

	<p><b>PROJET</b> <b>2<sup>ème</sup> année</b></p>	<p><i>Type de Projet :</i> <b>Projet en Equipe</b></p>
<p><i>N° du projet :</i>       <b>137</b> <i>Date :</i>               <b>16/06/2004</b></p>	<p><b>Rapport Final</b></p>	<p><b>Promo 2005</b></p>

## ***PROJET : CREATION D'UN RESEAU D'ONG AU BRESIL***

<p><b><i>Élèves participant au projet :</i></b> Avancini Alves Eduardo Baouze Linda Castiel David Lahyani Jamal Michel Fabien Reffay Matthieu Revellat Julien Tam Sone Yet Eric Terki Yacine</p>	<p><b><i>Enseignant responsable :</i></b> Paul Cahu Philippe Hardouin</p>
--	---

## TABLE DES MATIERES

<b>ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>5</b>
<b>1. PRESENTATION DU THEME ET DE NOS OBJECTIFS.....</b>	<b>6</b>
1.1 Thème du projet .....	6
1.2 Objectifs .....	6
1.2.1 Un échange interculturel .....	6
1.2.2 Capitalisation des connaissances.....	7
<b>2. ETUDE DU CONTEXTE.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 : le métissage comme trait d'union .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Anthropophagie de la culture brésilienne: .....	8
2.1.2: Racisme, culture et « ethnicité » .....	8
<b>2.2 Un pays rongé par les inégalités.....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Auto-ségrégation et favelas .....	10
2.2.2 Brasilia Teimosa et un exemple de rapports sociaux .....	11
<b>3. PREPARATION DU VOYAGE .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Notre contexte : thème &amp; destination.....</b>	<b>13</b>
3.1.1 Thème.....	13
3.1.2 Destination .....	13
<b>3.2 Travail de Benchmarking auprès des associations sur le Campus de l'école Centrale.....</b>	<b>13</b>
3.2.1 Mode opératoire .....	13
3.2.2 Organisation du groupe et mode de travail .....	14
3.2.3 Le financement.....	14
<b>3.3 Financement.....</b>	<b>15</b>
3.3.1 Les subventions .....	15
3.3.2 Le sponsoring .....	16
3.3.3 L'autofinancement .....	16
3.3.4 Bilan général .....	17
<b>3.4 Les contacts.....</b>	<b>17</b>
3.4.1 Recherche de contacts : en France .....	17
3.4.2 Recherche de contacts : au Brésil.....	18
<b>3.5 Préparation pratique du voyage .....</b>	<b>18</b>
3.5.1 Aspects logistiques : le transport et le logement.....	18
3.5.2 La sécurité .....	19
3.5.3 La Santé.....	20

<b>4. CONDUITE DE PROJET.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 Les Bases et les outils méthodologiques.....</b>	<b>21</b>
4.1.1 Détermination des tâches .....	21
4.1.2 Concertation / Prise de décision : La réunion .....	22
4.1.3 La maîtrise du budget .....	22
4.1.4 La maîtrise des risques .....	22
4.1.5 La communication avec l'extérieur : La plaquette.....	22
4.1.6 Le suivi du projet : Le format A3.....	23
<b>4.2 La gestion des relations humaines .....</b>	<b>23</b>
4.2.1 Maintenir l'harmonie au sein du groupe .....	23
4.2.2 Savoir donner du rythme / relancer .....	23
4.2.3 Bien communiquer au sein du groupe.....	24
<b>4.3 Impressions personnelles : Et si c'était à refaire ?.....</b>	<b>24</b>
<b>5. ANALYSE CRITIQUE DU TRAVAIL DES ONG .....</b>	<b>25</b>
<b>6. PISTES ET PROPOSITIONS POUR LES ONGS .....</b>	<b>28</b>
<b>6.1 AMAR .....</b>	<b>28</b>
<b>6.2 CPP : La Communauté des Petits Prophètes.....</b>	<b>29</b>
<b>6.3 LICEU .....</b>	<b>29</b>
<b>6.4 PIRAPAMA .....</b>	<b>30</b>
<b>6.5 Movimento Pro Criança .....</b>	<b>30</b>
<b>7. NOS IMPRESSIONS .....</b>	<b>32</b>
Fabien .....	32
Eric .....	32
David .....	33
Matthieu .....	34
Jamal.....	34
Yacine.....	35
Linda.....	36
Julien .....	36
Eduardo .....	37
<b>8. CONCLUSION .....</b>	<b>39</b>
<b>9. REMERCIEMENTS .....</b>	<b>40</b>

---

## ABSTRACT

We are a team of nine students. The aim of our project was to meet Brazilian NGOs and to estimate their needs and a few other characteristics important for potential future volunteers (such as security and seriousness of the organisation), in order to create an address book. This one can now be given to French humanitarian organizations who may help the NGOs. Our action was just part of a bigger project, directed by our "customer" HOE, a French association, which wants to develop networks between southern NGOs.

In order to prepare our travel, we worked on different points. We studied the history and some economic and social problems of Brazil. We also did a benchmarking work on the humanitarian clubs of Centrale, in order to find ideas for our own project. We needed as well to find money, therefore we participated to competitions and tried to be sponsored by enterprises.

After discussions with Mr Guy Millot, we were allowed to fly to Brazil for three weeks during April. There we stayed with each NGOs we had contacted from France and which had accepted to meet us.

It was the first time for us that we worked in such a big team, and therefore we had to experiment a new way of working. We faced difficulties to understand exactly the subject, to organize ourselves correctly, to communicate well, to understand ourselves, to agree our different points of view, and finally to face some periods of stress.

---

## RESUME

Nous sommes une équipe de neuf étudiants. L'objectif de notre projet était de rencontrer des ONG brésiliennes et d'évaluer leurs besoins, ainsi qu'un certain nombre d'autres points qui sont utiles dans le cadre d'échange de bénévoles (comme la sécurité et le sérieux de l'association), afin de constituer un cahier d'adresses. Ce dernier sera mis au service d'organisations en France susceptible d'aider les ONG. Notre action s'inscrit dans un projet de plus grande ampleur, mené par HOE, association humanitaire française, dont le but est de créer des réseaux entre ONG du sud.

Nous avons axé notre travail sur plusieurs points pour préparer notre travail. Nous avons travaillé sur l'histoire et certains problèmes socio-économiques du Brésil. Nous avons également effectué un travail de benchmarking sur les différents clubs humanitaires qui travaillent sur Centrale, de manière à trouver des idées qui pourraient nous aider dans la suite. Nous avons également participé à des concours et chercher des partenariats avec des entreprises pour financer notre voyage.

Après des discussions avec monsieur Millot, nous fûmes autorisés à partir trois semaines en Avril au Brésil. Nous sommes restés dans chaque ONG avec qui nous avons pris contact depuis la France et qui avait accepté de prendre rendez vous avec nous.

C'est la première fois pour nous que nous avons eu à travailler au sein d'une équipe aussi grande, et nous avons dû faire l'expérience de nouvelles méthodes de travail. Nous avons rencontré des difficultés à bien saisir le sujet, à nous organiser correctement, communiquer, à accorder nos différents points de vue, et à faire face aux moments les plus tendus.

# **1. PRESENTATION DU THEME ET DE NOS OBJECTIFS**

## **1.1 Thème du projet**

Notre première action dans le projet : « réseaux d'ONG au Brésil » a consisté à définir de manière précise un thème et un lieu, afin d'avoir une action ciblée plus efficace.

Le lieu privilégié pour mener notre action a été choisi très rapidement dès les premières réunions : le Nordeste brésilien. Cette région parmi les plus défavorisées, est ressortie comme une évidence aux yeux de tout le groupe, c'est donc entre Salvador de Bahia, Recife et son arrière pays que notre activité s'est concentrée. Notre voyage a eu lieu du 11 Avril au 3 Mai.

En ce qui concerne le thème qui a été le fil conducteur de ce projet, le choix n'a pas été facile. Notre choix s'est fait tout de même avec quelques critères : le sujet devait être transversal, et permettre d'aborder plusieurs problèmes :

- Des problèmes de société d'une part : travail, santé, faim, malnutrition et éducation.
- Des problèmes humains d'autre part : les difficultés que rencontrent les populations locales pour se soustraire à la misère ambiante, le rôle des associations locales dans l'aide aux plus défavorisés.

Dans un pays présentant de très fortes inégalités, ce sont des thèmes intéressants à aborder qui ont un problème commun : le développement du Brésil.

C'est donc le thème central de l'Enfance qui a été choisi. A travers ce thème nous avons voulu soutenir les initiatives qui voient en l'enfant le futur du Brésil : en agissant pour l'Enfance, on relève le défi du développement à sa base.

Sous l'égide de l'association humanitaire HOE (Heaven On Hearth), créée par un ancien Centralien (Paul Cahu p2003), notre action s'articule principalement autour de l'interculturel ; c'est-à-dire partager une expérience avec des populations du Sud, essayer de comprendre leur mode de vie, leur culture et plus fondamentalement, se soustraire du référentiel européen pour voir comment ces hommes et ces femmes essaient de construire leur avenir.

## **1.2 Objectifs**

Les objectifs de notre mission sont multiples et se déclinent comme ci-dessous ;

### **1.2.1 Un échange interculturel**

Découverte du pays, de sa culture et du mode de fonctionnement des couches les plus pauvres de la société. Participer à des actions sur le terrain, dialoguer avec la population locale, vivre une journée type avec « les enfants des rues ». Cette partie passe par une compréhension de base du brésilien, c'est pourquoi nous avons tous décidé d'assimiler au moins les rudiments de la langue par des méthodes type « Assimil » afin que notre méconnaissance du brésilien ne soit pas un obstacle dans nos prises de contact directes.

## 1.2.2 Capitalisation des connaissances

Afin de transmettre au mieux le fruit de nos recherches et de nos expériences, aussi bien sur les questions économiques et sociales du Brésil, que sur les aspects du travail en groupe, de l'engagement humanitaire et de la conduite de projet, nous souhaitons capitaliser au mieux nos connaissances et faire connaître notre action.

A ces différents objectifs il faut ajouter celui implicite relevant de l'ouverture d'esprit sur de nombreuses questions ayant trait à l'économie des pays en voie de développement tels que les notions de commerce équitable et de développement durable. Il nous est apparu comme nécessaire dans notre démarche de comprendre comment ces associations se positionnent vis-à-vis de ces problématiques, et quels rapports elles entretiennent avec les entreprises locales et les grosses multinationales occidentales, délocalisées au Brésil.

## **2. ETUDE DU CONTEXTE**

### **2.1 : le métissage comme trait d'union**

*"Le métissage est la couture des deux autres"*

*Michel Serres*

#### **2.1.1 Anthropophagie de la culture brésilienne:**

Dans les années 1920, l'écrivain O. de Andrade caractérise la culture brésilienne "d'anthropophage". Selon lui, l'anthropophagie culturelle est la capacité de la culture brésilienne à intégrer différents aspects culturels du monde entier, en faisant siennes les meilleures qualités. Cette capacité s'est manifestée à plusieurs niveaux: ethnique, linguistique et religieux.

##### Le métissage ethnique:

Le Noir et l'Indien ont représenté, tout au long du XIXe siècle, des personnages emblématiques de la littérature brésilienne, de véritables expressions de la nouvelle nation: la célébration du Noir dans les écrits anti-esclavagistes et de l'Indien, comme symbole de la liberté est significative du métissage culturel et ethnique en tant que clef de voûte de l'expression identitaire nationale.

##### Le syncrétisme des langues:

A la différence du portugais, le brésilien est une langue en permanente transformation, ouverte à toutes les influences. Les emprunts à la langue populaire, aux idiomes étrangers sont nombreux. Les mots des vocabulaires africain et indien coexistent.

##### 1- La dynamique d'hybridation dans la religion:

Le Brésil est un grand pays catholique mais dans lequel de nombreuses religions, dont les cultes afro-brésiliens, le spiritisme scientifique français et le Pentecôtisme coexistent. La majorité de la population brésilienne peut être considérée comme "poly religieuse", pratiquant 2 voir 3 cultes à la fois.

#### **2.1.2: Racisme, culture et « ethnicité »**

Un modèle évolutionniste a longtemps dominé les rapports raciaux au Brésil, à savoir l'idée selon laquelle la société de classe fruit de l'industrialisation, remplacerait progressivement la société de statut. Selon ce paradigme, la question de l'identité noire serait dès lors purement théorique, la stratification raciale n'ayant pas de place dans une stratification de classe.

