avec des compétences que lui croyait bonnes. Cela a provoqué une instabilité du personnel, principalement chez les administrateurs et les secrétaires. Lui a aussi pris le rôle de DP et a laissé Laurent comme Coordinateur Technique du projet.

Ici je vois une difficulté pour l'avenir avec l'OPEX. Richard Pinder affirme que les actions exceptionnelles seront menées hors des programmes normaux dans un pays et la coordination OPEX sera directement attachée à la direction des programmes[28]. Or si l'opération est plus importante (fonds, nombre de personnes, projection professionnelle) que le programme sur place (cas du Nicaragua) on va créer des problèmes à l'intérieur de HI parce qu'il peut y avoir un choc d'intérêts entre le personnel ou entre les programmes et le nouveau projet d'urgence. Avec le projet Mitch HI a changé sa présence au Nicaragua. Nous sommes passé du rural à l'urbain, de l'intérieur aussi à la capitale. Des relations de proximité à des actions plus administratives et techniques. D'une approche sectorielle on est passé au global et on est retourné au sectoriel[29]. Par exemple, à San Juan de Limay les interviewés pensent que HI maintenant travaille seulement avec les personnes handicapées.

Pour Laurent**,** *cela illustre bien l'indigestion de HI pour avaler ANS !![30]*

Les évaluations et missions pendant le projet :

Les évaluations se faisaient pendant l'exécution du projet par l'intermédiaire du mailing et des visites de terrain, principalement avec les missions de Mechoud et Otto Rungby (octobre, novembre et décembre 98), Jean-Claude Fages et Christophe Belperron (avril et mai 99), Danièlle Sexton (mai

[25] Voir *Lettre de Philippe Dicquemare à Laurent Richardier*, Managua 19 mai 1999 et *Lettre de Laurent Richardier à Philippe Dicquemare*, Juigalpa 20 mai 1999 in Documents d'Archive de Handicap International à Juigalpa.
[26] Voir les documents finaux du diagnostic *:* Jasmin, *Consolidado de actividades a ejecutarse en los municipios de Pueblo Nuevo y San Juan de Limay* (14/02/1999), Laurent Richardier, *Rapport à Philippe Dicquemare* (15/02/1999), Philippe Dicquemare, *Rapport à Jacques Mechoud* (17/02/1999). Il existe une différence entre les trois propositions des activités à réaliser dans le projet Mitch.
[27] Par exemple, il va changer les comptes bancaires de sorte que tout l'argent de HI reste dans des banques qui existent seulement à Managua et non pas à Juigalpa. Peu à peu Laurent est mis à côté.
[28] Handicap International, *Document de présentation de la fonction Coordination Opex*, pp.2
[29] Voir, *Fiches de présentation des actions de Handicap International*, Edition 1999-2000, p.61
[30] Dans la première et deuxième version du projet il est écrit ANS comme étant un département de HI. Dans la troisième version, qui possède deux rédactions différentes, ANS disparaîtra dans un des documents laissant sa place à HI. L'intégration existait sur le papier, mais pas sur le terrain.

et juin 99), Marina Mejia et Hervé Bernard (octobre et novembre 99). Ces évaluations portent des avis plus sur ce qu'on était en train de faire et sur l'avenir, que sur ce qu'on avait planifié. Ainsi, il apparaît que les objectifs du projet n'étaient pas clairs pour tous ou que chacun avait ses objectifs. Par contre les buts étaient clairs pour tous, parce qu'on savait exactement combien on devait faire de maisons, de pépinières, d'arbres, de moustiquaires, de semences et de lits.
Les évaluations partent dans tous les sens et ne parlent pas des objectifs. Le projet écrit par Jacques Mechoud en décembre à son retour de son deuxième voyage n'a pas été beaucoup diffusé mais ANS l'avait bien reçu et bien analysé et avait envoyé à Laurent des questions par fax auxquelles il a répondu. Hervé Bernard n'a pas relu sans doute les objectifs de ce projet un an après et d'autre part il est vrai qu'il y avait des objectifs supérieurs sous entendus[31].

Il y a donc un problème de rédaction de projet d'urgence, il faut absolument utiliser une méthode de formulation précise adaptée à l'urgence. Le problème était que les objectifs changeaient fréquemment et que personne au Nicaragua ne savait ce que HI, comme institution, voulait faire avec le projet Mitch.

