



Une approche de développement social pour créer du lien et du mouvement à Dar Naïm.

**LE PROJET
URBAIN DE
DAR NAÏM**



**ENSEMBLE,
CONSTRUIRE
UN MONDE JUSTE
ET FRATERNEL**

LA DEMARCHE ADOPTEE POUR LA CAPITALISATION DU PROJET	04
D'OU VIENT LE PROJET URBAIN DE CARITAS MAURITANIE ?	07
VERS UNE APPROCHE TERRITORIALE ET INTEGREE	16
EXPERIMENTATION TERRAIN 1 :	
Accompagnement des femmes et des filles en vue de leur autonomisation	34
EXPERIMENTATION TERRAIN 2 :	
Accompagnement des jeunes en déperdition scolaire ou non scolarisés vers l'insertion professionnelle	52
EXPERIMENTATION TERRAIN 3 :	
Renforcement des capacités des organisations de la société civile locales	66
EXPERIMENTATION TERRAIN 4 :	
Mobilisation de la jeunesse	78
REMERCIEMENTS	95

Liste des abréviations

ADL : Agent de développement local	CUN : Communauté urbaine de Nouakchott	OSP : Organisation(s) socioprofessionnelle(s)
AED : Association pour l'enfance déshéritée	EPAM : Ensemble pour un avenir meilleur	PDC : Plan de développement communal
AFD : Agence française de développement	ERO : Evaluation rapide organisationnelle	PNUD : Programme des Nations unies pour le développement
AGF : Appui aux groupements féminins	ET : Expérimentation terrain	PSDN : Projet santé de Dar Naïm
AGR : Activité génératrice de revenus	FTP : Formation technique et professionnelle	PTF : Partenaires techniques et financiers
AJTK : Association des jeunes de Tiallon Kellé	GIE : Groupement d'intérêt économique	PU : Projet Urbain
ANAPEJ : Agence nationale de promotion de l'emploi des jeunes	IDEN : Inspection départementale de l'Éducation nationale	RAP : Recherche-action participative
APE : Association de protection de l'enfance	IDJS : Inspection départementale de la jeunesse et des sports	RC : Renforcement des capacités
APSDN : Association pour la promotion de la santé à Dar Naïm	IFT : Institut de formation technique	SC : Société civile
BIT : Bureau international du travail	IMF : Institution de microfinance	SCAC : Service de coopération et d'action culturelle de l'Ambassade de France
CCC : Comité de concertation communale	IOV : Indicateurs objectivement vérifiables	SCCF : Secours Catholique-Caritas France
CDI : Centre de distribution informatique	MASEF : Ministère des Affaires sociales, de l'Enfance et de la Famille	SNDE : Société Nationale des eaux
CFIP : Centre de formation et d'insertion professionnelle	MGF : Mutilations génitales féminines	TDR : Termes de référence
CM : Caritas Mauritanie	ONS : Office national de la statistique	TPAMS : Touche pas à ma sœur
CRC : Cellule de renforcement des capacités	OSC : Organisation(s) de la société civile	TRP : Table régionale de protection
		VBG : Violences basées sur le genre

PARTAGER, c'est le sens du document qui est entre vos mains. Partager des histoires de femmes et d'hommes engagés pour leur propre développement et pour celui de la communauté. Cette conviction intime que chaque personne a le pouvoir d'agir et que chaque société doit le rendre possible.

Partager le dynamisme et la persévérance de l'équipe de Caritas Mauritanie qui témoigne d'un processus d'apprentissage collectif et exigeant comme valorisant et stimulant. Un savoir-faire technique et « professionnel », de pratiques et de méthodes et un savoir-être d'écoute, d'observation et de réflexion dans la durée afin d'initier un changement, chez les personnes comme dans la société.

Partager le respect de la personne et de son autonomie, le sens du collectif.

Partager avec le lecteur l'analyse de cette expérience, ses limites et ses facteurs de succès. Partager pour questionner malgré la distance et toutes les différences et inspirer l'échange.

Partager enfin la conviction solide que la pauvreté ne se combat pas sans les pauvres, l'exclusion sans les exclus. Partager notre foi en la personne humaine et en sa dignité.

Pôle MONA - SCCF

LA DEMARCHE ADOPTÉE POUR LA CAPITALISATION DU PROJET

POURQUOI CAPITALISER EN INTERNE ?

L'objectif recherché par Caritas Mauritanie était de former l'équipe du Projet Urbain aux techniques de capitalisation des pratiques et expériences qu'elle a mises en œuvre et acquises durant le projet. Ce travail devait permettre à l'équipe d'être en capacité de partager avec d'autres acteurs ses connaissances et son savoir-faire.

Il s'agit, *in fine*, de contribuer à la mise en place d'un processus d'apprentissage interne et d'une dynamique réflexive au sein de l'équipe du projet, mais aussi au sein de la maison Caritas Mauritanie. En effet, celle-ci a accumulé un savoir-faire empirique de plusieurs décennies qu'il est désormais nécessaire de transmettre aux nouvelles générations d'agents de développement.

À ce titre, Caritas Mauritanie a opté pour développer un outil de capitalisation interne, durable, pédagogique, facile d'utilisation et adapté au projet et aux besoins de l'équipe. Ce processus s'est déroulé sous forme d'une formation et d'un accompagnement méthodologique, assuré par Rachel Touyer du bureau d'études Rhizome basé à Nouakchott.

L'accompagnement de l'équipe a été assuré jusqu'à la production d'une version interne du document, afin qu'elle s'approprie la démarche de capitalisation, qui requiert un effort continu de questionnement, de réflexion et de rédaction.

LE PROJET CONÇU PAR L'ÉQUIPE

À l'issue de la formation du 9 juin 2016, l'équipe a élaboré un cahier des charges recueillant une série de choix d'orientation du projet de capitalisation.

Il a ainsi été retenu que l'objet de la capitalisation porterait sur **la stratégie opérationnelle du Projet Urbain, dont l'approche intégrée constitue une innovation** et s'appuie sur les savoir-faire des projets antérieurs.

Cette capitalisation est envisagée sous la forme d'un livre à menu, où le lecteur peut entrer soit par thématique soit dans la réflexion transversale du projet, avec la mise en exergue d'études de cas emblématiques des différentes facettes d'action du projet.

Le public ciblé reste assez large et s'adresse à tous les acteurs du développement social urbain. À l'origine, la commande est venue du Secours Catholique-Caritas France, avec l'intention de diffuser le document dans le réseau des délégations en France. Cependant, les membres de l'équipe du Projet Urbain restent les premiers bénéficiaires de la démarche. Ils souhaitent transmettre leur expérience aux agents de Caritas Mauritanie, puis à tous les acteurs de développement urbain, des bailleurs aux acteurs locaux de développement (mairies, organisations de la société civile).

UN MARATHON DE HUIT MOIS

La capitalisation a demandé un important et intense travail tout au long de la dernière année du projet avec un rythme soutenu. L'équipe du projet a su mener harmonieusement le processus de capitalisation en même temps que la mise en œuvre des activités du projet. Ce marathon a débuté par une formation d'une semaine, en juin 2016. La finalisation du cahier des charges a été assurée en août, la collecte de témoignages et la documentation en septembre, la transcription des entretiens et l'écriture des premières synthèses d'expérience en octobre, l'analyse collective par le biais de deux ateliers de confrontation (en interne et en échange multi-acteurs) en novembre, et enfin l'écriture, entre décembre 2016 et février 2017.

L'écriture a été initiée par un atelier structurant le message principal et les chapitres. Finalement, il a été décidé de rédiger ce document sous deux entrées. Une transversale faisant état des changements visés atteints et une thématique par volet du programme, les expérimentations terrain (ET). Enfin, la journée de restitution du projet, organisée le 9 février 2017, a également bénéficié du travail de capitalisation, tant sur la forme (une part belle a été faite aux témoignages des acteurs du terrain), que sur le fond (les exposés des différents animateurs reposent sur la réflexion collective de capitalisation).