Dans les années 40-60 on observe une concordance des théories sur deux aspects: d'une part l'identité raciale est subordonnée à la position sociale, et d'autre part la distinction opérée par Bastide entre les Noirs dans les milieux urbains industriels et l'analyse anthropologique des pratiques culturelles des Afros.

S'il apparaît que les nouvelles classes moyennes de Salvador de Bahia ont un poids politique croissant, il n'en demeure pas moins que les positions sociales et les discriminations perdurent. La pauvreté reste synonyme de dépendance familiale et d'absence de poids politique.

Dans la période 65-85 à Salvador, la réorganisation de l'espace urbain a très nettement renforcé les différences entre la partie de la société tenue à l'écart, dans les favelas, et la partie prospère. A la fin des années 80, avec le retour de la démocratie, le caractère très sélectif de la vie urbaine et le non achèvement de l'Etat Providence sont apparus au grand jour. C'est dans ce contexte de changements politiques, économiques et sociaux que l'émergence du mouvement noir dans la société bahianaise doit être compris.

Toutefois on peut se demander qui est concerné par ce mouvement des noirs, étant entendu qu'à Salvador les noirs représentent 20% de la population mais les non-blancs qui sont également considérés comme des noirs forment 80% de la population.

#### Esclavage et racisme:

L'identité du Noir Bahianais est d'abord née du regard raciste que les autres ont porté sur ce groupe. D'abord en tant qu'esclaves, les noirs n'avaient aucune existence politique reconnue. Avec le développement de mouvements revendiquant la fin de l'esclavage, un nouveau courant de pensée nationaliste prend naissance.

Avec la fin de l'esclavage on observe un "blanchissement de la population (braqueamento). Par conséquent la "miscigénéation" de la société de Bahia est un fait purement culturel.

La "miscigénéation" est une théorie développée par l'anthropologue Gilberto Freyre qui se fonde sur l'intimité domestique interracial depuis l'esclavage entre maître et esclave.

Le racisme brésilien se compose donc de 4 phases successives:

- la relation maître et esclave
- les théories racialistes
- la politique de blanchissement de la population
- l'idéologie d'une démocratie raciale

Le racisme à Bahia n'est pas ségrégationniste: il n'est pas avoué et se manifeste sous la forme de la domination-intégration.

Les Noirs constituent la population la plus pauvre du Brésil. Mais il existe des réseaux de travail qui acceptent plus facilement les Noirs. La population Afro-brésilienne de Salvador ne forme pas pour autant une caste, elle a juste en commun des spécificités culturelles.

#### Culture et politiques:

Il y a une multiplication d'événements et d'institutions Afro-Bréiliens à Salvador depuis les années 70. Des mouvements politiques aux écoles de capoeira en passant par les journaux et les maisons de cultes, la communauté noire s'est organisée pour lutter contre le racisme et pour faire vivre ses traditions culturelles. Malgré tout, personne n'est détenteur de la tradition qui est par définition variée et multiforme.

Il existe parallèlement une politisation des terreiros de Bahia qui tend à fédérer les groupes afro-brésiliens. Ce processus de fédération des groupes est le résultat du tissu relationnel qui s'est créé au fil du temps entre les individus et les communautés. L'intégration dans ce

mouvement noir se fait donc par les biais politique, idéologique, religieux mais surtout relationnel.

#### Le ghetto model:

Les liens sociaux ont développé une identité culturelle commune à tous les groupes afro-brésiliens. Les trois principes qui lient ces pratiques culturelles sont:

- la segmentation qui donne au mouvement noir une unité sociale à caractère ethnique.
- la généalogie
- la pureté qui est une mesure du pouvoir du monde noir tant du point de vue interne qu'externe.

Ces éléments constituent le ghetto modèle imaginaire puisque le racisme bahianais correspond à une logique d'intégration et de domination. Toutefois ce mouvement Noir tend à transformer sa population d'objet de racisme en sujet ethno-politique.

## **2.2 Un pays rongé par les inégalités**

### **2.2.1 Auto-ségrégation et favelas**

Depuis 1980, le rétablissement de la démocratie a entraîné le renouvellement des modes d'appropriation de l'espace urbain, concrétisé par deux phénomènes opposés:

- les formes classiques de ségrégation dans les relations des favelas à l'espace urbain disparaissent assurant un sentiment plus égalitaire aux couches les plus pauvres.
- parallèlement, les classes riches et moyennes tendent à l'auto-ségrégation et au repli sur soi.

#### **La favela:**

##### a)-les cortiço, premier habitat du pauvre

Lorsque la population urbaine commence à prendre de l'importance, au XIX<sup>ème</sup> siècle, l'habitat populaire est le meublé, le cortiço, situé en centre ville. Ces habitats sont condamnés pour manque d'hygiène, car responsables d'épidémies.

##### b)-les favelas, nouvelle baraque du pauvre

La première vraie rénovation urbaine a lieu au début du XX<sup>ème</sup> avec la réforme de P. Passos. Les vieux immeubles meublés sont détruits. Les plus riches s'installent dans les nouveaux quartiers. Mais la destruction des cortiço laisse des personnes démunies sans logement. Les pauvres ramassent donc des planches et les favelas apparaissent. Ces favelas se sont développées sans aucune opposition pendant un siècle.

##### c)-les favelados enfin reconnus et respectés mais rattrapés par la violence

Dans les années 1980, les théories de la marginalité des favelados sont enfin remises en cause. La redémocratisation favorise l'émergence des favelados comme acteurs sur la scène publique. Grâce à la réforme publique, ils acquièrent un nouveau statut. Mais les favelas deviennent rapidement des lieux de trafic de drogues et dans la représentation collective des lieux dominés par le crime et la violence.

### **Renversements des frontières de la ségrégation**

#### a)- Ségrégation sociale et culturelle forte:

La ségrégation géographique et urbaine est limitée mais elle ne réduit en rien l'isolement des favelados qui sont exclus par d'autres moyens.

La pauvreté, les conditions de vie précaires, les emplois de prestataires de services... créent une distance sociale.

L'analphabétisme, la faible scolarisation induisent une distance culturelle.

La menace de l'éradication des favelas entraîne une peur de l'avenir, un repli sur soi, une incitation à la discrétion pour éviter toutes mises en place de ces politiques.

#### b)- Le lien à la ville par le carnaval:

L'isolement a permis la production d'une culture propre aux favelados, centrée sur la musique et la danse (cf. samba et capoeira). Elle s'est imposée positivement comme lien avec la ville lors du Carnaval. Ce dernier remet en cause partiellement et dans un temps limité la logique de ségrégation.

#### c)- Incongruence statutaire et nouvelle conflictualité urbaine:

Les jeunes favelados, forts du sentiment d'égalité qu'ils tirent de la scolarisation longue et de l'amélioration de la situation butent contre les représentations traditionnelles de leur statut, en tant que favelados et noirs. Ces représentations ont tendance à varier moins rapidement que la réalité.

Se pose alors le problème d'une nouvelle conflictualité urbaine. Le Brésilien vivant dans les favelas, touché par l'égalité démocratique proteste contre une définition de lui-même qu'il juge anachronique.

Il évoque le racisme, alors que la situation ne vient que de sa situation individuelle à une réalité collective. Eloigné de cette zone urbaine, il est perçu différemment et accepté.

Cette déstabilisation génère une violence d'un côté et une intensification des préjugés de l'autre.

La fin d'une ségrégation traditionnelle a bel et bien modifié les rapports de force en créant un sentiment d'égalité non reconnu ce qui a instauré des nouveaux conflits sociaux.

## **2.2.2 Brasilia Teimosa et un exemple de rapports sociaux**

A Brasilia Teimosa, favela urbanisée de Recife au Nordeste du Brésil, la revendication de respect renvoie aussi bien à une préférence pour les formes anciennes de rapports hiérarchiques qu'à une demande d'égalité. Car, pour ses habitants qui ont été particulièrement affecté par la crise économique dans laquelle s'est effectuée la sortie de l'autoritarisme, la nature du régime importe bien moins que la reconnaissance de leur pleine appartenance à la société, définie comme appartenance à l'humanité par opposition à ce qui évoque la condition d'esclave.

Ville de 1298000 habitants dans une agglomération qui en compte 2871000, Recife a sa physionomie actuelle marquée par les changements économiques et politiques qu'a connus le Brésil depuis la colonisation portugaise. Centre politique de toute première importance avant que le déclin de l'économie sucrière et le développement économique du Sud ne fassent perdre sa prédominance au Nordeste à la fin du XVIIème siècle, la ville connaît un lent déclin jusqu'au tournant du siècle où une croissance accélérée et non planifiée la plonge dans la crise urbaine. La perte de compétitivité des industries sucrières et cotonnières chasse vers les villes

les populations des campagnes ne parvenant plus à subvenir à leurs besoins. L'installation d'usines textiles dans la capitale du Pernambuco attire nombre de migrants. Mais la croissance de l'emploi restant inférieure à la demande créée par leur arrivée, Recife voit une population misérable considérable s'installer dans des baraques en bois (mocambos) sujettes à des fréquents glissements de terrain ou des cabanes sur pilotis (palafitas) construites le long des cours d'eau et sur le front de mer.

Les importants flux de population ne cessent qu'au début des années 1970. En 1990 les lieux peuplés par des pauvres occupaient 15,1% de la superficie de Recife sur lesquels résidaient 63,3% de sa population. Bien que beaucoup aient été l'objet de programme d'urbanisation, la précarité des conditions de vie n'a pas disparue. De nombreuses maladies endémiques sont présentes, la mortalité infantile était de 40 pour mille en 1988. On estime qu'aujourd'hui plus de la moitié de la population entre 15 et 59 ans est sans emploi. Avec une importante population infantile sous-alimentée vivant dans ses rues, Recife est aussi la ville brésilienne qui détient le record du plus grand nombre de mineurs assassinés.

Autant de facteurs qui, selon l'American Crisis Institute, font de Recife une des métropoles les plus détériorée du monde après Lagos, Kinshasa et Dacca.

Les habitants de Brasilia Teimosa ne manifestent aucun sentiment d'appartenance à un ensemble commun et n'établissent aucune frontière nette avec les couches supérieures dont ils partagent des pans entiers du système des valeurs. Ils n'ont ainsi cessé de rechercher l'affiliation à des individus favorablement situés dans l'échelle sociale et opèrent des classements discriminants entre eux. Loin de considérer le quartier comme un espace homogène, ils dessinent en son sein des frontières sociospatiales destinées à écarter une partie de sa population.

Si la vie rappelle régulièrement leur infériorité économique et sociale aux habitants de Brasilia Teimosa, rares sont ceux qui remettent en cause les colossales inégalités de la société brésilienne et manifestent une quelconque hostilité à l'égard des couches supérieures.

Le microlocal est aujourd'hui devenu au Brésil le cadre privilégié de l'assistance aux populations défavorisées. Le recours généralisé à la notion de communauté dans la mise en œuvre de l'intervention sociale gouvernementale et non gouvernementale en témoigne.

Dans les processus de construction de l'espace, les associations d'habitants occupent une place centrale. Ces organisations, fondées sur la démocratie participative, ont toujours été perçues comme des lieux d'apprentissage de la citoyenneté et de la démocratie depuis l'annonce de la transition démocratique.

Communauté tenue comme modèle réussi de participation d'une population défavorisée à la définition et à la gestion de l'intervention sociale territorialisée, Brasilia Teimosa constitue un cas particulier dans l'étude de la notion de communauté comme cadre d'action et des associations comme lieux d'engagements politiques.

L'enchevêtrement du lien social et du lien politique à Brasilia Teimosa constitue une illustration de la difficile instauration de la démocratie au Brésil.

L'effondrement de la capacité d'intégration de l'Etat dans un pays où il avait joué un rôle moteur dans l'institution de la nation produit en outre un sentiment d'étiollement du lien social: non seulement les inégalités n'ont pas diminué depuis la fin de l'autoritarisme, mais, surtout, la quasi disparition des importantes possibilités de mobilité naguère offertes et la croissance de phénomènes de désorganisation ébranlent en profondeur des mythes fondateurs de la nation, qui permettaient à tous brésiliens de se penser comme membres d'une totalité harmonieuse en progrès continu et promise à la prospérité.

### **3. PREPARATION DU VOYAGE**

#### **3.1 Notre contexte : thème & destination**

Dans un premier temps, notre travail dans le projet « réseaux d'ONG au Brésil » a consisté à définir de manière précise un thème et un lieu, afin d'avoir une action ciblée plus efficace.