Les critères d'action du projet sont le fruit d'un positionnement subjectif. Il semble qu'on élaborait des critères au fur et à mesure, ce qu'on prend et ce qu'on ne prend pas, et ce, dans l'intention de couvrir les besoins des gens. HI a eu beaucoup de flexibilité par rapport aux critères des actions.
Les évaluations ont aussi l'objectif de faire des pronostics sur l'avenir et la suite du projet. Le document final du projet décrit à la fin du rapport un nombre important d'actions qui n´ont jamais été réalisées, laissant finalement la claire idée qu'on n'avait pas encore atteint les objectifs du projet.

Les outils :

Selon Pinder on n'a pas d'outils formels qu'on utilise dans les actions d'urgence. Nous faisons la coordination et la communication entre les acteurs. Nous n'avons pas fait d'évaluations au sujet de nos actions. Les évaluations sur le Nicaragua nous servent maintenant comme référence pour le projet au Salvador.

D'autres documents trouvés [32]:

- Budget des matériaux des maisons
- Recommandations pour la construction des maisons
- Mémoire d'une séance avec les Comités de Maisons
- Diagnostique et synthèse de fonctionnement, calendrier des activités et formations du volet pépinière
- Calendrier d'une semaine des activités générales
- Premier rapport synthétique (février – mars) du projet (fait par le chef du projet)
- Nouvelle version du premier rapport avec un rappel des objectifs, buts, activités et recommandations (selon la proposition de Dicquemare)
- Il existe deux vidéos où nous trouvons une série de dynamiques de groupe et de formation pendant les réunions, séances et visites de terrain

[31] Trop évidents au moment de l'urgence et qui n'ont même pas été clairement écrits (exemple : sauver les gens des maladies et de la famine , limiter l'émigration, etc.
[32] Voir annexes des outils

Il existait aussi un **tableau de bord géant** à Esteli conçu par Laurent pour le suivi du projet. Le tableau rappelait les objectifs, les activités, les responsables, les locaux, les délais de temps. Le tableau était actualisé quotidiennement avec une X pour chaque étape accomplit. Ce tableau existe aujourd'hui sous la forme d'un mural avec des photos et selon trois techniciens cela a été utile pour d'autres projets.

Il y a une recherche continue pour avoir différents outils pour le projet. La créativité est permanente pendant les séances de formation. Néanmoins, il n'y a pas des évaluations au sujet d'usage et pertinence de ces outils. Notre constat c'est que pour les bénéficiaires les formations ont été bonnes et appréciées par leur dynamique. 50% des personnes interviewées ont su dire quelques thèmes des formations et les noms des formateurs.

Propositions :

Dicquemare

- **Que HI ne soit pas un opérateur direct dans l'urgence !**
- **Qu'il serve d'appui aux partenaires locaux et aux organisations locales.**
- **Voir les dimensions sociale et culturelle des projets.**
- **Les réponses aux problèmes sortis d'une situation d'urgence doivent être concertées avec le siège.**
- **Le siège doit être impliqué dès le début.**
- **Il faut avoir les moyens selon les objectifs à atteindre.**
- **Dans une situation d'urgence il faut prendre le risque financier et investir de l'argent, parce qu'on va récupérer après.**

Richard Pinder :

- **Chercher à retenir les ressources humaines dans l'institution.**
- **Beaucoup de personnes partent et portent leurs expériences (Aline, Catherine) Il faut capitaliser leurs expériences.**
- **Les actions d'urgence doivent être considérées comme exceptionnelles.**
- **Les programmes sur place doivent suivre leur évolution normale.**
- **Dans chaque pays, faire un diagnostic préalable d'identification des possibles partenaires en cas d'urgence et de leurs compétences.**

Nous pouvons dire aussi, à partir de ces propositions **:**

- **Il faut faire la gestion des ressources humaines dans HI.**
- **HI doit définir s'il va donner l'appui institutionnel aux partenaires (par exemple, pour écrire les projets, gérer les fonds, construire leur logistique, etc.) ou s´il va choisir les partenaires selon leurs capacités.**

Nous pouvons voir trois moments pour agir dans l'URD[33] :

	URGENCE	RELOCALISATION	RECONSTRUCTION
Temps	48-72 heures	3 semaines-1 mois	2-3 mois
Actions	Eau, nourriture, abri, médecines hygiène	Habitat et garantir la survie des gens	Réactiver la production Appui psychologique
Modalité	Aide	Appui	Programme
Thèmes Transversaux		Propriété, foncier, culture...	