ANCER LA CAPITALISATION EN PLEINE ACTION : DES LEÇONS POUR UN DÉFI

Tout le monde a joué le jeu pour contribuer à cet édifice de mémoire collective. Des séances



Une partie des animateurs du projet en 2014. Pendant 3 ans, l'équipe a organisée des activités de toutes sortes pour la population de Dar Naïm (culturelles, sportives, d'appui, d'écoute, de renforcement, etc...) pour créer du lien entre la population et la mairie et tourner les esprits vers la cohésion sociale et le développement d'un quartier à tous ses niveaux.

régulières d'échanges réflexifs ont permis d'affiner les témoignages, de créer du lien et de renforcer les connaissances croisées. Cela a été possible du fait de l'objet de capitalisation choisi au départ – « l'approche intégrée » – qui s'est avéré pertinent au cours de la réflexion. Son caractère expérimental chez Caritas Mauritanie justifie qu'une réflexion interne soit menée sur l'expérience, Caritas Mauritanie étant en pleine transition dans ses méthodes d'intervention et en quête d'autonomisation de ses actions.

Échanger « sur les manières de faire » fait du bien et produit du sens pour tous les collaborateurs. D'où leur enthousiasme pour le dialogue : « *Nous n'aurions pu imaginer retenir les acteurs locaux lors de l'atelier de confrontation durant sept heures d'affilée ! Ce fut pourtant le cas, tous sont restés jusqu'à la fin !* »

Ensuite, l'**écriture** du document s'est avérée plus collective que prévu : tous les chapitres d'expérience par volet du projet ont été rédigés par groupe, mêlant les différentes équipes de terrain. Malgré les difficultés de formulation écrite des idées, c'est l'expérience collective de capitalisation qui a été privilégiée. Cela a été permis par l'engagement manifeste des personnes.

La prise de recul est enclenchée, elle est nécessaire à une analyse réaliste et méticuleuse de nos pratiques afin d'approfondir notre évaluation des performances du projet. Cependant, il est vrai que l'introspection pourra être poussée plus loin, notamment en s'appuyant sur l'étude de l'appropriation locale des

conseils et les appuis du projet à l'épreuve du temps (plusieurs années après l'intervention).

L'ÉQUIPE TÉMOIGNE DE SON AVENTURE...

Pour l'ensemble de l'équipe, l'expérience était nouvelle. Soulignons tout d'abord que l'équipe du Projet Urbain avait les capacités nécessaires pour s'aventurer dans une démarche interne de capitalisation : « *expérimentée, dynamique et générative* », c'est ainsi que la qualifie un animateur tout récemment recruté.

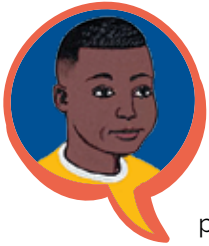


« La torpeur a laissé place à la concentration. »



« Pour dire vrai au début, j'ai trouvé que c'était un exercice ennuyant, sans aucune utilité pour mon stage et je n'y comprenais pas grand-chose. Surtout le premier jour où on a commencé avec les groupes de travail (sur l'approche intégrée et partenariale), avec certains entretiens. Au fur et à mesure que les groupes de travail avançaient, les choses étaient beaucoup plus claires. J'ai plus compris l'importance et l'impact de la capitalisation. J'ai poussé un **ouf** de soulagement parce que je me retrouvais réellement dans l'exercice. »





Un exercice complexe, rébarbatif, qui vient s'ajouter au programme des activités. Puis le sens émerge en chemin. L'équipe a donc montré une certaine docilité au début, puis est entrée dans la collecte de témoignages. Progressivement, chacun a pris conscience de son intérêt à jouer le jeu de l'explicitation des pratiques de travail. Au premier abord, ce sont les dimensions d'échange et de partage – non sans moments de confrontation parfois vigoureux – sur lesquels repose la réflexion collective qui a fédéré les participants à l'exercice.



« La démarche a demandé concentration, écoute, patience et ouverture d'esprit de façon à mettre les personnes en situation de confiance pour parler tranquillement du processus qu'elles ont suivi et dire quels sont les points forts et faibles, les reproches et les recommandations à l'endroit du Projet Urbain pour la suite. »

Toute l'équipe a été cependant impressionnée par l'ampleur de la tâche, à mener en parallèle des activités finales du projet, au point de s'interroger sur sa capacité à aboutir à un produit fini. Mais elle a aussi apprécié l'exigence du franc-parler et de la libre parole, attitude nécessaire à l'épreuve de capitalisation, qui se doit d'être honnête et constructive.

En résumé, les membres de l'équipe ont ainsi exprimé différents aspects d'apprentissage qu'ils associent à ce processus de capitalisation :

1. **Faire la distinction entre « évaluer »** (exercice centré sur l'analyse des performances d'une action et surtout ses effets sur la société locale) et « **capitaliser** » (décrire et transmettre le savoir-faire mobilisé pour l'action). La capitalisation donne plus de sens au suivi-évaluation car elle met en évidence sa finalité : on regarde les effets du projet, pour savoir si notre manière de faire vaut la peine d'être renouvelée ou corrigée.
2. **Raconter** ses propres pratiques de travail, sortir ses actes et attitudes de l'implicite pour pouvoir les transmettre (« *observer les changements positifs de mon travail* », c'est-à-dire comment ai-je progressivement adapté ma manière de faire à la situation de terrain).
3. **Collecter** l'expérience par une série d'entretiens, « *transcrire fidèlement le ressenti des témoins* », à qui l'on demande de raconter les faits pratiques et non pas seulement leur appréciation du résultat de l'action.
4. **Analyser les témoignages**, croiser les points de

vue de différents acteurs concernés, et **synthétiser** cette réflexion en groupe pour produire des fiches d'expérience.

5. **Écrire** une expérience, notamment la pratique de la synthèse, « *sortir l'essentiel tout en restant dans le contexte* ».

6. « **Mieux connaître notre projet** », mieux comprendre les aspects du projet plus éloignés de nos propres tâches, la cohérence d'ensemble de l'intervention – notamment l'approche intégrée.

En effet, selon le chef du projet, le processus de capitalisation a constitué « *une opportunité pour regrouper l'équipe du projet afin de mieux redéfinir ensemble notre compréhension commune des concepts, et de renforcer nos capacités d'écoute et de reporting* ». Cela a été une véritable parenthèse de réflexion collective directement mobilisée pour améliorer la qualité méthodologique et l'engagement des personnes dans la suite des opérations.



« Cette capitalisation a renforcé en moi l'idée que toute action réalisée doit être capitalisée, partagée et diffusée. »



« Nous avons vécu une capitalisation collective dans le cadre du Projet Urbain et concrètement, je suis capable demain de retracer toutes les étapes de ce processus de capitalisation dans un autre projet et quel qu'il soit. »

Enfin tous les membres de l'équipe expriment leur désir de réutiliser la méthode de capitalisation en interne lors de futurs travaux. La capitalisation permet d'initier une réflexion, puis elle devient un moyen d'analyse approfondie qui sert à ajuster une action et à en améliorer les performances.

La démarche a donc pris sens dans leur propre évolution professionnelle. Ensuite, l'ambition de ce travail est pour eux d'apporter un savoir-agir à d'autres acteurs de développement.



« Le produit de cet important exercice servira d'exemple à suivre pour tous les projets pour qu'enfin, les énormes efforts consentis par Caritas Mauritanie depuis plus de quarante ans au service des démunis soient formalisés et mis à la disposition de tous ceux qui veulent s'aventurer dans ce noble combat. » ■

D'OU VIENT LE PROJET URBAIN DE CARITAS MAURITANIE ?