##### **3.1.1 Thème**

Nous avons choisi d'axer notre projet sur le thème de l'Enfance. Nous avons effectué ce choix pour une raison commune : se rendre utile auprès des enfants. Nous le considérons aussi comme le talon d'Achille du Brésil. En effet, les thématiques sous jacentes à l'enfance sont l'éducation et l'insertion dans la société, les enfants des rues, l'accès à la santé. Dans un pays présentant de très fortes inégalités, ce sont des thèmes intéressants à aborder qui ont un problème commun : le développement du Brésil.

##### **3.1.2 Destination**

La destination nous a été imposée par l'association HOE (Heaven On Hearth): le Brésil. En revanche, nous avons eu la chance de pouvoir déterminer notre zone d'action précise dans ce pays. Le lieu que nous avons privilégié pour mener notre action est le Nordeste brésilien. Cette région est parmi la plus défavorisée et ayant des disparités les plus visibles sur une petite échelle (celle d'un état). Plus précisément, nous avons choisi d'aller à Recife et Salvador de Bahia car ces villes font parties des plus sinistrées du Brésil, aux facettes très différentes.

#### **3.2 Travail de Benchmarking auprès des associations sur le Campus de l'école Centrale**

On rappelle que le Benchmarking est « la méthodologie qui consiste à rechercher en permanence les meilleures pratiques afin d'adopter, ou d'adapter leurs aspects positifs et de les mettre en oeuvre pour devenir le meilleur des meilleurs ».

Cette partie répond à une problématique double : Quelles sont les bonnes questions à se poser afin de construire une démarche cohérente et efficace pour un projet à vocation sociale/humanitaire? Quelles réponses y ont apportées les associations présentes sur le campus de l'Ecole Centrale Paris ?

Notre réflexion porte sur plusieurs points :

- découvrir les solutions apportées par les autres associations présentes sur le campus de l'Ecole Centrale
- porter un regard critique sur notre travail et recadrer

##### **3.2.1 Mode opératoire**

Pour bien cadrer ou recadrer notre travail, nous avons choisi d'opter pour la démarche suivante :

- mise en place d'un questionnaire (voir **Annexe 1**)
- recueil des informations
- synthèse

Nous mettons également à disposition (en **Annexe 2**) des fiches synthétiques présentant les différentes associations et un tableau récapitulatif (en **Annexe 3**). Notre travail s'est concentré sur 3 associations : Kampuchea Souryia, Mada et Sourires Indiens. Une autre référence plus légère est faite à propos d'ISF.

### **3.2.2 Organisation du groupe et mode de travail**

Pour les associations sur Centrale, le schéma « classique » centralien est respecté. C'est-à-dire qu'on note la présence d'un bureau, avec des responsables par secteurs (nommés VPs), qui se renouvelle chaque année par l'arrivée de la nouvelle promotion. Cependant, on remarque que peu d'outils méthodologiques de type projet sont mis en place au sein de ces structures.

L'idée de mettre en place des indicateurs pour assurer le suivi du projet en cours n'est pas très répandue au sein des associations Centraliennes. Suivre la trame tissée par les anciens des années précédentes suffit pour garder le cap (c'est notamment la démarche de Kampuchea Souryia). A l'inverse, il est intéressant de noter que les groupes qui ne bénéficient pas de l'héritage de leurs anciens font preuve de plus d'initiative dans ce domaine. Par exemple Mada songe à éditer un planning des concours avec les échéances correspondantes pour permettre à sa succession une meilleure gestion pour les financements.

**Remarque :** L'étude comparative de ce qui se faisait au sein des autres associations ne nous pas donné d'informations supplémentaires par rapport à celle des manuels de projets HOE et Direction des Etudes.

### **3.2.3 Le financement**

Le financement constitue l'essentiel de la mission à accomplir lors de la phase préparation pour les associations de Centrale. Cette tâche est bien faite en ce qui concerne les recettes, cependant les dépenses ne sont significativement pas minimisées. Il est important de distinguer les sources de revenus dont peut bénéficier un projet. Nous avons relevé la part du budget (*en moyenne* pour les associations) financée par :

- les manifestations : 8%
- les concours : 15%
- les dons des entreprises : 4%
- les dons autres : 14%
- l'autofinancement : 50%

#### **La justification du don**

Paradoxalement, on persuade plus facilement le donneur privé (personne ou association) lorsqu'on peut lui présenter une utilisation concrète. Faire figurer dans ses objectifs un investissement dans du matériel permet de recueillir plus de dons. C'est notamment le sentiment de l'équipe de Madagascar.

#### **Le poids du partenaire**

Il donne de la crédibilité, surtout pour les dons (lors de quêtes, par exemple). Mis en avant, le partenariat avec une ONG connue, permet d'accrocher le donneur, surtout s'il existe des affinités entre le donneur potentiel et l'ONG partenaire (exemple : le secours catholique).

### **Les dépenses les plus importantes ?**

Ce sont les billets d'avions qui occasionnent le plus de frais. Il est intéressant de remarquer que certains groupes n'ont pas cherché à minimiser cette dépense au maximum.

**Remarque :** Mada part avec Air France. Effectuer le même choix pour notre groupe nous aurait conduit à des billets deux fois plus chers ! Le fait de passer par une agence spécialisée ou de faire appel à des professionnels étrangers n'est pas évoqué. Peu de travail semble être fait dans cette direction.

### **Le rôle des partenaires**

L'étude comparative sur Centrale révèle qu'il n'existe pas de partenaire idéal pour ces associations, au sens où il est difficile de concilier un engagement avec un partenaire important et une volonté d'évolution et d'extension. En revanche, créer une relation de confiance avec un partenaire est une preuve de crédibilité qui favorise les petites structures (Sourire Indien et l'association française Les amis du père Ceyrac, par exemple).

De même, un bon partenaire peut renseigner efficacement les membres sur le contexte et les problèmes sur place. Ces renseignements peuvent aussi dépendre de l'état de la relation avec le partenaire. Par exemple, Sourire Indien est peu informé de ce qui se passe sur place et a peu de contact avec les indiens locaux mais a été très efficace sur la recherche de sponsors et de subventions (partenaire peu présent). Mada, au contraire bénéficie d'un partenariat avec « Les enfants du soleil » qui les renseigne souvent sur la vie et les coutumes locales à Madagascar.

Compte tenu de cette étude, nous avons exposé dans ce qui va suivre nos stratégies concernant la recherche de financements et de contacts.

## **3.3 Financement**

Quel type de financement privilégier ? Notre projet est assez coûteux (voir les budgets prévisionnels, en **Annexes 4**). En effet, nous souhaitons oeuvrer sur le terrain afin d'être véritablement conscients des difficultés et des besoins des brésiliens. Pour ce faire, une phase importante du travail préparatoire a consisté à rechercher des fonds nécessaires aux déplacements au Brésil. Nous avons trois axes de recherches:

- Les subventions
- Le sponsoring
- L'autofinancement

### **3.3.1 Les subventions**

Tout d'abord, nous nous sommes concentrés sur la recherche de tout organisme proposant des concours pour encourager des personnes désireuses de s'engager dans des activités sociales et/ou humanitaires, on note :

- La Fondation de France
- La Guilde Européenne du Raid
- Le Club 92
- La Bourse Paris Jeunes Aventures
- Le Concours Envie d'Agir
- JSI (Ministère de la Culture)
- La course en Solidaire
- Les Mairies (Châtenay, Paris...)

Nous avons participé à plusieurs d'entre eux. Chacun de ces concours a nécessité une présentation sous forme écrite (dossier de candidature) de notre projet mettant en avant notre vocation et surtout nos motivations. Nous avons créé à cet effet une plaquette de présentation de notre projet (**Annexe 6**).

### **Le bilan**

Nous nous sommes rendus compte que notre projet ne correspondait pas à la plupart des critères de sélection de ce genre de concours. En effet, notre projet a une spécificité : il a une dimension sociale mais ne peut être qualifié d'humanitaire. Notre action est un travail préliminaire qui permettra à des volontaires de faire de l'humanitaire au sens usuel (aides d'urgences, bénévolat...).

Nous avons compris que les jurys de concours privilégient les projets :

- aidant directement les populations locales grâce à des dons matériels
- proposant un investissement personnel dans le temps au sein des structures locales

### **3.3.2 Le sponsoring**

Nous avons pensé que le sponsoring pouvait être un véritable avantage. En effet, être en partenariat avec une entreprise nous permettrait d'avoir plus de crédibilité et nous donnerait un coup de pouce. Nous avons ciblé les grands groupes internationaux susceptibles d'être intéressés par notre projet et ayant des intérêts au Brésil ou encourageant la mobilité de futurs ingénieurs à l'international. Pour cela, nous avons créé une plaquette de présentation de notre destinée aux entreprises (**Annexe 6 bis**). Nous avons également contacté l'ensemble des anciens Centraliens travaillant au Brésil.

### **Le bilan**

Peu d'anciens Centraliens nous ont répondu. Comme précédemment, la spécificité de notre projet ne correspondait pas à la politique de dons des entreprises que nous avons contactées. Cependant, nous avons reçu des propositions de partenariat. Par exemple, Air France nous a proposé de nous assurer pour le voyage mais nous avons refusé car nous avions déjà souscrit à une assurance.

Mais dans l'ensemble les nombreuses entreprises contactées nous ont répondu négativement en prétextant la période de crise actuelle ou les nombreux partenariats déjà établis au sein de l'école Centrale.

### **3.3.3 L'autofinancement**

#### **Manifestation**

La mairie de Châtenay nous a proposé de nous fournir un stand pour exposer des photos ou de

l'artisanat et parler aux gens et une estrade pour les spectacles de percussion, de danse et de capoeira lors de la braderie de la ville.

Nous sommes aussi entrés en contact avec une association brésilienne, Movimento pro-criança (<http://planeta.terra.com.br/arte/centroculturalmpc>) qui s'occupe d'enfants de Recife et dont certains membres devaient se rendre à Paris du 1er au 15 juin. Hélas, cela ne s'est pas concrétisé car l'association n'a pas eu les fonds suffisants.

### **3.3.4 Bilan général**

De notre propre point de vue, il nous a été souvent difficile de présenter notre projet à des gens totalement extérieur. Dans le sens où il ne comportait pas d'aides matérielles sur place. On remarque aussi que le donneur non averti en France semble plus disposé à consentir un don pour un projet comportant une réalisation (construction de crèches ou maisons par exemple) plutôt que pour un projet comme le nôtre (création de partenariats).

C'est pourquoi dans l'ensemble nous n'avons récolté que très peu de fonds et nous nous sommes mis d'accord pour une quasi auto subvention, chacun se débrouillant pour récolter les fonds nécessaires au voyage : la plupart d'entre-nous a emprunté et remboursera en travaillant durant les vacances d'été ou grâce aux différents petits cours donnés pendant l'année (voir **Annexe 4 Bis**).

## **3.4 Les contacts**

Cette partie est l'une des plus importantes pour la préparation de notre voyage et la concrétisation de notre action. Pour créer un réseau de partenaires au Brésil avec HOE, il nous faut bien choisir les organisations qui travaillent dans le domaine choisi (l'Enfance) dans les villes de Salvador de Bahia et de Recife. Par soucis d'organisation et d'efficacité, nous avons pris l'initiative de les contacter depuis la France afin de leur expliquer notre projet et d'envisager une éventuelle coopération.

### **3.4.1 Recherche de contacts : en France**

Tout d'abord, nous avons contacté des associations françaises agissant ou ayant (eu) des partenaires aux Brésil (vous pouvez consulter la liste des personnes contactées et des associations françaises contactées en **Annexe 5**), ceci dans le but d'avoir une première idée des activités locales sur place. Les personnes contactées nous ont redirigé vers d'autres contacts.

Suite à des correspondances électroniques et entretiens téléphoniques, plusieurs indications intéressantes en sont ressorties :

- La langue est atout considérable, mais pas indispensable
- Tout fonctionne grâce au bouche à oreille (hébergement, contact avec les ONG brésiliennes)
- « Il est difficile d'entretenir des partenariats à long terme avec les Brésiliens. En revanche, travailler avec des Français vivant et agissant au Brésil a le plus de chance d'aboutir... » selon Christian Cordonnier, Président de l'association Bahia Brasil.

- « Les projets mettent du temps pour se mettre en place ; plusieurs déplacements sont nécessaires avant d'aboutir » selon Germain Rimailot, président de l'association Floriano Plus. La raison est la suivante : le financement est aussi leur préoccupation première.
- Les projets entrepris sont très diverses : construction de crèches et d'abris, réseau d'adoption d'enfants brésiliens, accueil d'enfants issus de milieux défavorisés en famille d'accueil...