[33] Selon le *Document de présentation de la fonction Coordination OPEX (p. 7-8)*, pour les situations de crises il est prévu deux phases et trois sont les origines :

1. Guerre / conflits
2. Oppression, persécution politique
3. Catastrophes naturelles

Pour l'analyse des projets et des partenariats nous proposons la grille suivante[34] :

Identification	Description	Action
Un intérêt commun	Ensemble d'intérêts individuels concentrés sur la résolution d'une situation-problème reconnue par tous	Chaque partenaire doit identifier clairement son intérêt concret
Un territoire défini	Zone de vie où la population tisse des liens qui lui donnent des raisons d'exister socialement	Chaque partenaire reconnaît la pertinence de cet espace de participation
Un projet construit	Les enjeux sont clarifiés, les objectifs sont précisés, le déroulement de l'action programmé	Chaque partenaire participa à l'élaboration du projet et à la définition des objectifs
Une synergie de collaboration	Mise en commun des potentialités, des forces, des moyens et de ressources	Chaque partenaire se sent reconnu dans son identité et s'engage avec des compétences
Un pouvoir partagé	Dans la négociation les points de vue se confrontent jusqu'à une prise de décision	Chaque partenaire peut influer sur les décisions de l'ensemble
Des règles du jeu de cogestion	La place et le rôle de chacun, les modes de fonctionnement et de contrôle, sont définis et acceptés par tous	Chaque partenaire respecte ses engagements, participe aux instances et se prête à une évaluation permanente

[34] Carlos Alberto Pinto da Silva, *Dossier final d'études*, CIEDEL, Lyon, 1998

Pour aider dans une situation d'urgence nous proposons la grille suivante[35] :

	Les questions que l'on se pose	*L'objectif poursuivi*
QUOI ?	Que fait-on ? Pourquoi le fait-on ?	Remise en cause de l'action Faut-il ou non la supprimer ?
QUI ?	Qui le fait ? Pourquoi lui ?	Remise en cause des exécutants Organisation des postes
OU ?	A quel endroit ? Pourquoi là ? Est-ce le meilleur endroit ?	Faut-il changer ? Permuter ?
QUAND ?	A quel moment cela se fait-il ? Pourquoi à ce moment là ? Est-ce le meilleur moment ?	Remise en cause des enchaînements chronologiques. Faut-il intervertir les opérations ? Faut-il combiner des opérations ?
COMMENT ?	Comment le fait-on ? Pourquoi ainsi ? Est-ce la meilleure manière ? Sont-ce les meilleurs moyens ?	Remise en cause du mode opératoire Faut-il simplifier la façon de faire ? Faut-il améliorer les moyens ? Les documents ?
COMBIEN ?	Combien d'opérations ? Faut-il en faire autant ? Plus ? Peut-on les raccourcir ? Quel est le coût ? Peut-on le diminuer ?	Remise en cause du nombre, de la fréquence, de la durée et du coût des opérations

[35] Voir notes du cours avec Philippe Neubout, CIEDEL, Lyon, 1998

Conclusion :

Quand j'écoute, j'oublie
Quand je vois, je me souviens
Quand je fais, j'apprends.