L'ÉTHIQUE DE CARITAS : AU FONDAMENT DE SA STRATÉGIE D'INTERVENTION

L'éthique de Caritas

Caritas Mauritanie (CM) est une ONG humanitaire et de développement de droit mauritanien affiliée à Caritas Internationalis, réseau d'ONG œuvrant en faveur des plus pauvres dans le monde. Depuis plus de quarante ans, Caritas Mauritanie est engagée pour que chrétiens et musulmans travaillent ensemble pour la réduction des inégalités et la lutte contre la pauvreté, et plus généralement toute action tendant au développement de la Mauritanie. Elle vise l'avènement d'un monde plus juste où les hommes développent leurs potentialités et accèdent à davantage de dignité, en se basant sur la confiance en la personne humaine.

Pour cela, Caritas Mauritanie s'est donné cinq grandes missions :

1. Améliorer les conditions de vie des pauvres ;
2. Aider les populations à se fixer sur leur territoire ;
3. Accompagner les populations dans le développement urbain ;
4. Favoriser l'émergence de la société civile ;
5. Faire face aux nouvelles exclusions.

Caritas Mauritanie agit pour et avec les pauvres et les défavorisés, sans distinction d'origines, de nationalités ou de religions, en vue de permettre la promotion humaine et l'autopromotion des communautés.

Le premier principe qui guide l'action de Caritas Mauritanie est celui de la dignité de la personne humaine qui fonde tous les autres principes, du *bien commun*, de la *subsidiarité* et de la *solidarité*.

Une politique de l'autonomisation

Caritas Mauritanie est une ONG qui concentre ses

efforts sur l'humain. Elle place l'homme au cœur de son propre développement en l'accompagnant dans le renforcement de ses capacités pour qu'il puisse prendre en charge les défis socio-économiques, environnementaux et techniques qui l'affectent. Caritas Mauritanie est convaincu que chaque être humain a des potentialités pour se développer et **vivre en autonomie**.

Créée en 1972, au moment des grandes sécheresses,

Caritas Mauritanie prend à cette époque une part active dans les opérations d'urgence auprès des sinistrés notamment par la distribution de nourriture, de médicaments, de couvertures, etc. Dès les années 1980, sans exclure les actions d'urgence, Caritas s'oriente vers les actions de développement, soit sous forme de microréalisations, soit sous forme de projets intégrés plus importants en

milieu rural. Jusqu'au début des années 2000, le mode d'intervention restait cependant plus proche de l'assistance gratuite et de l'aide ponctuelle.

En 2002, Caritas Mauritanie a élaboré ses orientations stratégiques. La réflexion a amené Caritas Mauritanie à modifier sa stratégie en faveur des plus vulnérables afin que les actions mises en place les rendent moins dépendants et leur donnent au contraire la possibilité d'être autonomes.

En 2003, à la suite de l'adoption de ses orientations stratégiques, et dans le cadre d'une réflexion collective interne, Caritas Mauritanie a élaboré et développé les axes de sa politique d'autonomisation.

➤ **Bénéficiaires** : personnes, physiques ou morales, qui tirent parti directement d'activités réalisées en réponse à leurs attentes et avec leur implication.

➤ **Partenaires** : personnes ou structures qui visent un objectif commun et s'engagent dans les étapes d'une action (conception, mise en œuvre, évaluation) en apportant des contributions (financières, matérielles, humaines) dans le respect des droits et des devoirs mutuels.

“ La dignité humaine, c'est quand on ne tend plus la main pour avancer. ”

Lo Samba Yero, chargé de mission à Caritas Mauritanie



Ces femmes étendent les pagnes qu'elles viennent de teindre. Elles ont participé à différentes formations délivrées par le projet urbain qui leurs permettent aujourd'hui d'avoir leur propre coopérative.

➤ **Participation des bénéficiaires** : engagement des bénéficiaires dans une action concertée, à tous les niveaux du processus (planification, exécution, évaluation), contribuant (à travers des ressources humaines, financières et matérielles) à garantir sa réalisation, son appropriation ainsi que sa pérennisation.

➤ **Autonomisation** : processus qui vise à renforcer les capacités et l'implication de l'équipe d'un projet ou d'une organisation partenaire en vue d'un transfert progressif des responsabilités, dans un objectif de pérennité de l'action. Cette dynamique, négociée entre des partenaires qui en fixent le cadre institutionnel, les objectifs, les modalités transparentes de gestion et le chronogramme, est basée sur le respect mutuel et la confiance¹. Sept formes d'autonomisation ont été dégagées :

1. Autonomie financière ;
2. Administration ;
3. Capacité d'intégration dans l'environnement ;
4. Ressources humaines et matérielles ;
5. Vision - stratégie (pérennisation) ;
6. Responsabilisation ;
7. Relations entre les bénéficiaires.

En 2004, lors d'une session de formation du personnel de Caritas, l'autonomie a été définie comme « *un processus dynamique d'accompagnement et de renforcement des*

*capacités qui implique un groupe ou un individu pour s'autogérer et pérenniser ses actions*² ».

Dès lors, dans les activités, l'application de l'éthique de Caritas Mauritanie s'inscrit dans une *dynamique de participation à tous les niveaux de l'action, sur l'accompagnement de proximité dans le long terme et sur la priorité accordée au développement des capacités des groupes cibles.*

Une approche intégrée fondée sur la promotion de l'initiative

La politique d'autonomisation, à partir des années 2000, avait pour objectif de renforcer la durabilité des actions de Caritas

Mauritanie à travers la promotion de l'initiative. À partir de ce moment, dès la conception du projet, Caritas Mauritanie privilégiait un accompagnement de groupes plutôt qu'individuel, en s'appuyant sur des structures sociales de base (associations, coopératives, etc.) déjà existantes.

Ces structures locales sont accompagnées et soutenues par Caritas Mauritanie de façon à connaître et développer leurs « potentialités », c'est-à-dire leurs compétences, atouts, capacités, ressources, etc., et à prendre en charge leurs responsabilités vers la réalisation de projets qu'elles ont elles-mêmes définis. C'est l'approche intégrée du développement telle que définie par Caritas Mauritanie.

Le soutien d'un réseau international

Pour appuyer ce travail, Caritas Mauritanie a développé des partenariats stratégiques et fraternels avec des organisations du Nord, notamment les Caritas affiliées au réseau Caritas Internationalis. Depuis une vingtaine d'années, le Secours Catholique-Caritas France accompagne Caritas Mauritanie dans le développement de sa structure et de ses projets conformément aux principes du réseau Caritas. Il peut mettre à la disposition de Caritas Mauritanie des moyens ou des expertises pour renforcer ses compétences organisationnelles et

1) Document interne Caritas Mauritanie, Compte-rendu de la session des cadres sur « l'autonomisation », mars 2003.

2) Document interne Caritas Mauritanie, Compte-rendu de la session des animateurs sur « l'autonomisation », juillet 2004.

opérationnelles, mais en conformité avec la logique d'intervention de Caritas Mauritanie, en lui laissant son autonomie d'action.

CARITAS MAURITANIE EN MILIEU URBAIN

Historique

Avant 2002, l'intervention de Caritas Mauritanie en milieu urbain se traduisait principalement par de la distribution de vivres, de couvertures ou de petites aides sociales pour les plus pauvres en cas d'urgence. En 2002, Caritas Mauritanie a fait de l'accompagnement des populations dans le développement urbain une de ses principales missions. La stratégie a été d'identifier des solutions communautaires pour améliorer les conditions de vie de ces populations, de mettre en place une approche de développement de quartier et de s'appuyer sur des personnes relais et des structures de proximité déjà existantes.

Dans ce cadre et jusqu'en 2009, les projets urbains de Caritas étaient conçus selon une approche sectorielle avec l'objectif d'autonomisation défini dès la conception des projets :

- ⊙ Le projet « Enfants des rues » assurait l'encadrement de jeunes en situation difficile à Nouakchott.
- ⊙ Le projet « Appui aux groupements féminins » (AGF) visait à favoriser l'autopromotion économique et humaine des femmes des coopératives de Sebkha et El Mina.
- ⊙ Une cellule de renforcement des capacités (CRC) à Nouakchott visait à appuyer le renforcement des capacités organisationnelles et partenariales d'organisations de la société civile dirigées par des femmes et agissant en faveur de la protection de l'enfance et/ou de la promotion féminine.
- ⊙ Le Centre de formation et d'insertion professionnelle (CFIP) de Dar Naïm vise les jeunes qui n'ont pas accès à la formation publique.
- ⊙ Le Projet santé de Dar Naïm (PSDN) promeut la micro-assurance santé et la santé des populations.