### **3.4.2 Recherche de contacts : au Brésil**

Dans une première phase, nous avons recherché via l'Internet les ONG au Brésil susceptibles de nous intéresser. Une de nos sources principales a été la base de données de ABONG, Association Brésilienne des Organisations Non-Gouvernementales(<http://www.abong.org.br/>) qui répertorie plusieurs centaines d'ONG brésiliennes. Le consulat de France au Brésil nous a aussi fait parvenir une liste d'associations très complète sur la ville de Recife. Nous avons effectué une première sélection géographique (Recife et Salvador dans Nordeste Brésilien) puis une seconde sélection par rapport au thème que l'on choisi « l'Enfance au Brésil ». Dans une deuxième phase, nous avons pris soin de les contacter à distance par e-mail et par téléphone afin de disposer de plusieurs points de chute à notre arrivée. Nous avons gardé aussi la possibilité de contacter de nouvelles associations une fois sur place.

Nous avons rencontrés plusieurs difficultés pour constituer notre carnet de rendez-vous sur place :

- Les ONG sont difficilement joignables par mail (peu d'entre elle répondent...)
- Idem pour leur responsable, même par téléphone
- Peu d'ONG disposent d'un site Internet d'où la nécessité de les contacter par téléphone à plusieurs reprises (le Portugais devient vite nécessaire)
- Il est aussi difficile de fixer des Rendez-vous depuis la France, la plupart nous ont demandé de les contacter sur place
- Certaines ONG se sont montrées assez méfiantes vis-à-vis de notre projet, d'autres peu accueillantes ou n'ont pas compris le but de notre projet

Après persévérance, nous avons décroché plusieurs rendez-vous. Vous trouverez la liste détaillée des ONG rencontrées ainsi que notre carnet de rendez-vous (planning sur place) respectivement en **Annexe 7 et 8**.

**Remarque :** Une fois sur place, nous avons eu l'impression que les ONG contactées se sont montrées très accueillantes. L'obtention de rendez-vous en a été facilitée (qu'il s'agisse d'une confirmation ou bien d'un nouveau rendez-vous). On note qu'aucune ONG ne s'est désistée.

## **3.5 Préparation pratique du voyage**

### **3.5.1 Aspects logistiques : le transport et le logement**

#### **Le transport**

Pour des raisons économiques, nous avons opté pour un vol Paris - Salvador (670 euros avec assurance rapatriement) et un vol interne Salvador-Recife (60 euros) pour nos déplacements en avion. Le départ s'est fait en deux groupes : les quatre premiers sont arrivés le 11 avril 2004, les 5 suivants le 13 avril. Nous nous sommes rejoints à Salvador le 13 avril. Le retour en France était prévu le 1<sup>er</sup> mai pour la première moitié du groupe, le 3 mai pour l'autre.

Le transport sur place s'est fait majoritairement en bus (1,50R\$ soit 0.45 euros pour chaque trajet). Les réseaux de bus à Salvador et Recife sont très développés (attention les bus sont moins fréquents le soir). Sinon, vous ne rencontrerez aucun problème pour vous déplacer en taxi (bon marché mais attention aux majorations des prix pour les touristes !). Pour des déplacements assez loin de la ville et peu accessible en bus et en train, vous pouvez faire appel à des services proposant des camionnettes (ou vans) avec chauffeur pour 8 personnes (environ 20/25 euros la journée). Nous y avons eu recours pour se rendre dans la zone industrielle du projet « Pirapama » dans la banlieue de Recife.

### **Le logement**

Les chambres d'hôtel étant hors de notre budget (en moyenne, 20 euros la nuit), nous avons opté pour les auberges de jeunesse et les chambres d'hôtes. Vous trouverez leur adresse respective en **Annexe 7**. Nous avons réservé nos séjours à Salvador (auberge) et à Olinda, ville près de Recife (maison d'hôtes) de France par sécurité et pour une organisation optimale. Il faut compter environ 6 euros la nuit pour ces types d'hébergement (petit-déjeuner compris).

**Remarque :** Grâce à Anely MOREIRA, association brésil en France, nous avons été mis en contact avec Fatima BULCAO qui nous a hébergés dans sa maison d'hôtes à Olinda (20 minutes de Recife). Les auberges de jeunesse sont des lieux où un nombre impressionnant de personnes se croisent. En revanche, les maisons d'hôtes sont moins fréquentées mais plus confortables et plus paisibles.

### **3.5.2 La sécurité**

Voici quelques indications à suivre pour un voyage plus sûr :

- Eviter de montrer tout signe extérieur de richesse comme les montres de valeurs, les bijoux (les pickpockets rôdent et sont assez répandus)
- Renseigner vous auprès des riverains sur les endroits et quartiers à éviter (c'est assez efficace !)
- Ne pas se promener avec une somme d'argent trop importante sur soi (pensez à vos déplacements). Ne garder que le strict minimum. Mais en garder quand même, car il est plus dangereux de ne rien avoir à donner en cas de problème !
- Porter des vêtements très simples (sur place, regarder autour de vous !)
- Eviter de traverser un quartier dont on ne connaît pas les risques. Attention, même lorsqu'on connaît l'adresse exacte de l'association, surtout bien repérer son chemin pour éviter de se retrouver dans une situation délicate au détour d'une rue...
- Il est nécessaire d'être prudent dans la rue au Brésil. Si Salvador et Recife sont des villes beaucoup plus tranquilles que Rio ou São Paulo, il reste primordial d'être toujours en éveil et de bien observer.

**Remarque :** Ce sont essentiellement les précautions que l'on a prises pour chacun de nos déplacements en ville.

Concernant nos papiers administratifs, nous avons prévu une solution au coup où. (Photocopies en plusieurs exemplaires). Vous pouvez aussi les scanner et les mettre en lignes. Vous trouverez sans problèmes des cybercafé en ville.

Durant notre voyage, les lieux où nous avons logés étaient très sûrs et bien gardés. Nous en avons eu la confirmation avant de partir grâce à nos contacts sur place (Mr Pierre Demoulière, association AMAR et Fatima BULCAO, maison d'hôtes à Olinda)

Nous avons mis en **Annexe 9** des recommandations pour un voyage au Brésil. Pour plus de détails, vous pouvez consulter le site Internet du ministère des affaires étrangères (<http://www.france.diplomatie.fr/>) pour toute information concernant les voyageurs. Nous y avons mis aussi un support rappelant les papiers à dupliquer en **Annexe 10**.

### 3.5.3 La Santé

Par précautions, nous avons eu à effectuer une série de vaccinations. Les vaccins conseillés sont les suivants :

- fièvre Jaune (1 injection, valable 10 ans)
- fièvre Typhoïde (1 injection, valable 3 ans)
- Hépatites A et B
- DTP (Diphtérie Tétanos Polio)

Il faut bien entendu mettre à jour ses vaccinations pour un voyage plus serein (mais pas indispensable pour entrer sur le territoire brésilien).

Il faut prendre conscience que les fièvres Jaune et Typhoïde sont véhiculées par les moustiques. Pensez à vous munir d'une moustiquaire en cas de besoin (indispensable pour Recife et Olinda, du luxe à Salvador). Il existe aussi des répulsifs anti-moustiques en pharmacie (vaporisateur pour la peau et pour les tissus).

**Remarque :** Les personnes ayant souscrit à une bonne mutuelle peuvent se faire rembourser en tout ou partie leurs vaccinations (attention : les vaccins précités ne sont pas remboursés par la sécurité sociale)

#### Mesures d'hygiène particulières suivies:

- Nous avons constitué une trousse de pharmacie classique avec anti-diarrhéique en tout genre, etc....
- Nous avons une appréhension pour la consommation d'eau potable sur place. C'est vrai, il vaut fortement conseillé de ne pas de boire l'eau du robinet sans filtration. Nous avons privilégié la consommation d'eau en bouteille (en ville, on en trouve partout). Nous n'avons quasiment pas utilisé de produits de désinfection particuliers. Il faut juste faire attention aux boissons genre jus de fruits frais et aux glaçons
- Cela peut paraître anodin ou faire sourire certains, mais les personnes ayant une peau assez claire doivent se protéger. Les coups de soleil sont vite très arrivés (moins d'une heure au soleil de la saison d'hiver). Ce n'est pas une blague !

Moyennant le respect de ces quelques mesures de précaution, le voyage ne devrait poser aucun problème particulier sur ces plans là.

## **4. CONDUITE DE PROJET**

### **4.1 Les Bases et les outils méthodologiques**

#### **4.1.1 Détermination des tâches**

##### **4.1.1.1 Dans le temps : le planning**

Le planning est un outil très pratique pour suivre le projet et les écarts par rapport aux objectifs fixés en terme de délais. Dans notre cas, nous avons commencé par fixer les échéances clés (réservation des billets d'avion et dates du voyage), puis essayé d'aménager notre temps. Pour notre projet spécifique (à cause de l'aspect qualitatif des livrables), nous n'avons presque pas eu à déterminer de chemin critique, une fois les échéances clés posées. En revanche, nous avons dû réaliser un planning sur place, lors de notre déplacement au Brésil (outil indispensable pour réaliser des visites organisées).

**Remarque :** prévoir deux à trois jours pour visiter une ONG qui semble intéressante après un premier contact. C'est la durée idéale pour découvrir les activités et les membres de l'association, sans pour autant se sentir (trop) gêné par l'absence de participation. Passer plus de temps sans rôle bien défini s'avérerait frustrant.

Après coup, nous conseillons à de futurs projets (semblable au nôtre) de mieux réaliser un planning sérieux très tôt. Cela nécessite de bien comprendre le projet dès le début (ce qui est également une fin en soi). (Voir **Annexe 9**)

##### **4.1.1.2 Au sein du groupe : le WBS**

Définir des responsabilités claires permet à chacun de mieux s'investir dans un domaine du projet. Cependant cette démarche a soulevé plusieurs interrogations au sein de notre groupe :

- Si nous sommes 9, faut-il trouver 9 secteurs clés, pour que chacun ait des responsabilités à prendre ? Si nous ne le faisons pas, ceux qui ne sont pas responsables ne sont-ils pas un peu exclus ?
- En cas d'échec dans un domaine, quelle responsabilité incombe au responsable de ce domaine ? Tout au long du projet, nous nous sommes efforcés de prendre des décisions collectives et d'en supporter les conséquences ensemble. Si les relations inter groupe sont meilleures, cela pose tout de même des problèmes pour l'efficacité du travail.

**Remarque :** Il est important de redéfinir en commun les limites de chaque rôle. Quels sont les domaines spécifiques du responsable voyage et du responsable logistique ? Un choix correct des termes et une bonne segmentation des rôles permettent d'éviter des mécompréhensions. (Voir **Annexe 11 pour le WBS**)

#### **4.1.2 Concertation / Prise de décision : La réunion**

Au fur et à mesure que notre projet a avancé, nous avons structuré de mieux en mieux nos réunions, et nous avons adopté les recommandations suivantes pour chaque phase clé :

- Ordre du jour : clair, envoyé longtemps à l'avance et hiérarchisé
- Déroulement : bilan / proposition-concertation / attribution des tâches
- Compte rendu : doit suivre la réunion (le jour même), reprend l'ordre du jour

Toutes ces remarques peuvent sembler élémentaires, mais nous insistons pour signifier que nous avons compris l'intérêt, en terme d'efficacité, de procéder exactement ainsi.

**Remarque :** Il nous paraît important d'avoir des modèles pour les documents liés à la réunion. Cela facilite la tâche à la personne qui le remplit en offrant un cadre à compléter par des idées importantes, aux personnes qui le lisent en synthétisant et en hiérarchisant les points clés abordés et les décisions associées (quelle solution apporter à ce problème ? qui est chargé de cette tâche ? à quelle échéance ?)

La réunion est un moyen pratique de prise de décision. Mais elle est souvent difficile à organiser (quand la taille du groupe augmente). D'où l'importance de sa préparation et de l'attention portée lors de son déroulement pour en profiter au maximum. Idéal : une réunion à chaque jalon clé du projet.

La réunion est également un moyen de passer du temps ensemble. Autant ménager des créneaux "loisirs" dans l'emploi du temps pour renforcer les liens du groupe, et pour augmenter l'efficacité lors de la réunion.