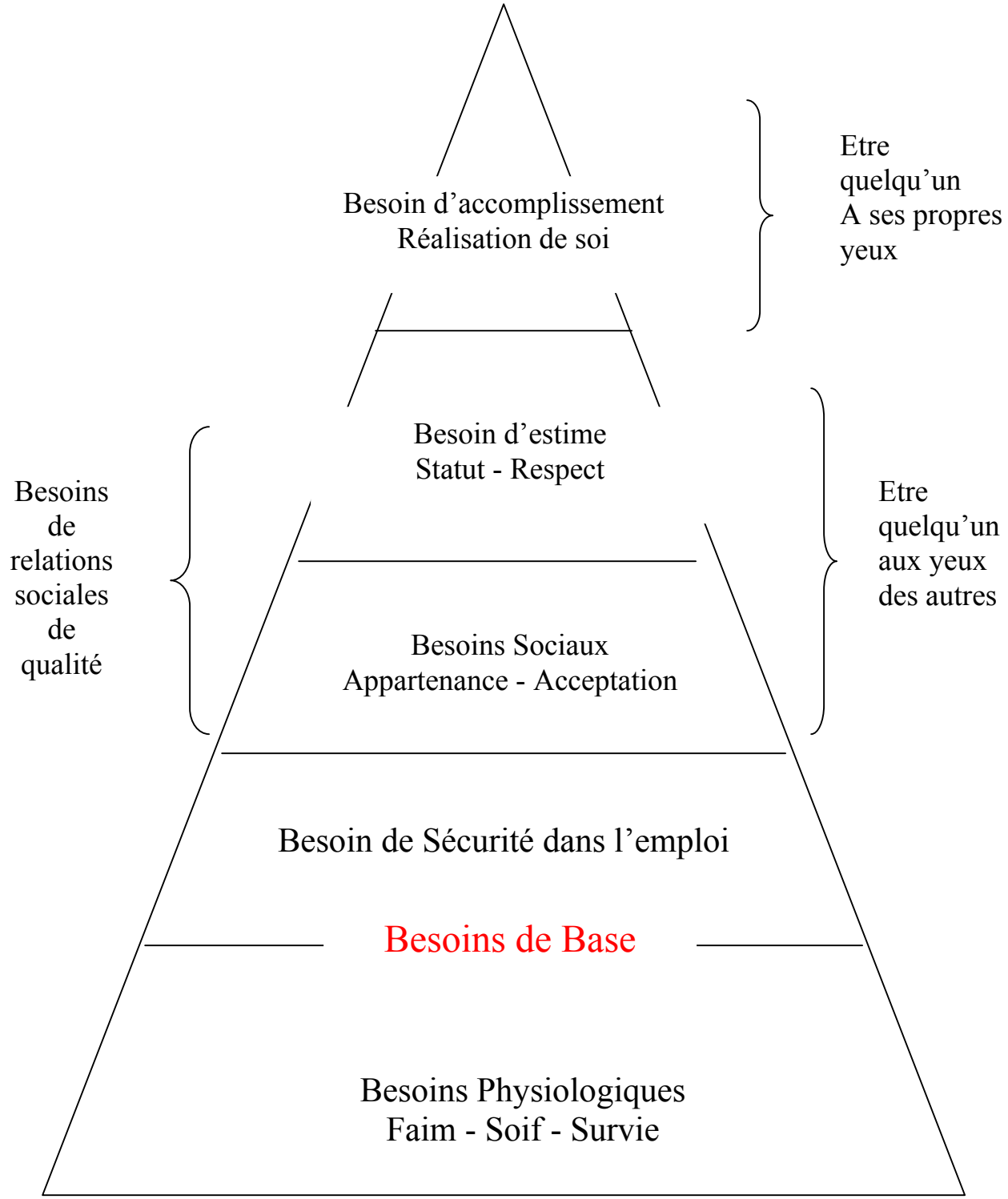
Il est vrai que nous voulons toujours faire de nos actions des éléments de transformation. Nous voulons profiter des situations, même les plus difficiles, pour évoluer dans notre pratique. Dans le cas de HI nous voulons aussi profiter des situations d'urgence pour commencer un processus de développement. Néanmoins, les situations de catastrophe, de génocide, etc. sont des situations très particulières. Nous savons que le processus de développement peut commencer avec un élément déclencheur[36] et qui génère par la suite une dynamique propre. Les situations d'urgence, dans le cas du Nicaragua, ne semblent pas être adéquates pour donner origine à un processus de développement local. Ce type de situation est tellement dramatique et provoque des traumatismes tellement grands que les personnes ne sont pas à la hauteur de faire des raisonnements autour de leur futur. Le présent importe plus, à cause de la nécessité de survivre. C'est ainsi que le diagnostic initial n'a pas pu identifier les vraies aspirations des gens. Ils allaient prendre ce qu'on leur donnait. Dans les situations d'urgence il faut être proche des gens et avec eux. La présence bien immédiate de HI à San Juan de Limay et ses communautés a été très précieuse pour les bénéficiaires.
L'urgence est une situation spéciale, d'exception et ne doit pas conduire la stratégie institutionnelle de HI, même si on a beaucoup d'argent à gagner ou à perdre.
D'une certaine façon toute l'organisation de HI a été concernée par le projet Mitch. Il s'agissait de changer la stratégie de l'organisation, qui marchait à double vitesse avec la fusion de ANS. Avec Mitch, HI a vu l´occasion de changer sa dynamique. En plus il y avait beaucoup d'argent en jeu et peut être qu´il fallait profiter de cette veine d'or. Le marché des catastrophes est à la mode et monte chaque jour. La « cellule d'urgence [37]» a décidé de faire profiter HI de ce type de situation et a « chargé » Dicquemare de le faire. Lui a bien compris sa mission et continue à y travailler[38]. Laurent est resté avec les gens, innocent sur le terrain ; il n'a pas vu qu'il s'agissait de changements dans l'organisation et pas seulement des personnes. Aujourd'hui HI doit définir à quelle vitesse il veut continuer son chemin. L'urgence et le développement n'ont pas la même vitesse. Dans l'urgence il faut agir dans l'immédiat parce il s'agit de sauver la vie des personnes. Le développement va moins vite à cause du choix de multiples chemins que nous pouvons prendre.
Il faut un temps de prudence pour commencer les projets, pour agir, pour redéfinir la situation, voir les potentialités disponibles et pour construire le futur.