Le Projet Urbain : une approche innovante

En 2009, Caritas Mauritanie a opté pour une concentration de ses programmes urbains de Nouakchott dans la commune de Dar Naïm pour un plus grand impact. Elle intervenait déjà dans la commune sur des projets aux thématiques bien précises : insertion professionnelle, santé, micro-assurance et appui aux détenus de la prison.

À travers ses relations avec la mairie et les associations sur place, Caritas Mauritanie savait qu'il y avait une demande pour une intervention plus vaste, multisectorielle. La direction souhaitait déjà un projet pluriannuel qui conserve une approche sociale forte. En outre, le Secours Catholique-Caritas France était favorable à la recherche de fonds publics pour un projet d'envergure. Le SCCF y voyait une opportunité supplémentaire de renforcer les capacités organisationnelles et opérationnelles de Caritas Mauritanie. Cette nouvelle approche consistait à mutualiser sur un même projet les ressources humaines et donc les différentes expériences sectorielles en milieu urbain (appui aux groupements de femmes et appui à la société civile).

Sur le projet de Dar Naïm, l'approche d'origine dite intégrée a évolué ; elle est allée au-delà de l'objectif de développement des structures locales ou



Paysage urbain typique de Dar Naïm où se côtoient tentes, habitats améliorés et maisons de plein pieds. A leur arrivée, les nouveaux habitants utilisent le peu qu'ils ont et développent leur habitat au fur et à mesure.

groupements, en traitant des besoins de la commune. Pour cela, les mouvements de jeunesse et la mairie de Dar Naïm ont été intégrés à la planification des opérations. L'objectif était de traiter le développement de la commune par la sensibilisation des mouvements de jeunes à la participation à la vie de la cité et de façon réciproque, de sensibiliser la commune à l'intégration de la jeunesse dans sa réflexion pour son développement. Cette approche permettait aussi d'avoir plus de visibilité

L'approche intégrée est un ensemble d'actions pour contribuer au développement des personnes en leur donnant des moyens de se promouvoir. La priorité va au respect des personnes.

Benoît Boulangé,
directeur de Caritas Mauritanie

à long terme sur le développement de la commune et d'intéresser des bailleurs, comme l'Agence Française de Développement (AFD), qui avait comme stratégie le développement communal.

LE CONTEXTE INITIAL DU PROJET URBAIN

La commune de Dar Naïm : un contexte marqué par des contraintes fortes

La République islamique de Mauritanie occupe la 156^e position sur 188 pays évalués par l'indice de développement humain (IDH) publié par le PNUD³. Malgré une croissance économique en hausse, la Mauritanie connaît des taux de pauvreté importants. En 2014, 31 % de la population vivait sous le seuil de pauvreté national (revenu annuel inférieur à 450 euros⁴). La capitale mauritanienne, Nouakchott, constitue le principal pôle de concentration des activités commerciales et de services. Embryonnaire jusqu'au début des années 1960, cette « cité sortie des sables » est le résultat d'un processus de croissance urbaine et de sédentarisation sans équivalent au Sahara, caractérisé par un développement rapide et des disparités socio spatiales criantes.

Créée en 1990, la commune de Dar Naïm compte officiellement 144 043 habitants⁵. Elle se situe au nord-est de la ville de Nouakchott. Elle est

délimitée au nord et à l'est par le cordon dunaire qui limite l'extension et l'aménagement du territoire de la commune. La position de l'ancien aéroport de Nouakchott (fonctionnel jusqu'à juin 2016) participe à l'enclavement de la commune, qui se trouve coupée du centre-ville. Dar Naïm s'étend sur une superficie de 2 647 ha dont 1 059 sont urbanisés, soit 40 % seulement de la superficie totale de la commune⁶. L'espace communal est réparti selon les zones suivantes : Tensweilem Takhtit, Tensweilem Gazra, Zaatar, El Wassat 1, El Wassat 2, El Wassat 3, Hay Saken et Dar Salam.

Nouakchott accueille aujourd'hui le tiers de la population mauritanienne (estimée à plus de 3 500 000 habitants selon le recensement de 2013). Dar Naïm est la seconde commune de Nouakchott la plus peuplée. Sa croissance démographique est extrêmement rapide. En 2008, selon l'Office national de la statistique (ONS), elle représentait 11 % de la population de l'agglomération de Nouakchott et occupait la 4^e place derrière Arafat, El Mina et Sebkha. En 2013, elle atteint 15 % de la Communauté urbaine de Nouakchott. Son histoire est liée à l'exode rural et à l'accueil de populations issues des quartiers précaires des autres *moughataat*⁷ de la capitale.

Cet afflux des populations exerce une forte pression sur les services sociaux et contribue, doublement, à la dégradation des conditions de vie des ménages mauritaniens et à une déstructuration des formes d'organisation traditionnelle. Ces populations nouvellement arrivées ne connaissent pas les réalités urbaines, ni leurs droits, et peinent à s'adapter à cette nouvelle réalité socio-économique. Le néo-urbain perd son identité et ses repères dès lors qu'il est plongé dans l'anonymat⁸. Ces populations ont ainsi tendance à se rapprocher des membres de la communauté d'origine. À Dar Naïm comme dans d'autres communes, il existe une large diversité ethnique et géographique. Ces populations restent beaucoup plus attachées au village ou à la région d'origine qu'à leur nouvelle situation – « *je suis de Rosso, de Nouadhibou...* » – et ont parfois tendance à se regrouper par village ou par communauté dans certains quartiers (Hay Saken et Dar Salam sont par exemple habités par des populations du nord du pays).

3) Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), *Rapport sur le développement humain 2015*.

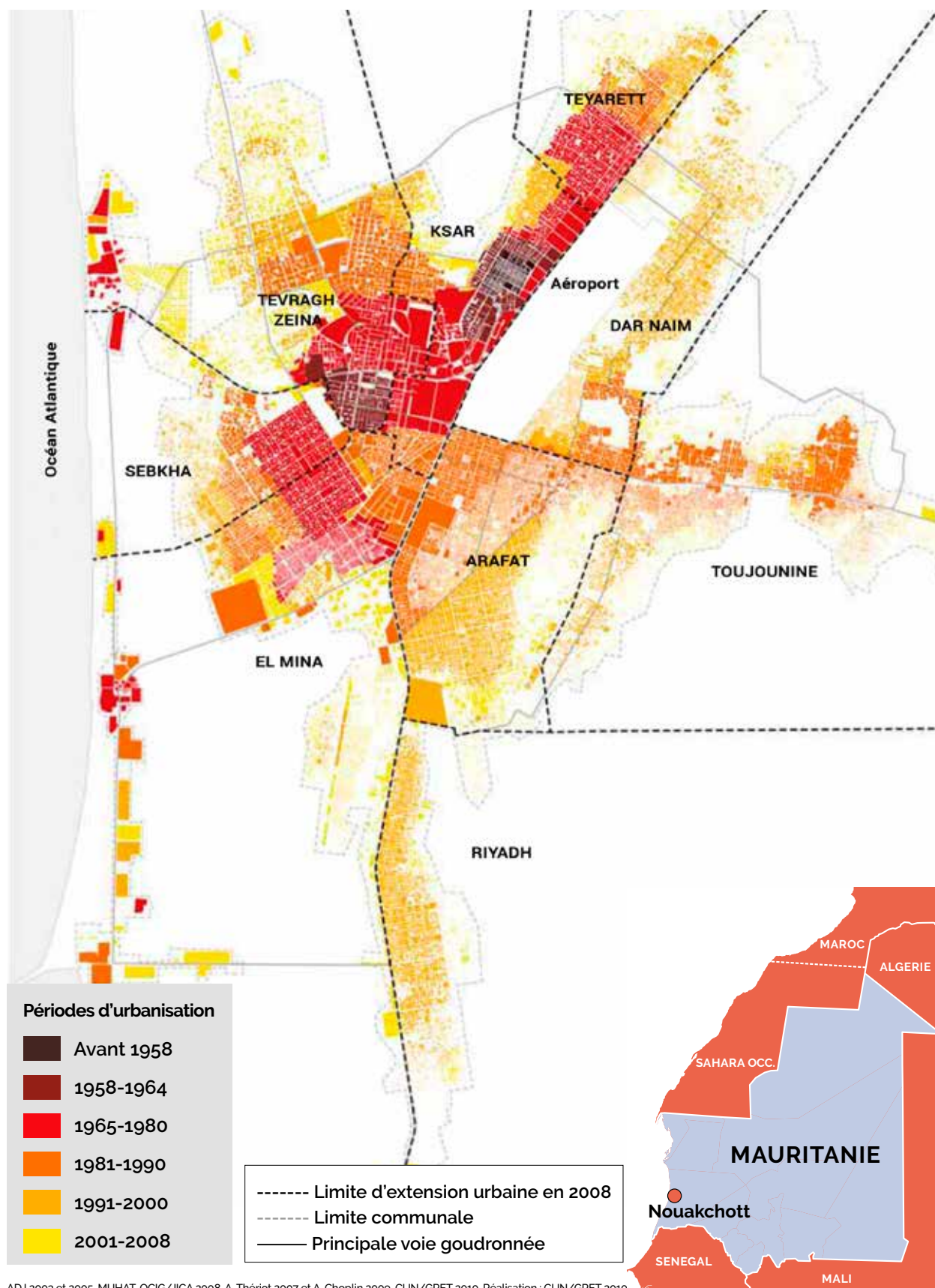
4) Données PNUD 2014.