#### **4.1.3 La maîtrise du budget**

Notre budget final est présenté en annexe. En faire très tôt une estimation nous a permis de fixer le cadre financier pour notre projet, et de donner de la visibilité sur notre projet en le présentant sur la plaquette. (Voir **Annexe 4 Bis**)

#### **4.1.4 La maîtrise des risques**

L'annexe présente les risques envisagés. Ils ont peu évolués depuis le rapport intermédiaire. (Voir **Annexe 9**)

#### **4.1.5 La communication avec l'extérieur : La plaquette**

L'intérêt de ce petit outil est double. Il permet tout d'abord de résumer en quelques pages les grands thèmes du projet, les objectifs, les actions souhaitées et le budget, afin de donner une bonne lisibilité du projet à n'importe quel interlocuteur. Si la rédaction de ce document est faite en groupe, cela permet d'unifier les visions du projet. Ainsi on pose clairement les

objectifs et la façon de les présenter au sein du groupe comme pour des interlocuteurs extérieurs.

Rédiger un tel document dans les débuts du projet nous a permis très tôt de recentrer le projet autour d'une vision partagée par tous. (Voir **Annexe 6 et 6 Bis** pour nos plaquettes)

#### **4.1.6 Le suivi du projet : Le format A3**

Nous avons été initié à la méthode de capitalisation d'expérience et de suivi du projet, dite du format A3. Nous n'avons pas beaucoup utilisé ce document, mais en revanche nous avons été sensibilisé à son utilisation et ses atouts. (Voir **Annexe 12**)

## **4.2 La gestion des relations humaines**

### **4.2.1 Maintenir l'harmonie au sein du groupe**

#### **Prévoir les conflits plutôt que les désamorcer**

Un projet de ce genre peut mener à des conflits internes au groupe importants, notamment à cause de la misère rencontrée sur place, lors des visites d'ONGs et à la fatigue. Aussi, des tensions peuvent facilement éclater, et il est très important d'agir en conséquence pour les prévoir. Cela nécessite, d'aménager le planning en conséquence, de savoir prendre sur soi et surtout d'apprendre à négocier : savoir distinguer les intérêts communs des simples prises de position. Des livres sur le sujet peuvent s'avérer très utiles pour envisager les relations humaines sous un nouvel angle. On citera "Comment réussir une négociation ?", Seuil.

#### **Organiser les séances de travail**

Plutôt que de ne prévoir que des réunions pour travailler en commun, il est intéressant de former des petits groupes de travail de 2 ou 3 personnes, dont la constitution change pour chaque tâche, de manière que chacun puisse apprendre à se connaître et à travailler ensemble en petits groupes. Cela induit plus de cohésion dans le groupe, et la communication est toujours plus simple à établir au sein du groupe.

### **4.2.2 Savoir donner du rythme / relancer**

#### **Que faire en cas d'essoufflement ?**

Lorsque un petit groupe de travail tarde à remettre une partie de son travail, deux solutions sont généralement préconisées : ignorer et faire le travail soi-même, ou laisser les individus en question se débrouiller tout seul. Nous avons identifié une autre forme pour relancer le travail, et qui nous paraît importante de faire figurer ici. Le chef de projet, par exemple, a été amené à plusieurs reprises, à intégrer des groupes de travail pour essayer de "relancer" le débat, en y participant activement et en précisant. Redonner du souffle à plusieurs activités, en plus de son travail personnel est une charge conséquente mais permet de redynamiser le groupe, de garder de bonnes relations et surtout de rendre un travail sérieux à tant.

### 4.2.3 Bien communiquer au sein du groupe

#### **Trop communiquer nuit**

Nous avons pu constater avec une mise en place difficile de canaux de communication, que des e-mails longs (voire ennuyeux) ou de longs discours avaient l'effet inverse de celui désiré, à savoir faire passer le maximum d'information. A défaut de manquer de communiquer, nous pêchions par l'excès. Une fois ce problème identifié, nous avons réagi en essayant de synthétiser et hiérarchiser nos échanges, quitte parfois à envoyer un e-mail, suivi de sa synthèse.

### **4.3 Impressions personnelles : Et si c'était à refaire ?**

Du point de vue conduite de projet, si nous avions à refaire un travail semblable, je pense que nous soignerions d'avantage trois points précis :

- **L'importance du contrat.** C'est-à-dire délimiter clairement quelles sont les tâches que nous devons effectuer, en partie à cause du caractère difficilement quantifiable du projet et des livrables.
- **Comprendre le réel besoin du client.** Le projet proposé étant relativement original, il a fallu un temps non négligeable pour que notre groupe, en tant que collectif, dispose d'une vision partagée de notre action. Entre pure action humanitaire et simple prise de rendez-vous, beaucoup au sein du groupe ont mis du temps à comprendre les objectifs à long terme d'une action comme la nôtre. En outre, nous nous sommes aperçus que le besoin réel du client n'était pas fixe, ce qui peut se comprendre aisément par les possibilités d'ouverture du projet.
- **Mieux planifier.** Notre projet dépendait beaucoup du contact humain et de la compréhension de problèmes liés au développement, choses difficilement quantifiables. Nous pensons qu'un projet plus technique, telle que la conception d'un produit industriel par exemple, nous aurait demandé une plus grande planification des tâches.

D'une manière générale, nous pensons nous être bien familiarisés avec les outils et les grands enjeux liés à la méthodologie des projets.

## **5. ANALYSE CRITIQUE DU TRAVAIL DES ONG**

Pour plus de détails, nous avons mis en **Annexe 13** les fiches détaillées de chaque structure rencontrée.

### **Les différents types d'ONGs rencontrés**

En fonction, des enfants et adolescents dont elles s'occupent, nous avons choisis de classer les ONGS en trois types :

- Les ONG qui s'occupent des enfants des rues (CPP) sont par essence les plus sensibles. En effet, elles travaillent avec des enfants coupés de tout lien social et familial, dépourvus d'éducation scolaire et le plus souvent drogués. Le rôle principal de ces ONG est de maintenir un lien entre eux et la société et de témoigner de la condition de ces exclus. Les besoins les plus importants sont des besoins de reconnaissance de leur travail et des droits élémentaires des enfants.
- Les ONG qui s'occupent des enfants de milieux défavorisés (Projeto Axé, Vida, Liceu, Pro criança) sont majoritaires. Elles ont affaire à des enfants dans des situations critiques, et qui peuvent basculer et devenir des enfants des rues. Le rôle de ces ONGs est souvent d'occuper l'enfant et de lui offrir une éducation, ce qui passe essentiellement par l'art (danse, arts plastiques, musique).
- Les « autres » (Amar, Pirapama, Ouricuri) occupent d'enfants quasiment hors d'atteinte de la rue (ceux d'AMAR en sortent à peine). D'où des besoins différents, plus simplement liés à la notion de développement elle-même (soutien de projet, échange d'idées, de débat et surtout une grande part à la 'conscientisation' politique et à la place de l'individu au sein de la société.

### **L'absence d'unité commune**

Ce qui est frappant, c'est la faiblesse d'un projet commun regroupant les associations et les enfants dont elles s'occupent, pour fédérer des mouvements de revendication plus importants. Si les ONGs possèdent des contacts entre elles, au niveau local, elles n'entretiennent pas de relation à travers les grandes villes du pays. On ressent l'absence d'un projet commun, et une perspective intéressante pour toutes ces structures, serait de créer un mouvement d'importance. Cela contribuerait à donner plus de représentativité à ces organisations, qui souffrent beaucoup de leur manque en ce domaine.

### **Le problème de l'auto estime et de la place de l'individu dans la société**

Le manque d'estime de soi est un problème récurrent pour les ONGs du Brésil. D'une manière générale, les Brésiliens ne sont pas orgueilleux, exceptés les "seigneurs de la terre", ces grands propriétaires terriens qui voient encore le Brésil comme un état féodal. Cette absence d'orgueil devient réellement préoccupante pour ces jeunes des quartiers pauvres, qui ont du mal à se prouver à eux même leur capacité et leurs possibilités. L'absence de reconnaissance de la part de la société et la difficulté à se faire soi même sa place dans la société, renforce ce sentiment. Les complexes envers les populations des pays occidentaux (Europe, USA) sont importants pour ces jeunes.

### **Le développement de la personnalité**

Ayant bien analysé ce problème, les ONGs tentent de former les enfants et adolescents au développement de la personnalité, ce qui passe du coup naturellement par l'art et l'expression corporelle. Ce type d'activité nous avait un peu choqué, car nous pensions que les ONGs devaient s'occuper de réinsérer les jeunes par des formations professionnelles.

D'un autre coté, et c'est une critique également formulée par des Brésiliens, ne pas prodiguer de formation professionnelle à ces enfants, fait que même avec une meilleure estime de soi et une intégration sociale, le jeune brésilien des quartiers défavorisés se retrouve sur un marché du travail difficilement pénétrable, d'où un rythme de survie, à très court terme, qui rend difficile tout projet de vie.

La perspective choisie par AMAR, promouvoir les projets personnels, cadre mieux avec les besoins des jeunes. Mais une telle approche peut difficilement être étendue à une grande partie de la population, car elle nécessite un suivi important. Encourager moralement et financièrement, donner une chance de s'en sortir, sont des activités très prenantes pour les bénévoles, qui peuvent difficilement rester dans le cadre des relations personnelles pour des centres gérant plus de 200 enfants (720 enfants sur trois centres pour Procriança). Une alternative dans le temps, consiste à faire en sorte que chaque jeune ayant été soutenu pour son projet trouve la force de soutenir à son tour les projets de ses cadets. Un idéal difficile à mettre en place.

### **Assistance et non productivité**

L'enfant des rues, qualifié parfois d'invincible culturel dans la littérature Brésilienne, est complètement en marge de la société, et depuis plus de 300 ans cette situation persiste sans qu'aucun gouvernement n'arrive à résoudre le problème durablement. L'enfant vit au jour le jour, et ne sent pas comme partie de la société. Il est donc totalement improductif et ne cherche pas à le devenir. Sur ce point l'action des ONGs est délicate et difficile à juger, car en nourrissant et en assistant les jeunes, ceux-ci sont confortés dans leur attitude et n'apprennent pas à évoluer dans la société qui les entoure.

Beaucoup de projets sont sensibilisés sur ces questions (AMAR à travers le projet personnel, Pirapama et la redécouverte de l'agriculture etc.), mais il est important de souligner qu'aider et entretenir des jeunes, même en très grandes difficultés, sans envisager une réelle réinsertion dans la société, a des effets très pervers.

D'une manière générale, les ONGs que nous avons rencontrés (celles très proches dans personnes qu'elles cherchaient à aider) sont sensibilisés à ce problème.

### **L'importance de la drogue**

La drogue au Brésil fait de véritable ravage chez les jeunes, et particulièrement ceux qui souffrent de la faim. Les Favelas notamment, sont de véritables citadelles qui abritent des trafics de drogue considérable, et qui touchent les enfants à tout âge ! Et il n'est pas toujours facile pour une association de faire abandonner la drogue aux enfants.

### **La capacité d'imagination**

Ces enfants qui ont de près ou de loin tous connu la misère de leur quartier, font preuve d'une capacité à imaginer étonnante. Pour se débrouiller dans la vie, ils sont amenés à mentir très souvent, et ils entament un processus d'idéalisation de la réalité par le mensonge. Il ne faut donc pas s'étonner que les enfants puissent inventer des choses, mais au contraire essayer de développer des projet dans ce sens la, ce qui se prête d'ailleurs très bien avec le travail sur l'art qu'effectuent les ONGs en général, ou le travail du conte pour Procriança en particulier.

## **Le rôle de l'état**

Nul ou négatif ! Il faut cependant faire la distinction entre l'état régional, fortement influencé par le "féodalisme local" et l'état national, plutôt du côté des classes populaires du Brésil, mais dont l'action bien que promise se fait un peu languir. Il semble cependant que Lula ait choisis la voie de l'évolution plutôt que celle de la révolution.

Du point de vue de l'état régional, on ne ressent vraiment pas une volonté d'aider les associations (qui sont donc bien des Organisations Non Gouvernementales, même si la plupart joue un rôle essentiel en matière d'éducation, d'intégration sociale, de santé, de représentation des populations...). Pour illustration, l'état de Pernambouco donne environ trente oranges, trente ananas et encore trente autres fruits à la CPP par mois en guide d'aide. Pendant ce temps, « a folha da Pernambouco », un journal dont le gouverneur de l'état est le patron contribue à la banalisation de la violence et à la montée de sentiment nostalgique envers la dernière époque de dictature.

En ce qui concerne l'état de Bahia, certes il existe une indéniable volonté de faire pour les ONGs, mais on a l'impression désagréable que cette démonstration ne vise qu'à une aide superficielle. Toute action en profondeur n'est pas vraiment reconnue par l'état qui préfère mettre en avant quelques ONGs très médiatisées pour les touristes (Projeto Axè ?), pour cacher les réels problèmes.