L'avenir n'est pas une urgence !

[36] Voir schéma de Bernard Vacchon, en annexe 2
[37] Simmonot, Richardier …et ?
[38] Actuellement Dicquemare est en train d'élaborer des projets que dans le cas d'une urgence il faut seulement le mettre un titre et signer en bas.

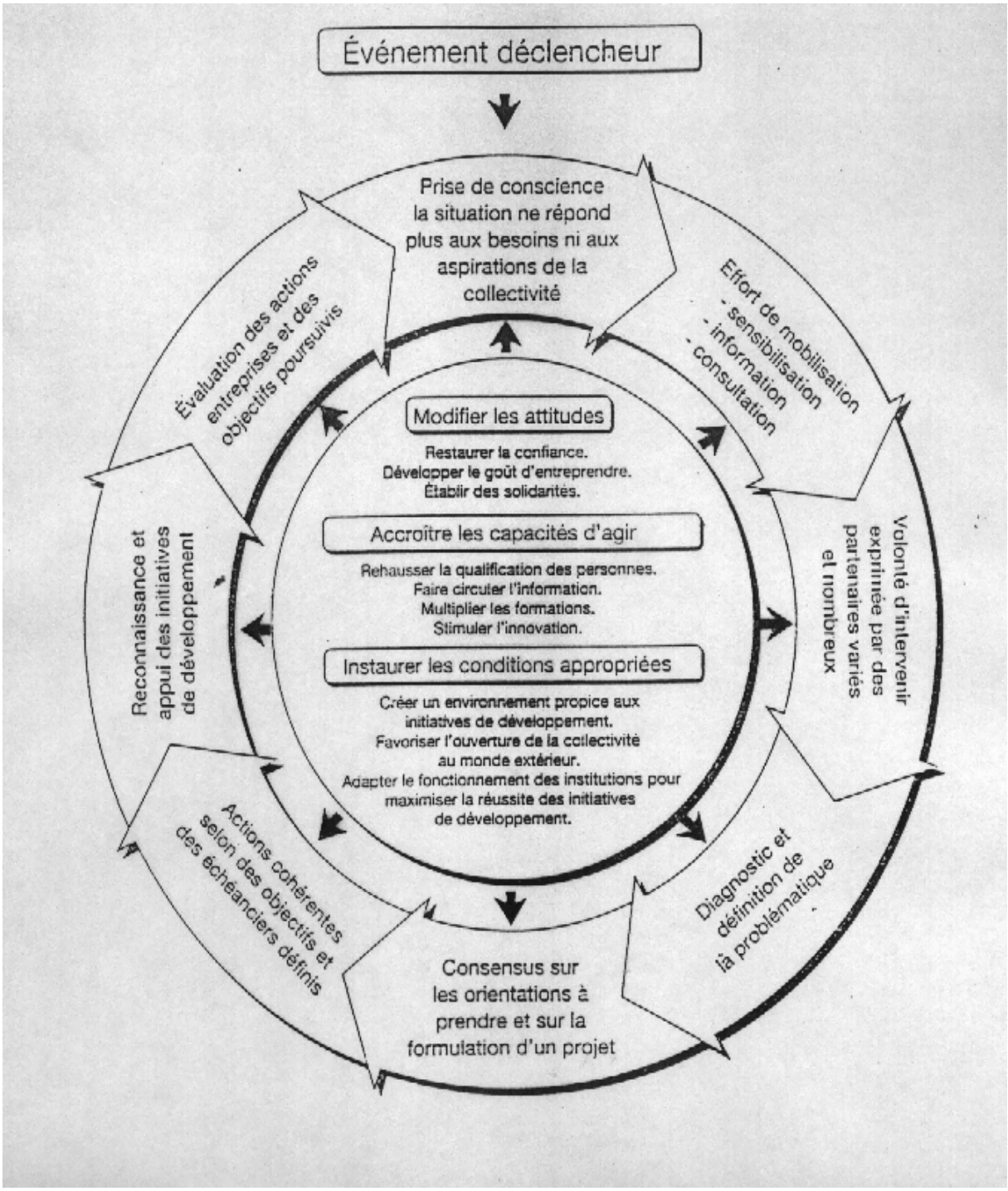
Annexe 1

Pyramide de Maslow



Annexe 2

Schéma de Bernard Vacchon au sujet du développement local :



Annexe 3

Guide d'entretien :

Evaluation Handicap International

Nom_____

Type d'acteur_____Volet_____Lieu_____Date_____

1. La compréhension du contexte local

_____

2. Le diagnostic

_____

3. La pertinence des actions

_____

4. Le mode de décision des orientations du projet

_____

5. Le mode de concertation

_____

6. L'impact du projet sur leur vie

_____

7. L'éventuel effet levier du projet

_____

8. Le partenariat

_____

9. Leur propre participation au projet

_____

10. Les critères d'évaluation

_____

11. Le transfert, les changements, la formation

_____

12. Le meilleur et le pire du projet

_____

13. Observations

_____

14. Concepts

Annexes 4

Grille d'analyse des entretiens :

Contexte

Actions	Résultats

Démarche / Méthode	Prévue	Utilisée
Identification		
Prise de décision		
Diagnostic		
Pilotage		
Montage institutionnel		
Suivi		
Modalité		
Animation/formation		
Contractualisation		
Management		
Outils		
Ressources humaines		
Programmation		
Partenariat		
Communication		
Financement		
Evaluation		

Perception de la démarche	Stratégie développée	Eléments à retenir

Impacts

Du projet	De la démarche

Annexe 5

Personnes interviewées

	Nom	Fonction dans le projet	Lieu
1	Richard Pinder	OPEX	Lyon
2	Laurent Richardier	CT	Juigalpa