5) Recensement de la population de 2013.

6) Plan de développement communal (PDC) de Dar Naïm 2013-2017.

7) Une *moughataa* (pluriel *moughataat*) est l'équivalent d'un district.

8) Armelle Choplin, « Nomad's land ou no man's land ? L'empreinte du nomadisme sur les représentations et les territorialités urbaines à Nouakchott (Mauritanie) », *Géographie et cultures*, n° 39, décembre 2001, p. 37-52.



ADJ 2003 et 2005, MIJHAT, OCIG/JICA 2008, A. Thériot 2007 et A. Choplin 2009, CUN/GRET 2010. Réalisation : CUN/GRET 2010

Source : Atlas de Nouakchott, infrastructures et services urbains, réalisé dans le cadre du Programme d'Appui à Maîtrise d'Ouvrage Communale et Communautaire à Nouakchott, 2011.



Le quartier de Dar Naïm a connu un essor démographique sans précédent au cours des dernières années (voir carte p.11) sans que pour autant les services de base comme l'accès à l'eau, à la santé et à l'éducation ne suivent.

Sur la commune on peut distinguer trois catégories d'habitat :

- ⦿ certains quartiers ont été bâtis au fil des années et bénéficient d'infrastructures sociales de base (Zaatar, secteur 16, secteur 18, Tensweilem) ;
- ⦿ des poches d'habitat précaire (baraques, hangars et tentes) sont occupées légalement (Hay Saken, Hay Teissir) ;
- ⦿ des terrains squattés appelés *gazra*, particulièrement pauvres, ne cessent de croître au-delà des frontières de la commune. Le quartier Lemghaiti qui fait partie de la zone de Zaatar est sans doute la plus grande de ces *gazra*. Il est occupé par une dizaine de milliers d'habitants d'origines différentes qui vivent dans l'attente d'obtenir un terrain, sans électricité ni point d'eau ni poste de santé ou infrastructures éducatives.

Concernant les services de base, leur répartition n'est pas homogène dans la commune. Les écoles primaires sur le territoire sont concentrées au niveau des quartiers Tensweilem, Zaatar, El Wassat, tandis

que toute la partie nord à partir du carrefour Hay Saken et Virag Ould Badou ne dispose que de cinq écoles fondamentales publiques. Quant à l'accès à l'électricité, une grande partie de la commune n'est pas couverte par le réseau de la Société nationale des eaux (SNDE). Il s'agit particulièrement des quartiers de Dar Salam, Gare routière FTN, Virage Dik, Zone Aéroport et Hay Saken.

Enfin, certains quartiers de la commune de Dar Naïm se sont installés soit dans des zones dépressionnaires à sols salés, appelées *sebkha* (El Wassat 1, 2 et 3), soit dans des zones dunaires fortement ensablées (Hay Saken, Dar Salam et toute la partie est)⁹. Une partie d'entre eux restent enclavés et ne bénéficient pas des lignes de transport public (cas de Dar Salam et Lemghaiti).

En dehors de ce phénomène rapide d'extension urbaine, Dar Naïm est caractérisée par la jeunesse de sa population : les 15-35 ans représentent environ 10 % de la population de Dar Naïm et les 0-35 ans, 76 %¹⁰. Cette jeunesse est confrontée à un chômage de masse (31,2 %¹¹) qui a pour conséquence une hausse de la petite délinquance (phénomène récent dans les quartiers de Nouakchott) et qui peut parfois conduire certains jeunes vers l'extrémisme religieux.

9) PDC de Dar Naïm 2013-2017.

10) Recensement de la population 2013.

11) PDC de Dar Naïm 2013-2017.

Un choix d'intervention qui vise des changements durables

Caritas Mauritanie, qui agissait déjà à Dar Naïm dans les secteurs de la santé, de la micro-assurance, de la formation professionnelle et de l'appui aux détenus de la prison, a souhaité étendre son action sociale aux populations les plus vulnérables de la commune.

Deux diagnostics ont été réalisés, l'un interne et l'autre avec l'appui d'une expertise sur les thématiques sociales, mis à la disposition de Caritas Mauritanie par le Secours Catholique-Caritas France. Une série de rencontres avec des acteurs locaux et nationaux (coopératives, municipalité, associations, ONG, services techniques, etc.) a permis d'identifier un certain nombre de difficultés et de besoins non traités, notamment la précarité des conditions de vie et l'extrême pauvreté des ménages, aggravées par la difficulté d'accès aux sources de financement, en particulier pour les femmes et les jeunes.

En effet, la commune de Dar Naïm est caractérisée par le très faible volume d'activités économiques (relevant essentiellement du secteur informel), l'inexistence de transports en commun et le manque de services de base en matière d'éducation, de santé et d'assainissement. Les populations sont donc marginalisées économiquement, géographiquement et socialement. Selon la tradition en Mauritanie, c'est l'homme qui, en tant que chef de ménage, prend en charge toute la famille. Cependant, selon les chiffres de l'ONS de 2008, 23,5 % des ménages de Nouakchott sont pris en charge par des femmes. Celles-ci doivent garantir à l'ensemble des membres de la famille l'alimentation, l'habitat, l'éducation, les soins de santé, etc. Cette situation s'impose généralement en cas de divorce ou de décès du père de famille. Certains ménages sont également confrontés à la migration économique des maris. Dans ce cas, bien qu'ils envoient de l'argent à la famille, les femmes se retrouvent seules responsables du ménage. Ces ménages pris en charge par des femmes souffrent davantage de la pauvreté, notamment dans la zone de Dar Naïm, où les femmes exercent souvent des activités dont les revenus sont incertains et fluctuants (commerce de petit détail, vente de poissons et de légumes).