La situation est sensiblement différente à la campagne (où l'état semble agir vraiment pour les populations locales) et dans le Sud du pays. (Porto allègre expérimentant la démocratie participative illustre bien encore les contrastes du Brésil au sein des différentes régions).

## **Bilan**

De notre point de vue, les deux ONG, les plus passionnantes pour un bénévolat sont AMAR et la CPP. Ce sont toutes les deux de petites structures, et qui travaillent avec les plus pauvres. Elles n'ont pas beaucoup de moyens mais elles sont prêtes toutes les deux à accueillir des gens de tout pays, maîtrisant un peu la langue. La particularité de ces deux organisations est qu'elles vivent vraiment avec les enfants, il ne s'agit pas d'une grosse organisation qui les encadre. Comme ils nous l'ont souvent souligné, le terme brésilien pour cela ne se traduit pas exactement en français, mais il voudrait à peu près dire "convivre". C'est cette convivance qui permet aux enfants de retrouver une estime d'eux même, et les résultats y sont sans doute plus sensibles du point de vue du bénévole que dans un autre type d'organisation.

## **6. PISTES ET PROPOSITIONS POUR LES ONGs**

Les principales propositions qui nous ont été offertes sont à classer en trois catégories:

- D'une part, les offres concernant des travaux techniques ou d'ordre organisationnel
- D'autre part, les offres concernant un travail humain
- Et enfin les propositions concernant la sensibilisation du public, la médiatisation des activités des ONG.

Les premières correspondent aux associations de grandes tailles, les plus développées financièrement et les plus reconnues, les secondes aux organisations de petites tailles qui font un travail plus terre-à-terre et plus en accord avec la réalité du terrain. Enfin, les troisièmes sont communes aux 2 types d'ONG, les grosses trouvant toujours bon de "conquérir" un nouveau public, les secondes souhaitant se faire une petite place aux côtés des plus grosses détentrices des plus gros dons et plus gros partenaires.

### **6.1 AMAR**

M. Pierre Demoulière, dirigeant l'association AMAR nous a, en premier lieu, proposé l'accueil de volontaires sur une durée de 3 à 4 mois. Ces volontaires seraient intégrés aux maisons de jeunes et suivraient leurs occupations quotidiennes et leurs travaux (immersion totale). Le but du travail serait de redonner confiance et faire remonter l'auto estime de ces jeunes.

Le travail reposant sur le partage et le dialogue, il a été demandé que la connaissance du brésilien soit de bon niveau. Une période d'adaptation d'une semaine environ est souhaitable pour s'imprégner de la culture et du rythme de vie local. Cette acclimatation permet aussi de ne pas arriver directement aux côtés de la misère dans la favela.

Une deuxième proposition concerne le travail effectif des adolescents. Certains de ces adolescents pratiquent en effet l'artisanat de haute qualité. Ce travail est vendu dans les marchés locaux. Ce qui intéresse l'association serait de s'insérer dans un réseau de commerce équitable. Le fruit de leur travail est déjà vendu en France par l'intermédiaire de M. Demoulière, mais ceci n'est fait qu'au compte gouttes.

Pour finir, une demande nous a été faite par une adolescente de la maison, Jal. Cette adolescente, suivant des études à l'université de Salvador en économie, est très intéressée par les différentes cultures et avait comme projet d'étudier dans un pays étranger. Nous l'avons tout d'abord aiguillée vers l'Alliance française de Salvador. Nous pensons que le plus intéressant serait une aide personnelle (à travers une association). Cela lui permettrait de rencontrer les bonnes personnes et lui éviter de se décourager.

#### **Bilan**

En résumé, nous pensons que le travail à effectuer dans le futur avec cette association est très intéressant. Leurs propositions sont sincères. Elles correspondent à un besoin réel. Par contre, nous pensons que les personnes susceptibles d'être envoyés sur le terrain ne doivent pas débiter dans l'humanitaire ou assimilé. Tous les enfants sortent de situations et d'histoires

difficiles. Ils ne sont pas encore tous stables et leur réaction sur deux jours de visites sont certainement différentes de leur réactions au quotidien.

## **6.2 CPP : La Communauté des Petits Prophètes**

La deuxième proposition est venue de la CPP. Celle-ci a également proposée l'accueil de volontaire pour une durée plus limitée ici (1 mois environ). L'hébergement se fait dans le siège de l'ONG au centre de Recife. La parfaite maîtrise du brésilien n'est pas recommandée mais la motivation est indispensable. En effet, le rôle de l'intervenant est d'assurer le bon déroulement de la journée pour les enfants: gérer les incidents (conflits, bagarres, santé...), organiser le planning ou bien le travail sur la citoyenneté. Lors de notre visite, nous avons rencontré un intervenant extérieur de nationalité belge. Il nous a semblé que son rôle n'apportait pas grand-chose à l'association. Le problème est que les enfants ne sont pas "sociabilisés" et s'expriment uniquement par la violence. Le rôle de l'intervenant est donc surtout un travail de témoignage qui servira de sensibilisation pour son retour. Malgré tous les intervenants qui souhaiteront se rendre à Recife seront logés au siège de l'association.

Par contre, un rôle actif et intéressant pour le futur concerne la « Granja Clarion »: cette ferme ouvre de 8h à 18h, située à 45 kms au Nord de Recife appartient à l'association. Les enfants y pratiquent des activités agricoles ainsi que des cours d'alphabétisation. Cette ferme qui a malheureusement fermée pour cause de meurtre il y a quelques temps devrait rouvrir en octobre. Le partage d'expériences entre le volontaire et les enfants devrait y être important, le milieu (pleine campagne) s'y prêtant bien.

### **Bilan**

Le principal but recherché par Demetrio Demetrius, président de la CPP, en ce qui concerne les associations étrangères, est de l'aider à faire pression (pétition, manifestations, conférences...) sur leurs gouvernements respectifs afin que eux-mêmes fassent du lobbying sur le gouvernement brésilien et plus particulièrement sur l'Etat de Pernambuco; ceci dans le but de sensibiliser ces derniers aux problèmes liés aux enfants des rues et aux escadrons de la mort. C'est pour ces raisons que M. Demetrius effectue de nombreux déplacements en Europe (Belgique, Allemagne) à travers des associations partenaires et rend visite à des instances telles l'UE, donne des conférences... Sensibiliser les esprits est ce qui ressort de cette visite.

## **6.3 LICEU**

La première proposition technique est venue de Liceu. Cette ONG de grosse taille nous a dit qu'elle recherchait un Webmaster susceptible de développer son site internet. Liceu possède déjà un site mais elle souhaite avoir plus de visibilité vis-à-vis de ses nombreux partenaires et sponsors, et également retranscrire au mieux son travail et sa méthodologie spécifique. L'enthousiasme de Vivina Machado, responsable des études de Liceu et notre interlocutrice privilégiée nous a particulièrement surpris. En effet, l'intérêt d'une ONG de cette taille pour notre projet naissant montre la volonté de rester au plus près de la réalité et de ne pas intégrer une culture d'entreprise au détriment de ses élèves. Cette proposition très intéressante peut donc faire l'objet d'un stage ouvrier ou opérateur de première ou deuxième année au sein d'une Ecole d'Ingénieur et peut intéresser de nombreux étudiants ou adultes souhaitant mettre un premier pied dans le monde de l'humanitaire de manière douce.

Le travail réel à faire sur place n'est peut être pas très intéressant d'un point de vue humanitaire, malgré tout le travail informatique à réaliser. En effet, une rapide visite de leur

site montre que celui-ci est déjà fort bien avancé. Le travail qui reste à faire pour égaler les plus grosses ONG telle Projeto AXE est donc très technique et demande une pleine maîtrise des outils informatiques.

## **6.4 PIRAPAMA**

Une autre proposition technique provient de Pirapama. Ce projet issu de l'Université de Recife concerne le secteur agronomique et agricole. Le projet ayant une durée de vie de 2 ans, pour l'instant (par manque de fond), et sachant qu'il a débuté il y a un an environ, les propositions de coopérations restent limitées. Cependant, au-delà du besoin de financement pour concrétiser et continuer leurs projets en cours, des éducateurs notamment dans le domaine de l'agriculture ou assimilé sont les bienvenus (un problème de logistique s'imposera car le site est loin de la ville et difficilement accessible en train et en bus). Ces éducateurs pourront assister les enfants pendant les travaux. Idem concernant la construction future de la boulangerie. Le professeur Henrique DE BARROS est aussi demandeur de semences concernant les espèces un peu plus anciennes (comme le maïs par exemple), ce qui les aidera à devenir moins dépendant des fournisseurs actuels de semences (les graines qui leur sont vendues ne peuvent pas avoir de descendance d'où la dépendance en graines). Actuellement, le projet subit une phase de transition due à la mise en place d'une nouvelle équipe Il est bon de maintenir le contact avec ce projet à la fois très intéressant et aux multiples facettes (pour plus de détails voir la fiche détaillée de la structure).

## **6.5 Movimento Pro Criança**

Cette structure très accueillante, bien que très importante a manifesté un grand intérêt à notre projet. De nombreux partenariats peuvent être envisagés : tout d'abord la venue de jeunes visiteurs étrangers peut être facilement envisagée car l'accueil est vraiment exceptionnel et les enfants se montrent facilement curieux. Des volontaires ayant un peu de connaissances sur un sujet particulier (peinture, photographie, plages, théâtre etc.) et de passage sur Recife pourraient partager leur petit savoir avec les enfants et les éducateurs (qui sont tous des jeunes d'une vingtaine d'années, eux même anciens élèves).

On nous a également demandé toutes les histoires de toutes les régions du monde que nous pourrions trouver. Movimento Pro Criança pratique une méthode de sensibilisation et d'animation des enfants par le conte. Aussi tout conte et toute méthodologie liée au conte seront très chaleureusement acceptés.

Les jeunes éducateurs ont également montré une volonté et un empressement pour apprendre les langues. Nous débutons actuellement un échange sur ce plan à titre personnel avec l'un d'entre eux, mais un projet basé sur ce thème (civilisation et langue d'un autre pays) peut être envisagé.

Sur le plan matériel, nous n'avons pas pu établir de liste concrète. Cependant, les enfants travaillent beaucoup avec du matériel d'arts plastiques (dessins, feutres etc.) mais ces besoins ne semblent pas être cruciaux. L'association recherche éventuellement des partenaires financiers, mais là encore le besoin n'est pas fondamental.

Du mécénat culturel peut être promu au sein de partenaires en Europe pour certaines activités liées à la troupe de danse/ percussions créée au sein de l'association par des anciens enfants de la structure. Des partenaires pouvant aider à l'aménagement d'un théâtre sont recherchés, mais là encore, nous sommes dans le cadre d'une aide bienvenue, mais pas capitale en comparaison à Amar ou CPP. En revanche, un carnet d'adresse en Europe permettant à de dépanner des brésiliens de passage pour une tournée ou autre sera très



bienvenu et à peu de frais. Cela consisterait à indiquer quelles personnes dans quelles villes seraient susceptibles de les aider en cherchant un peu pour eux des logements pas chers, ou autres facilités d'hébergement. Le brésilien en voyage est un peu perdu, et le coût de la vie est très important pour lui. D'où un coup de pouce informel très pratique, à peu de frais et qui pourrait débiter sur un échange sympathique.

## **7. NOS IMPRESSIONS**

Dans cette partie chacun exprime son sentiment par rapport au projet, concernant le Brésil, la pauvreté, les ONG et le groupe.

### **Fabien**

Le prix de la vie

« Je n'ai pas été choqué par les conditions de vie des personnes que nous avons vues. Je n'ai pas été horrifié par les passés atroces des jeunes que nous avons rencontrés, ni par les photos des corps lacérés, celles qui tous les jours paraissent dans le journal de Pernambuco dans le but de banaliser une violence indigne d'un être humain. Ça m'a fait mal au cœur d'avoir à refuser de donner l'équivalent de 1 euro à un mendiant drogué parce que je savais que cet argent allait passer dans de la drogue ou de l'alcool, pour oublier la faim, la peur de la rue, pour oublier la vue de ceux qui mangent, de ceux qui font des projets, de ceux qui survivent, mais je n'ai pas été indigné.

Quand j'ai discuté avec des filles, de moins de 15 ans, enceintes, prostituées, battues et portant dans leur bras leur bébé, je n'ai pas eu envie de pleurer. J'étais émerveillé devant leur courage de vivre, leur courage de lutter. Ce que j'ai vu c'est de l'espoir et un courage immense caché derrière beaucoup de timidité.