3	Philippe Dicquemare	DP	Managua
4	Linda Guerra	Chef de projet	Juigalpa
5	Brenda Tapia	Chef de projet	Esteli
6	Erasmo B.	Chauffeur	Esteli
7	Véronique Quintin	Administratrice	Managua
8	Enrique Alvares	PMA	Managua
9	Claudio de Beni	PNUD	Managua
10	Juan Alamo	Caritas	Managua
11	6 bénéficiaires	Volet Maison	La Grécia
12	Sophie Ferneew	CT	Lyon
13	Juan Castillo	Pépinières	Mateares
14	Reyna Moreno	Technicienne	Limay
15	José Vanega	Maison	Rio Abajo
16	16 personnes	Maison, semences	Las Canarias
17	Ramon Osegueda	Maison	El Pedernal
18	Juan Espinoza et 5 personnes	Maison, semences	Las Cañas
19	Isaac Gonzáles	Maison, semences	Las Cañas
20	Hervé Bernard	CT	Lyon
21	José Rivera	Pépinières	Comayagua
22	Sherly Narvaez	Moustiquaires	Sebaco
23	Evenor Ballejos	Maire	Sebaco
24	Leyla Ramirez	Moustiquaires	Sebaco
25	Francisca Ricco	Moustiquaires, lits	Sebaco
26	Gilma Rosales	COCO	Limay
27	Antonio Espinoza	ASHADELI	Limay
28	Oguer Reyes Guido	Administrateur	Managua
29	Vera Dicquemare	Chef de Projet	Tipitapa
30	Marcos Ajax Pineda	Responsable Technique	Esteli
31	Reyna Moreno	Responsable Technique	Esteli
32	Ignacio Blandon	Maison	Colocondo
33	José Antonio Sanchez	Maison	Barrio Handicap
34	Felix Martinez	Pépinières - Alcaldito	Colocondo
35	Azucena Garcia et 8 personnes	Maison	Pedernal
36	Rigoberto Martinez	Chef des maçons	Esteli
37	Juan Castillo	Pépinières	Mateares
38	Veneranda Calderon	Maison	La Grecia
39	Jean Claude Jaffrezo	RP	Lyon
40	Luciano Loicano	SVP	Lyon
41	José Alfredo Vanega	Maison – moustiquaires	Rio Abajo
42	2 hommes et 2 femmes	Maison et pépinières	Las Canarias
43	Ramon Meta Ozegueda	Maison	Pedernal
44	Antonio Espinoza	COCO	San Juan de Limay