Dans un contexte de forte décentralisation au niveau des communes, la mairie de Dar Naïm a des responsabilités croissantes face à ces difficultés. Mais elle ne dispose que de peu de moyens financiers et techniques. Caritas Mauritanie souhaitait donc apporter des réponses aux difficultés rencontrées par les jeunes et les femmes dans la commune de Dar Naïm, en complémentarité avec les interventions sectorielles et en créant des synergies. Mais parce que Caritas Mauritanie n'a pas vocation à intervenir dans la durée, il fallait trouver un moyen de pérenniser les actions menées et les dynamiques de changements enclenchées par le Projet Urbain, grâce à l'appropriation locale. Pour cela, Caritas Mauritanie a envisagé de s'appuyer sur les organisations de la société civile (OSC) ancrées localement, en faisant le pari qu'elles possèdent une expérience auprès des populations vulnérables et qu'elles peuvent proposer des solutions. Par ailleurs, les OSC de Dar Naïm étaient très souvent créées selon des appartenances à un même village d'origine. Peu formalisées et faiblement



Avec plus de 750 Km de côte donnant sur une mer très riche, le secteur de la pêche participe grandement à l'économie de la Mauritanie et offre des perspectives professionnelles importantes pour la population.

professionnelles, rares étaient celles capables de faire entendre leur voix et de jouer un rôle actif et effectif dans le développement des quartiers précaires. D'autre part, il n'existait que très peu de dialogue entre société civile et autorités locales autour des questions de lutte contre l'exclusion, et la jeunesse en était totalement écartée, aggravant son sentiment de marginalisation.

Enfin, le phénomène de repli communautaire a eu pour effet de créer un fossé entre les différentes



Malgré un développement constant du fait de l'arrivée permanente de nouveaux habitants, le quartier souffre d'un manque notable d'infrastructure publique, notamment en terme d'évacuation des eaux et de voiries. Dar Naïm n'est pas un cas isolé mais l'image de l'ensemble des quartiers périphériques populaires de Nouakchott.

communautés de Dar Naïm et il n'existait pas de lieu ni de projets sociaux ou éducatifs pour rassembler les personnes. L'enjeu pour le Projet Urbain était de créer de la cohésion autour de l'appartenance à la commune et au quartier.

La conception du Projet Urbain a pris une année. Il fallait concilier la vision du développement communautaire de Caritas et développer une approche durable des actions axées sur le développement communal.

Trois années devaient permettre au Projet Urbain – intitulé « Projet de soutien au développement économique et social d'une partie de la Communauté urbaine de Nouakchott » – d'améliorer les conditions de vie des populations de Dar Naïm, en insérant les populations les plus vulnérables, soit 900 femmes chefs de ménage et 80 jeunes déscolarisés, et en engageant activement et effectivement 66 organisations de la société civile et 20 institutions dans le développement communautaire.

Pour cela, il était prévu d'accompagner les femmes chefs de ménage et les jeunes en déperdition scolaire ou non scolarisés sur deux aspects :

- ⦿ la connaissance de leurs droits et de leurs devoirs, vers une modification de leurs comportements en matière d'hygiène, de santé et d'éducation ;
- ⦿ l'insertion professionnelle.

Une première activité de communication et de sensibilisation sur le changement de comportement, réalisée auprès de femmes et de jeunes filles, devait leur apporter les informations nécessaires pour connaître leurs droits et leurs devoirs et modifier leurs comportements en matière d'hygiène, de santé et d'éducation. L'intégration de femmes et de jeunes filles dans un programme d'alphabétisation fonctionnelle, la formation de femmes en gestion/organisation de coopératives, ainsi que la formation technique et professionnelle de femmes devaient renforcer les capacités des femmes regroupées en coopératives pour le démarrage

et le développement d'activités génératrices de revenus (AGR). Concernant les jeunes déscolarisés, il était prévu une formation professionnelle et un accompagnement individualisé vers l'emploi. L'ensemble de ces activités devait permettre à ces groupes cibles de s'insérer professionnellement et d'augmenter leurs revenus.

Pour faciliter l'appropriation locale et favoriser la pérennité des actions, il était prévu d'accompagner les organisations de la société civile locale dans le renforcement de leurs capacités à participer activement au développement de la commune, à travers des formations et un accompagnement technique et financier. Il était d'autre part prévu de faciliter la coopération entre les partenaires institutionnels et associatifs autour de projets de développement communautaire, notamment à travers un projet de mobilisation et de participation de la jeunesse axé sur des activités citoyennes et de loisirs.

Une dynamique de changement et de mise en lien enclenchée

Initié en septembre 2013, le Projet Urbain s'est achevé en mars 2017. Si les indicateurs quantitatifs de résultats ont quasiment tous été atteints, voire dépassés, des changements sont également perceptibles au niveau des groupes cibles. Une nouvelle dynamique sociale a été mise en route. Dar Naïm est en mouvement vers une culture de la paix, mouvement qui se heurte parfois à des résistances, de manque d'accès à la santé, à l'eau et aux droits des populations urbaines vulnérables. Plus concrètement, des liens se sont créés entre les populations, les acteurs et une effervescence sociale s'est produite au niveau de Dar Naïm. Les coopératives diversifient ou développent de nouvelles activités, ce qui permet aux femmes de se sentir plus en sécurité et plus autonomes. Une majorité des jeunes accompagnés vers la formation et l'insertion professionnelle a repris confiance en soi et se sent capable de mieux organiser sa vie et de construire un projet personnel et professionnel. Certains jeunes accompagnés en insertion professionnelle ont accédé à l'emploi, d'autres ont développé leurs propres activités économiques. Des OSC mettent en œuvre des programmes qui répondent à des besoins concrets de la commune, les jeunes se mobilisent et mettent en place des initiatives de développement communautaire en partenariat avec la mairie ; ils sont représentés au CCC et la mairie déclare ouvertement vouloir travailler davantage *avec* et *pour* la jeunesse. Fin 2016, la mairie a d'ailleurs ouvert un centre de formation en informatique et en gestion d'une capacité d'accueil de 200 jeunes par an



La gestion des déchets représente une problématique importante à Dar Naïm, la collecte systématique, en tant que service public, n'étant pas fonctionnelle.

et prévoit l'ouverture d'une bibliothèque municipale pour favoriser l'accès à la culture.

La question était donc de comprendre ce qui a permis d'atteindre ces changements. Le résultat des discussions en interne met en évidence que l'approche de développement social et les manières d'agir sur le terrain de l'équipe du Projet Urbain pourraient avoir contribué à ces changements. Le travail de recherche et de capitalisation des pratiques a été réalisé à plusieurs niveaux. Chaque équipe du projet chargée d'un « volet » (femmes et coopératives, insertion professionnelle des jeunes, OSC et jeunesse) s'est replongée, avec les bénéficiaires, dans ses propres pratiques d'animation pour faire ressortir les actions mises en œuvre qui ont pu contribuer à ces changements. Puis un travail de réflexion au niveau de l'ensemble du projet a permis de dégager des principes et des pratiques d'action du Projet Urbain et tirer des leçons de l'expérimentation sur le terrain. ■

VERS UNE APPROCHE TERRITORIALE ET INTEGREE

Cette partie est une synthèse des pratiques et principes d'action du Projet Urbain. Pratiques qui ont constitué la mise en œuvre de l'approche intégrée du projet. L'analyse repose sur les leçons tirées des différentes expérimentations de terrain (ET), au nombre de quatre : accompagnement des femmes et filles en vue de leur autonomisation (ET1), accompagnement des jeunes en déperdition scolaires ou non scolarisés vers l'insertion professionnelle (ET2), renforcement des capacités des organisations de la société civile locales (ET3) et mobilisation de la jeunesse (ET4). A travers ces expériences de terrain, l'équipe du projet a appris tout au long de ces 3 années de projet. Ces apprentissages ont permis de lancer un important travail de capitalisation afin que tous les acteurs du projet, des bénéficiaires aux partenaires d'exécution en passant par l'équipe de CM, s'approprient davantage les résultats de l'action et se rendent compte du chemin parcouru en matières de cohésion sociale et de développement, à l'échelle des individus, des groupes formés mais aussi de la commune de Dar Naïm. Cette deuxième partie est une synthèse du travail réalisé au niveau du projet urbain pendant 3 ans mais surtout une prise de recul sur l'ensemble des ET qui ont été menées à de nombreux niveaux. Tout au long de cette deuxième partie, des références sont faites à ces différentes expérimentations de terrain qui se trouvent en intégralité à la fin de ce rapport. De même, en fonction de l'intérêt de chacun, ces ET peuvent se lire séparément et représentent un récit complet allant du diagnostic réalisé au départ aux résultats atteints en passant par la méthodologie d'identification et d'accompagnement pour chaque volet du projet.