C'est leur vie. Elle est difficile, injuste, impitoyable mais c'est leur vie. Elle vaut le même prix que la mienne et le fait que cette égalité ne semble même pas exister, ça ça m'a choqué. Qu'on puisse assassiner gratuitement un enfant, ça ça me choque. Me dire que sur les enfants que nous avons vu cette journée, il n'est pas sur que la moitié atteigne l'âge adulte, ça ça me donne vraiment, vraiment envie de pleurer.

Ce n'est pas la vie qui est injuste, c'est l'homme. Celui qui vient d'Europe pour abuser sexuellement d'enfants, celui qui assassine un jeune alors que sa fonction serait de le protéger, celui qui décide le bombardement d'une ville comme celui qui affame une région. C'est lui qu'il faut changer. Celui la même.

C'est là que nous, Européens, riches (et oui et de très loin), dominants (malgré nous ?), c'est dans ce domaine que nous pouvons tous agir, en commençant par ouvrir les yeux et par respecter l'autre autant que nous même. Je veux que chaque enfant des favelas ait autant le droit de vivre que moi, je veux que sa vie soit respecté autant que celle d'un autre enfant dans le monde.

Pour l'action sur place, je sais maintenant qu'il y a des gens qui se démènent et qui font de leur vie une œuvre formidable pour ceux qui les entourent. Alors je garde beaucoup d'espoir pour l'avenir, mais ça ne suffit pas. Il faut aussi s'investir, chacun à sa manière, si je veux que la vie prenne ses droits sur la survie. »

### **Eric**

« Lorsque l'on part pour le Brésil, on s'attend à vivre dans une ambiance festive, à voir des décors de rêves, à côtoyer une population qui rayonne la bonne humeur. Et c'est vrai! Les brésiliens que l'on a rencontrés sont très ouverts, voire très chaleureux. Ils vous empoignent avec ferveur et surtout avec un grand sourire. Le contact n'est pas difficile et très naturel. A Salvador par exemple, il y règne une atmosphère plutôt sucrée où la musique à chaque coin de rue vous apporte de la gaieté et l'architecture de l'admiration (notamment les églises très dorées).

Mais je vais sûrement en décevoir certains car ceci n'est qu'une petite facette de cet immense pays. En particulier à Salvador, c'est une ville fascinante par son exotisme et son dépaysement (population d'origine africaine dominante) mais aussi troublante par ses contrastes très marqués. En effet, joie et misère cohabitent. Beaucoup d'enfants mendient pour vivre et survivre. Certains n'hésitent pas à vous faire les poches de jour comme de nuit. C'est assez pénible par moment. Et puis donner une pièce n'est pas recommandé car les enfants achèteront sûrement de la drogue. J'en ai ressenti un sentiment de frustration et d'impuissance en voyant ces enfants dans les rues car à l'évidence un geste ne suffit pas. J'ai croisé des regards remplis de désespoir et je vous assure que cela vous fait relativiser et surtout réfléchir sur vous-même.

Par ailleurs, la rencontre des jeunes dans les ONG comme AMAR à Salvador m'ont quand même redonné un peu d'espoir. C'est un bonheur d'écouter les jeunes parler de leurs ambitions, de leur projet, d'échanger des sourires et de communiquer avec eux. Maîtriser le portugais vous permettra de briser la glace comme on dit, et aussi d'obtenir des renseignements précieux sur les habitudes locales et l'insécurité. En ce qui me concerne, mon espagnol m'a permis de comprendre le brésilien assez bien. Ensuite, la difficulté est de savoir répondre et vous faire comprendre... mais les brésiliens sont patients, il ne faut pas s'inquiéter pour ça.

Si c'était à refaire ? Et bien, je n'hésiterai pas. En revanche, je ferai en sorte de me confondre dans le décor c'est-à-dire en vivant quelques temps là-bas afin de m'imprégner des coutumes locales et de maîtriser la langue. Je pense qu'être brésilien ou vivre comme un brésilien est un atout considérable mais ne suffit pas. Je ne suis pas encore intimement convaincu que l'humanitaire est une vocation chez moi, mais je comprends qu'il faut s'y investir totalement, parfois même, en faire sa vie. Ce n'est vraiment pas une tâche facile de recueillir ses jeunes au passé à la fois troublant et impressionnant, tâché d'événements qui vont au-delà de votre imagination. Ce n'est ni à voir ni à raconter, mais à vivre. J'en reste sans voix... »

## David

« Cela a été magnifique pour moi de pouvoir visiter un pays aussi beau, de rencontrer et de discuter avec des gens d'une mentalité aussi différente. Les gens étaient ouverts, souriants et aimables lorsque nous les abordions, ce qui rendait notre voyage encore plus intéressant. Et cela s'est d'ailleurs bien reflété dans mon comportement, puisque je n'avais aucune difficulté à aller vers les autres, à leur parler et à les connaître. Salvador est de loin la ville la plus gaie qu'il m'a été donnée de visiter et je compte bien y retourner.

Ce voyage a aussi permis à chacun d'entre nous de mieux connaître les autres du groupe et d'être plus solidaire entre nous. Nous avons tissé des liens plus forts. Même s'il y avait de temps en temps des conflits au sein du groupe, nous les réglions rapidement. Tout s'est très bien passé.

Salvador est une ville où règne une grande pauvreté, et il n'a pas été facile de s'y faire et de l'affronter tous les jours. Etant étrangers, les gens nous portaient plus d'intérêt, et on nous sollicitait plusieurs fois par jour.

Les ONG nous ont formidablement accueillis, nous ont montré leur travail avec les enfants, nous ont fait part de leurs besoins et de leurs problèmes. Cela m'a permis de voir comment elles fonctionnaient de façon générale au Brésil, comment elles communiquaient leurs valeurs aux enfants, comment elles les aidaient... C'était surtout à travers l'art tels la musique, le dessin, la couture, l'écriture que les ONG donnaient aux enfants un pouvoir de liberté, une existence à travers la création... La majeure partie de ces enfants n'allait pas à l'école et n'avaient pas d'objectifs, et c'est un moyen de les occuper tout en leur inculquant des valeurs

humaines et de travail.

Cependant même si les ONG tentent d'aider au mieux les enfants, il me semble que le Brésil se situe dans une situation économique trop défavorable, et qu'il faudrait un taux de croissance bien plus important dans tout les domaines pour pouvoir réellement gérer la pauvreté et créer des emplois, créer de nouvelles industries... On revient cependant aux problèmes des richesses mal réparties et des inégalités sociales, qui sont des problèmes qui reviennent souvent au Brésil.

Même s'il est magnifique pour ces enfants d'être accueillis dans ces ONG, je ne pense donc pas que de tels problèmes peuvent être gérés par les ONG seulement, et qu'il faille prendre des mesures à l'échelle nationale, au niveau du gouvernement, pour résoudre les problèmes tel l'éducation et la pauvreté. Ce fut un des plus beaux voyages de ma vie. »

## Matthieu

« Cette expérience fût assurément intéressante sur plusieurs points. Par exemple, j'ai découvert comment un petit groupe s'organisait tout au long d'une année dans le but de réaliser un objectif commun, et comment les relations au sein de l'équipe et avec les commanditaires du projet influent sur son avancement. Je pense avoir appris beaucoup de choses, sur le rôle que chacun doit jouer, les différents temps d'un projet, l'importance de la communication, le soucis qui doit toujours être présent de clarté, d'exhaustivité et de cohérence pour éviter tout malentendu. La très grande liberté qui nous a été laissée a eu l'avantage de nous faire trouver par nous même les solutions aux différents problèmes, que nous anticiperons désormais.

Sur le voyage en lui même, j'ai toujours ressenti la frustration d'être en quelque sorte un touriste de l'humanitaire, qui, tous les deux jours, change d'ONG, toujours carnet en main. Je pense aussi que si j'étais resté plus longtemps, je n'aurais pas eu la même idée de la misère, et du "drame" qui se déroulait sous mes yeux et dont je ne pense pas avoir saisi la dimension. Malgré tout, nous avons découvert une culture en bien des points différente de la nôtre: la jeunesse issue des public schools possède peu, mais est remplie d'espoir dans l'avenir. Dans chaque ONG, nous avons rencontré des gens heureux de nous recevoir et toujours prêts à nous présenter leur action. J'espère que notre travail sera suivi et qu'il servira.

Pour conclure, je suis heureux d'avoir pu partager cette expérience avec ces huit collègues. C'était pour nous une excellente occasion de se connaître sous un autre angle. »

## Jamal

« [...] C'est sur Recife que j'ai connu l'expérience la plus marquante : A la CPP-meninas nous avons été en présence d'adolescentes ayant vécu des situations difficiles .L'une d'entre elles, a été particulièrement enthousiaste à notre visite : elle nous a suivi partout et nous a posé plein de questions mais surtout nous a raconté les nombreuses péripéties de sa vie bien chargée, notamment comment elle a été forcée par ses parents à se prostituer ,pourquoi elle s'est mariée à l'âge de 11 ans,et, la violence qu'elle vit au quotidien dans son couple et/ou au sein de sa famille : un témoignage choquant , passionnant, émouvant...

Outre les moments forts vécus lors des différentes visites d'ONGs –je ne reviendrai par exemple pas sur le contraste étonnant et révoltant entre l'ONG multimillionnaire Projeto Axé qui semble s'intéresser plus à son image de marque qu'aux problèmes locaux et Amar qui

réalise un vrai travail de terrain et fait survivre les « vrais » enfants des rues avec une poignée de Reais- j'ai pu réaliser de nombreuses rencontres enrichissantes : à l'auberge par exemple, nous avons eu l'occasion de parler avec différents membres actifs d'ONGs -CRIA notamment avec lesquelles nous avons eu des conversations pendant des soirées entières –ou encore avec les différentes personnes rencontrées dans la rue, telles que Anderson , personnes qui nous ont permis de part leur expérience personnelle au sein même de certaines de ces organisations d'avoir une vision plus critique sur leur travail.

De retour en France, mes sentiments sont partagés entre la joie d'avoir pu vivre une si belle expérience et la colère de voir comment un pays si riche peut laisser dépérir tant de vies humaines. Le problème du Brésil n'est en effet pas un problème de pauvreté mais de richesse très mal réparties. L'action des ONGs sur le terrain est une solution à des problèmes limités dans le temps (chaque structure ne garde les enfants que pendant une durée de 3 à 5ans même si par la suite un suivi peut être établi) et dans l'espace (les ONGs ne sont présentes que dans une ville) mais peut être considérée comme bénéfique si ces organismes prennent une part plus importante et peuvent influencer dans la politique du pays.

Je rentre donc heureux d'avoir vécu ces intenses moments, content d'avoir pu me fondre dans le décor brésilien et surtout rempli d'espoir pour l'avenir de cette jeunesse brésilienne qui elle-même garde l'espoir malgré la situation délicate dans laquelle elle se trouve.

Les mots sont cependant trop faibles pour décrire réellement ce que l'on a vécu : il s'agit d'une expérience à vivre avant tout et non à écouter, lire ou regarder. Donc à tous ceux qui hésitent encore à partager une expérience du même type... foncez !!! »

## Yacine

« Si je devais qualifier se voyage, je choisirais le mot « contraste ». Déjà dès l'atterrissage 30°c sous une pluie diluvienne. On prend un taxi direction l'auberge, là on passe devant des quartiers résidentiels à l'européenne et des favelas. Notre auberge entre une rue de dealer et le quartier touristique avec un militaire tout les 30m. Mes contacts sont tout aussi contrastés, très ouverts et confiants avec la majorité des personnes et empreint d'un peu de paranoïa avec certaines. Heureusement assez vite je commence à comprendre un peu les mentalités et les habitudes, et la langue aidant les peurs se dissipent et les liens se créent. Maintenant, je peux commencer le travaille avec les ONG. Les discours sont tous beaux les intentions bonnes à ne pas en douter mais la réalité elle est différentes et les résultats mitigés. Les plus grosses ONG sont comme souvent les plus éloignés de la réalité et malgré leur gros moyens leurs résultats reste pas très satisfaisant. Pour illustrer, d'un coté Projeto Axé une ONG mondialement connue soutenue par Gilberto Gil, Gucci et de l'autre coté la modeste CPP qui survit avec une aide de l'état de quelques kilos de fruits par mois, et qui pourtant est une des rares association que nous avons rencontré qui travaille avec les enfants de la rue.

Un coup de cœur Pierre et son association Amar, une maison, une famille et la vie reprend ses droits.