Annexe 6

Documents Consultés :

MEJIA, Marina, *Diagnostique territorial San Juan de Limay Nicaragua*, Rapport de Mission, Handicap International. Janvier, 2000. 66pp.

HANDICAP INTERNATIONAL, *Rapport d'activités 1999 – Perspectives 2000*, Managua, février 2000

RICHARDIER, Laurent, *Evaluation du projet Urgence Mitch*, Juigalpa, 2001

HANDICAP INTERNATIONAL, *Document de présentation de la fonction Coordination OPEX*, Lyon, 2001

HANDICAP INTERNATIONAL, *Logique de programmation*, Production du group ressource méthodologie.

SEXTON Danièle, *Perspectives d'intervention au Nicaragua en Développement Rural*, *étude de faisabilité*, Rapport de mission d'appui, 3 mai – 2 juin 1999, 65pp

VARGAS, Oscar René, *Nicaragua : después del Mitch…¿ qué ?* CEREN, Managua, 1999, 188pp.

ASSOCIACION DE DISCAPACITADOS RESISTENCIA NICARAGUENSE, *Informe preliminar de miembros de la AD-RN damnificados por las consecuencias del huracán Mitch*, Managua, 1998

HANDICAP INTERNATIONAL, *Appui aux victimes de l'ouragan Mitch au Nicaragua, réhabilitation des infrastructures et des activités de production*, Rapport final d'activités. Managua, septembre, 1999

BERNARD Hervé, *Rapport de Mission, Développement Rural au Nicaragua*. Novembre, 1999

GROUP URD, *8 mois après Mitch, bilan des actions et premières leçons pour une capitalisation sur la réponse aux grandes catastrophes naturelles*, Document préparatoire. Mission d'évaluation en Amérique Centrale. Fondation de France. Octobre, 1999

GUERRA Linda, *Rapport Trimestriel*, enero-abril 1999 (brouillon)

HANDICAP INTERNATIONAL, *Rapport d'activités 1999*, Lyon

NITLAPAN, CHRISTIAN-AID, OXFAM-AMERICA, *Mitch y Desarrolo Rural, el impacto del huracán Mitch en Nicaragua y sus implicaciones para las prioridades de desarrollo sostenible de las ONG's y organizaciones sociales.* Managua. Nicaragua.

FONDATION DE FRANCE, *Sur les traces de Mitch*, Paris, mars, 2000, 82pp.

RUNGBY Otto, *Rapport de Mission a Nicaragua suite a Mitch*, le 15/11 – 05/12, 1998
(Première version du Projet)

HANDICAP INTERNATIONAL, *Handicap International Urgence Nicaragua*, HI/Nicaragua/98H248/01-05-80 (brouillon)
(Deuxième version du Projet)

HANDICAP INTERNATIONAL, *Appui aux victimes de l'ouragan Mitch et réhabilitation des activités de production dans les communes de San Juan de Limay et Pueblo Nuevo, Departement d'Esteli*, Managua, Mars, 1999
(Troisième version du Projet, avec la présence de ANS)

HANDICAP INTERNATIONAL, *Appui aux victimes de l'ouragan Mitch et réhabilitation des zones dévastées dans le Département d'Esteli*, Managua, Mars, 1999
(Troisième version du Projet, sans mentionner ANS)