UNE APPROCHE TERRITORIALE

L'approche intégrée du PU s'appuie sur un ancrage territorial. L'enjeu de fond est de trouver un moyen de pérenniser et de légitimer l'action par cet ancrage local. Cette stratégie opérationnelle de développement urbain résulte d'une réflexion entre une organisation humanitaire expérimentée dans l'accompagnement des populations et de la société civile (Caritas) et un bailleur (AFD) orienté sur le renforcement des capacités des collectivités territoriales : les communes.

Le projet comme médiateur entre les acteurs de la commune

L'action du PU vise à inciter la population et les élus au développement social. Elle se situe donc du **côté de la société civile** en renforçant les capacités des groupes pour qu'ils travaillent ensemble. Le projet ne s'est pas positionné dans l'accompagnement institutionnel au niveau de la **mairie** mais il a généré un travail important de **concertation** et de dialogue à travers des réunions et des événements. Ce travail permet d'une part, de faire **admettre aux autorités et aux services techniques que les populations ont des potentialités et qu'elles peuvent être des**

interlocuteurs directs et d'autre part, de renforcer la confiance entre la population et les institutions.

Le PU a donc eu un rôle de médiateur entre les acteurs de la commune.

Pour le PU, les acteurs concernés par l'action sont :

- les institutions publiques de la collectivité territoriale de Dar Naïm et des secteurs de développement social (jeunesse, insertion, etc.) ;
- toutes les formes de regroupements et d'organisations de la société civile locales, formels ou non : les organisations proposant des services d'utilité publique (éducation, insertion, microfinance, alphabétisation), les organisations d'entreprises économiques (coopératives), les clubs de sport, les groupes de femmes habitant le même quartier ;
- les personnes qui agissent dans ces organisations locales, en tant qu'individus avec un projet familial, qui vivent à Dar Naïm et qui interagissent avec leurs voisins au quotidien.

Le diagnostic territorial pour connaître la situation et rencontrer les acteurs

Un premier diagnostic territorial réalisé par Caritas Mauritanie a permis d'identifier un certain nombre de



En développant un volet alphabétisation des femmes et des jeunes filles, le PU a cherché plusieurs objectifs. L'alphabétisation au sens strict pour décroquer les femmes et les filles mais aussi pouvoir, par la suite, leur permettre de suivre de nouvelles formations, en gestion de petites entreprises ou de coopératives par exemple. C'est tout un parcours intégré de développement de l'être qui est promu.

besoins au travers de rencontres avec des coopératives, la municipalité et tous les services techniques du département. Toutefois, les résultats de ces rencontres n'étaient pas suffisants pour en faire un projet. Aussi, le Secours Catholique-Caritas France et Caritas Mauritanie ont appuyé la mise en place d'une cellule composée d'un expert sur les thématiques sociales et d'un chef de projet pour poursuivre ce diagnostic en organisant une série de rencontres locales et nationales pour réaliser une analyse des problèmes rencontrés par la population. Les deux grandes conclusions de ces rencontres ont porté sur le déséquilibre entre les responsabilités croissantes de la mairie et la faiblesse des moyens qui sont mis à sa disposition ainsi que sur l'accès réduit et inéquitable aux services essentiels de base (éducation, santé, accès à l'eau et à l'électricité), notamment pour les plus démunis de la commune. Par ailleurs, la cohésion sociale entre les habitants de la *moughataa*, particulièrement cosmopolite, était très fragile. Pour résoudre ce problème, il n'existait pas de lieux ou de projets sociaux susceptibles de rassembler les personnes.

De ce diagnostic a été élaborée une analyse spatiale de la précarité qui a permis de déterminer quels sont les quartiers les plus pauvres dans la commune sur la base de critères de vulnérabilité.

Promouvoir l'appartenance au même lieu de vie comme identité commune

Dans une jeune commune urbaine comme Dar Naïm, où la population se caractérise par ses origines multiples, un repli communautaire manifeste, sa jeunesse et sa précarité économique, l'enjeu de l'action publique est d'abord de contribuer à construire du lien social de voisinage. Le PU a ainsi procédé à la création d'espaces de dialogue locaux, afin de faire connaître des initiatives constructives, mais isolées, et d'en générer de nouvelles.

L'approche territoriale consiste à renforcer l'identité d'un lieu pour contrer l'appartenance liée à l'origine (village, région, tribu, ethnie) qui, bien qu'étant le socle de solidarités sociales, peut tendre à diviser les communautés. À Dar Naïm, les associations locales sont généralement fondées sur l'appartenance à un même village d'origine. Par ailleurs, il existe des mouvements politico-religieux, parfois radicaux, qui font le jeu de l'exclusion et de l'intolérance. Promouvoir l'appartenance au lieu de vie consiste à faire changer la perception des habitants : passer du « lieu subi » au « lieu d'un devenir en commun ».

Le Projet Urbain a provoqué la rencontre des jeunes

et de la mairie pour réinstaurer du dialogue dans l'espace communal partagé (ET4). En ritualisant les rencontres dès le début du projet, les jeunes ont été responsabilisés pour poser des problématiques, proposer des pistes d'action et développer un esprit citoyen local. Ils ont inventé le slogan « Ma commune, mon affaire ». Parallèlement, la mairie a retrouvé son rôle d'appui à la formalisation/légitimation de mouvements citoyens et de soutien technique et administratif.

Dans ces espaces de dialogue, le projet a pris soin **d'équilibrer la représentativité sociale et culturelle des jeunes de la commune et d'inciter à la réflexion et à l'action autour des problèmes communs.** Cette collaboration entre jeunes issus de différents groupes sociaux n'a pas été spontanée, mais la médiation continue du projet a suscité l'ouverture et la volonté des jeunes de dépasser leurs séparations habituelles (ethnique, caste sociale, genre, activité).

La commune est alors considérée comme le garant dans la construction d'une identité fédératrice. Elle a alors tout intérêt à consolider le désir de vivre-ensemble au sein de sa population et de trouver des solutions d'amélioration des conditions de vie. En renforçant l'identité locale, le défi est de créer un élan citoyen parmi les habitants afin de créer des nouvelles formes de solidarité locale.

Comme base à l'ouvrage, il existe déjà des pratiques favorables à ce mouvement : par exemple, les clubs de foot permettent le dépassement des appartenances communautaires. Il s'agit d'un bon support pour créer de l'identité locale commune. Le PU a repéré ces groupes existants ayant du potentiel pour créer de l'action qui renforce la coexistence et favorise les solidarités.



EXEMPLES

Événements sportifs et culturels périodiques (ET4) ; slogan des jeunes « Ma commune, mon affaire » ; 4 rencontres citoyennes annuelles ; émergence de 4 microprojets conjoints d'action locale, sous l'égide de la mairie.

Mobiliser des ressources humaines locales pour pérenniser l'action

Le Projet Urbain cherche à renforcer les capacités de différents types d'acteurs : jeunes en insertion (ET2), membres de coopératives féminines (ET1), OSC locales (ET3), mairie. En s'appuyant sur l'existant dans la commune, le projet bénéficie non seulement du

capital social et de l'expérience locale de chaque acteur, mais il favorise aussi les possibilités de poursuivre des collaborations et des services après la fin du projet.

Pour asseoir son ancrage, le PU a recruté des habitants de Dar Naïm : des enquêteurs sur la jeunesse, des alphabétiseurs, des animateurs des centres aérés... Ces personnes ont pu, pour certaines, faire valoir cette expérience dans des missions similaires liées à d'autres projets.