On change de ville et c'est comme si on avait changé de pays, les visages, l'ambiance et même le climat mais les problèmes des brésiliens reste les mêmes. Au fond des yeux l'espoir suscité par Lula, mais la réalité elle est toujours aussi dure.

Je pars en ayant beaucoup vu, appris, compris. Je n'aurais jamais cru que se seraient les enfants qui me redonneraient l'espoir. »

## Linda

« Ce qui est le plus marquant dans cette expérience est d'être face aux injustices qu'il peut exister. Il est clair que chacun est plus ou moins conscient qu'il existe des inégalités mais y être confrontée est une autre affaire.

C'est à Salvador qu'elles sont les plus visibles (mais pas forcément les plus importantes), il y a clairement deux couches qui coexistent.

Les pauvres étroitement surveillés par la police touristique cherchent des moyens de récupérer de l'argent en vendant babioles de tous genres ou en mendiant et ainsi de profiter à leur manière des touristes grouillant dans le centre historique.

A deux rues du centre, il y a une des rues les plus dangereuses de Salvador où le trafic est roi et la violence reine, ceux qui ne sont pas concernés par cela vivent normalement, comme nous bien au chaud dans notre France, préférant ignorer la pauvreté que connaissent une grande partie des Bahianais.

Parmi les associations visitées à Salvador, Projeto Axé est-il me semble un modèle de gaspillage. En effet, alors qu'ils ont un budget colossal, qu'ils organisent des défilés de mode remarquables, certains enfants n'ont même pas l'argent nécessaire pour payer le transport pour se rendre sur le lieu des activités. En revanche certaines associations font un travail épatant et permettent ainsi aux enfants d'espérer un avenir meilleur. Amar en est un bel exemple, mais aussi Liceu qui leur offre une professionnalisation et un but à atteindre. Mon coup de cœur à Salvador a été pour Vida Brasil, les enfants pendant leur activité dégageaient un bien-être particulier qui m'a vraiment frappé, mais hélas ce bien-être est là juste le temps d'un après-midi et ce ne sont pas des cours de danse ou de musique qui vont leur transformer leur quotidien et leur donner les moyens de vivre comme ils le voudraient.

A Recife changement de décor, ici on ne rencontre que très peu de pauvres dans les rues pourtant il existe bien des enfants qui vivent dans des conditions d'horreur qui semblent irréelles. Ils vivent dans la rue. Ne communiquent que par la violence. Ils sont forcés alors qu'ils sont très jeunes de se droguer pendant la nuit pour être capables d'éviter les escadrons de la mort. Demetrius (CPP) se bat pour en sauver quelques-uns. Mais si peu.

Comment est ce possible ? Comment la population ne réagit-elle pas ? Comment se fait-il que le gouvernement ne prenne aucune mesure ? Ces questions restent sans réponse, je ne comprends pas d'où vient cette indifférence collective et cela me dépasse complètement.

Face à ce chaos, le travail des associations offre aux enfants aussi infime soit-elle une lueur d'espoir. Il est vrai que ce n'est pas en apprenant les percussions que l'on va apprendre à construire sa vie mais ça permet au moins pendant ces moments de ne pas être dans la rue si rude. »

## Julien

« Les enfants des rues de Recife ou un hôtel de Copacabana, une nation, deux mondes. Cette évidence est pourtant plus profonde; la société brésilienne découpée en deux strates diamétralement opposées a 2 visages. Salvador et Recife possèdent aussi ces caractéristiques. Les parties "huppées" représentent pourtant à peine le vingtième de la ville. Partout les favelas gagnent et la pauvreté s'accroît. Le sentiment d'un avenir incertain et d'une catastrophe inéluctable est pourtant celui qui domine à l'arrivée. Cette impression peut être due à l'extrême misère de la région. L'inexistence d'un projet commun et d'un avenir qui ne leur appartient plus est ce qui me paraît le plus préjudiciable. En effet, les habitants des favelas et plus largement des quartiers pauvres sont organisés en une microéconomie parallèle où la subsistance journalière écarte tout projet à moyen terme avec une participation collective. Le désintéressement du gouvernement à ses personnes et le délaissement de ces quartiers à ses

règles - sans de véritables institutions fédératrices ni d'économie faisant office de lien avec le reste du monde - sont inquiétants. Le plus choquant a été pour moi la visite de Projeto Axé, ONG multimillionnaires qui a intégrée une véritable culture d'entreprise et qui adopte un type de management peu approprié à son public.

Pourtant une lueur d'espoir est apparue lors de la visite de la "maison d'adolescents" de l'association AMAR. Cet espace de vie et de création artisanale et économique semble fonctionner de très belle manière. Ceci fait oublier, sans les gommer, les horreurs des escadrons de la mort de Recife et la vision de ces enfants irrémédiablement perdus et voués à un avenir tragique. La vue d'une telle maison au milieu d'une des favelas les plus pauvres redonne confiance à ses habitants et sert sûrement d'exemple à ceux qui l'entourent. Le contraste avec le reste n'est pas important, loin de là mais la différence de référentiel existe. Le pas vers la construction d'un futur qui leur est propre est franchi. La marche s'accorde au rythme local c'est-à-dire lente mais les fondations me semblent plus solides que dans les autres ONG. Développer un pays en faisant seulement faire de la couture ou de la peinture à ses enfants entre 12 et 18 ans me semble trop utopique. »

## Eduardo

« Ma première impression ??? l'humidité ! Je l'avais déjà imaginé , mais je ne pensait pas qu'elle serait si intense. A notre arrivée ,il faisait encore nuit, l'aéroport est comme tous les autres. Nous prenons le taxi et nous faisons notre première plongée dans la ville de Salvador. Un autre Brésil pas si différent, mais spécial quand même. Des contrastes encore plus forts que dans le sud et vraiment impressionnants. Les "invasões" qui s'avancent vers le gratte-ciels, les "cortiços" en face des "condominios", des favelas à côté des villas... tout cela séparé par une simple avenue, une rue, un pont. Et nous, au milieu.

Finalement nous arrivons à l'auberge et l'ambiance est si amicale, si conviviale, si amusante ! Des gens de tous les coins du monde et du Brésil, des cultures qui partagent leurs point de vue sur les questions brésiliennes et qui nous racontent leurs vies si riche de faits et d'expériences ! Plusieurs fois je me suis conduis en interprète. Cela a été une expérience magnifique même si quelques fois fatigante. J'ai beaucoup appris avec le groupe et eux avec moi. Un véritable échange linguistique et culturel !

Pourtant, en mettant mes pieds dans la rue, j'avais peur. J'avais vraiment peur. Un quartier super touristique, moi (un blanc) au milieu des brésiliens de la région (80% noirs) je passais plus pour un étranger –moi brésilien- que certains camarades du groupe (plusieurs m'ont dit que je parlais très bien le portugais), une majorité des gens très pauvres... Tout cela me mettait un peu mal à l'aise. Une pauvreté énorme dans une métropole comme Salvador je n'avais jamais imaginé ca. Bien sûr que dans ma ville il y en a aussi, mais pas autant (ou peut-être je suis seulement plus habitué chez moi...). En général, les gens d'une classe plus basse sont plus concentrés dans un quartier d'une grande ville, mais ne sont pas « répandus » dans toutes les rues comme à Salvador (opinion personnelle, bien entendu !).

Les gens qui volent pour avoir de quoi manger. En réalité, des gens qui volent pour avoir de l'argent pour pouvoir se droguer ou boire. Fuir de la vie. Survivre et pas vivre. Peur de la mort ? Non, ils voient des gens tués tous les jours. Le lendemain ? Ils ont besoin du jour d'aujourd'hui pour survivre et après penser au lendemain qui est déjà devenu le présent. Et le futur alors ? Je dramatiser ? Peut-être, mais pas autant que vous pourriez le croire...

C'était un choc. Tristesse ? Non, plutôt dégoûté. J'étais dégoûté de l'animalisation de l'homme. Comment pouvons nous vivre dans un monde si inégal ? Comme pouvons nous (comme dirait un poète brésilien, Mario Quintana) regarder le ciel s'il y a autant de choses sur la terre ? Chercher des planètes si on n'est même pas capable de prendre soin de la notre ?

L'espoir c'est renouvelé pendant nos visites aux ONGs. L'admiration aussi. Des gens qui s'offrent pour les autres, qui donnent un temps précieux de leurs vies pour essayer de changer le monde. On dit souvent que si on veut changer le monde, il faut commencer par nous mêmes. Et nous avons pu voir des gens qui l'on fait. Je crois même que ces gens là ont réussit à changer neuf autres petits mondes...

Les visites des ONGs qui travaillent avec des enfants dans les plus diverses domaines (art, développement des communautés locales avec des activités archéologiques ou agricoles, la réinsertion à la société à travers de cellules familiales ou en servant de refuge pour ne pas vivre dans la rue, etc.) nous ont beaucoup ouvert l'esprit. La joie de savoir qu'il y a des gens qui se préoccupent de ces questions me donne courage pour continuer dans ce chemin. Des impressions multiples me viennent à l'esprit mais c'est difficile de les synthétiser. Tout ce qu'on a vécu était très important pour nous tous, j'en suis certain, mais je n'arrête pas de penser à ce que sera le futur de ces gamins. Mais un message d'espoir nous a été transmis et j'essaierai dans un futur -pas si lointain -de passer le relais... »

## **8. CONCLUSION**

Avec le choix d'un projet à vocation sociale au Brésil, notre groupe s'est créé. L'objectif du projet n'était pas complètement clair au départ et nous avons eu des difficultés pour partager les tâches et définir les axes d'action dans une première partie plutôt confuse. Au fur et à mesure, nos rôles devenaient plus clairs ainsi que les buts de nos travaux. Les démarches logistiques, de financement, de prise de contacts et de benchmarking se reliaient pour donner forme à un projet plus large que celui auquel nous avons initialement pensé.

Le voyage est arrivé avec beaucoup d'inquiétudes. C'était une découverte pour nous tous. Une culture, une langue, une vie bien différente de la nôtre. Des expériences magnifiques qui resteront inoubliables et qui nous font réfléchir pour des actions futures. La « convivialité » chaleureuse des brésiliens, des gens qui ont partagé avec nous un petit repas, un apéritif, des paroles, des idées, des idéaux. C'était sans doute une période d'apprentissage, de croissance et de réflexion.

De retour, c'est le moment de faire un bilan sur notre projet. Nous avons rencontré des difficultés, c'est sûr. Pourtant, la capacité de les surmonter s'est dévoilée. Les doutes du début se sont transformés en volonté de faire encore plus, les échecs se sont révélés formateurs, l'incertitude de partir a été remplacée par une certaine ouverture d'esprit.

Pendant notre deuxième année à l'Ecole Centrale, nous avons pu comprendre les enjeux de la conduite de projet. Malgré toutes les difficultés, le projet a bien réussi tant au niveau technique comme au niveau personnel. Si les obstacles rencontrés pouvaient nous faire abandonner le travail que nous faisons, ils se sont avérés être une motivation supplémentaire pour réussir. Nous avons pleine conscience que nous avons encore beaucoup à apprendre pour bien conduire un projet, mais nous sommes certains que la prochaine fois, nous nous mettrons face à des situations similaires sans avoir peur de nous responsabiliser ; au contraire, nous saurons comment agir, avec confiance et expérience. La vision générale d'un travail en équipe, l'autonomie des membres du projet, les risques selon nos actions, un apprentissage de la vie réelle, sans aucun doute, une activité excellente que Centrale a pu nous offrir et nous en sommes reconnaissants.

## **9. REMERCIEMENTS**

Nous aimerions remercier les personnes et organismes suivants, sans lesquels ce rapport mais surtout ce projet n'aurait jamais pu voir le jour et être aussi fructueux :

- M. Paul Cahu encadrant du projet, personne sans laquelle ce projet n'aurait jamais existé.
- M. Hardouin, encadrant projet, sans qui notre mission au Brésil ne se serait pas déroulée dans des conditions optimales de travail.
- M. Pierre Démoulière, président de l'association AMAR, pour son apport au niveau culturel et social, et pour son chaleureux accueil au sein des "Maisons de jeunes".
- M. Demetrius Demetrio, président de l'association CPP, de son concours pour la découverte des réalités et enjeux de l'Enfance à Recife.
- L'ensemble des ONGs qui nous ont reçu et qui nous ont communiqué leurs méthodes et leurs attentes pour le futur.
- L'association HOE et l'ensemble de ces membres qui nous ont communiqué leur expérience pour mettre notre mission à profit.
- En règle générale, toutes les personnes qui nous ont soutenues ou nous ont aidées à relever cet incroyable « défi »