Par ailleurs, des organisations prestataires de services locaux sont intervenues en partenariat avec le projet et trouvent à leur tour l'opportunité de capitaliser une nouvelle expérience. En effet, celui-ci :

1. leur a servi d'espace de réflexion collective à propos de leurs services ;
2. leur a donné les moyens de développer leurs méthodes et outils ;
3. leur a offert de la **visibilité** pour accéder à d'autres demandes de prestations.



EXEMPLES

ARPRIM, Djikké, OSC Lemneiher (ET3).

AGIR À PLUSIEURS NIVEAUX ET LES METTRE EN LIEN

Ce paragraphe vise à montrer la dimension intégrée du dispositif d'intervention du PU, c'est-à-dire concrètement, à quelle échelle intervient le PU sur le terrain et quel lien a-t-il contribué à développer dans une perspective de développement social.

Intégrer les problèmes et articuler les solutions

En premier lieu, une étape d'analyse participative des problèmes et des besoins a suivi l'identification des bénéficiaires potentiels. Elle a eu pour finalité la conception de solutions ajustées et spécifiques, suivant la logique des acteurs intéressés, les bénéficiaires. Autrement dit, l'identification systémique des problématiques locales **avec** les habitants de Dar Naïm fait partie de la conception du projet et justifie que le projet adopte une approche généraliste du développement social.

En deuxième lieu, qui dit « intégré » dit « processus », l'action est dynamique et la façon de mettre en œuvre

ÉTUDE DE CAS

MAIMOUNA BA / Présidente de la commission de jeunesse pour la plantation d'arbres à Dar Naïm

Maimouna est une jeune fille issue du quartier de Dar Naïm. Elle est titulaire d'un baccalauréat en lettres et n'a pas eu l'opportunité de continuer ses études universitaires. En tant que membre d'une association des jeunes de Dar Naïm, elle est impliquée dans le milieu associatif du quartier. Elle a connu le Projet Urbain de Dar Naïm par le biais de sa maman qui est membre d'une association de femmes bénéficiaires de formations depuis 2014.

Maimouna a eu vent que le PU visait la mise en place des formations au profit des jeunes du quartier. Aussi,

elle s'est rendue au sein des locaux du Projet Urbain pour avoir plus d'informations.



Elle s'est inscrite en formation « maintenance informatique » mise en œuvre par le PU pour une durée de trois mois. Elle a effectué un stage de deux mois au sein d'un atelier au centre-ville de Nouakchott. À la suite de ce stage, Maimouna a déposé plusieurs CV au sein des entreprises mais cela n'a pas donné de résultat. Finalement, elle a eu un emploi en qualité d'enseignante dans une école privée à Dar Naïm.

En plus de ses activités professionnelles, Maimouna a continué à participer aux formations du Projet Urbain (en développement personnel et en citoyenneté). Cette dernière formation lui a permis de connaître ses droits et surtout ses devoirs. Elle a aussi participé aux formations sur l'abandon des mutilations génitales féminines (MGF) et elle a eu à mener des campagnes de sensibilisation au sein de son quartier.

L'intéressée nous a confié ce qui suit :



« J'ai été choisie par le volet femmes pour sensibiliser sur les méfaits des MGF. L'histoire qui m'a le plus marquée est lors d'une session de sensibilisation sur les MGF, j'ai rencontré des femmes qui pratiquaient les MGF et à force de les conscientiser, elles ont abandonné cette pratique. Je dirais que le PU m'a permis de mieux m'impliquer dans la vie de ma commune, Dar Naïm. C'est dans ce sens que j'ai été choisie par sept de mes camarades jeunes pour présider la mise en œuvre du projet plantation des arbres à Dar Naïm financé par le PU. Une initiative que les jeunes ont proposé à la commune lors de la deuxième rencontre citoyenne. Ces différentes branches, de l'insertion professionnelle en passant par la sensibilisation des femmes sur les MGF, et mon implication pour la protection de l'environnement sont pour moi des opportunités de me former et de jouer mon rôle de citoyenne mauritanienne à part entière. Je suis devenue une star dans mon quartier. » ■



Mamadou Abdoulaye Sall a suivi la formation en menuiserie aluminium dans le cadre du projet. Il a pu effectuer un stage de 3 mois par la suite dans un atelier au nord de Nouakchott. Il travaille aujourd'hui dans un atelier de la commune Arafat, passant ainsi de jeune déscolarisé et sans perspective au statu de jeune travailleur.

l'approche intégrée évolue au fil de **l'intervention : l'intégration planifiée des actions au départ** (le projet met à disposition plusieurs outils d'analyse intégrée pour différents profils de bénéficiaires) **laisse place progressivement à l'intégration spontanée**, produit de l'initiative locale. Ainsi :

- ⊙ la mise en mouvement des personnes et des groupes accompagnés conduit à faire du **lien entre les volets du projet**, au fil des itinéraires des bénéficiaires ;
- ⊙ selon les domaines de compétence du projet, certains itinéraires ont **mobilisé des appuis complémentaires tiers** de projets ou organisations actifs à Dar Naïm ou à Nouakchott.

Un dispositif d'accompagnement à plusieurs niveaux

L'approche intégrée selon le PU suppose également que l'action locale peut être stimulée à condition de renforcer les capacités des différents niveaux dans lesquels s'inscrivent les personnes impliquées. Dans ce sens, à travers ses différents volets et sa coordination, le PU intervient pour créer des compétences :

- ⊙ **au niveau individuel**, dans le cadre d'un projet d'insertion professionnelle (formation à un métier, développement personnel, démarchage d'entreprise, gestion financière) ou en tant que membre d'une coopérative et gestionnaire d'une AGR individuelle (alphabétisation, gestion financière, sensibilisation).
- ⊙ **au niveau du groupe**, dans la mise en place d'AGR en coopératives, fonctionnelles et rentables (structuration, formation, conseil, financement) ou pour consolider la mission associative et la gouvernance d'une OSC.
- ⊙ **dans le cadre d'une concertation multi acteurs** visant l'action locale à travers des rencontres citoyennes ou des projets en consortium d'associations.

Une diversité de liens locaux promus par le PU

Comme produit de son intervention, le PU valorise d'abord tous les liens qu'il a promus pour durer après le projet, et permettre ainsi la mise en mouvement de la société locale dans une perspective d'amélioration des conditions de vie. Ces liens sont riches de leur

diversité et permettent de multiples connexions spontanées, au-delà du travail d'animation du PU :

- ⦿ Liens des leaders locaux qui suivent un processus d'apprentissage (coopératives, OSC, jeunes). Ces leaders se retrouvent dans les sessions de formation, puis participent et échangent lors d'événements liés à la conduite des projets des uns et des autres.
- ⦿ Liens entre les coopératives féminines et les services renforçant leurs capacités (ARPRIM pour l'alphabétisation, Djikké pour la microfinance, etc.).
- ⦿ Liens entre les jeunes en insertion professionnelle et les centres de formation locaux (CFIP, Institut de formation technique, ANAPEJ), les entreprises recevant des stagiaires ou disponibles pour des opérations portes ouvertes, etc (ET2).
- ⦿ Liens pour mobiliser les jeunes dans l'action publique locale : avec la mairie, entre groupes de jeunes plus ou moins formalisés, avec des maires et groupes de jeunes d'autres communes (Ryadh, Arafat), avec l'inspection de la jeunesse (ET4).
- ⦿ Puis au cours de l'action (recueil d'informations sur les problèmes identifiés comme prioritaires, cérémonie de lancement et de clôture du projet à la mairie), des OSC accompagnées par le PU ont renforcé leur ancrage communal en collaborant davantage avec la mairie (ET3) : APE pour l'éducation et l'assainissement à l'école, Lemneihier pour l'état civil, Souboul/Etterahoum pour la sécurité routière au niveau de l'école fondamentale.
- ⦿ Lien d'échange d'expériences entre pairs au cours des rencontres des élus de Dar Naïm et des élus locaux du Sénégal, de Riyadh, des rencontres entre coopératives féminines de Dar Naïm et de El Mina et des rencontres entre jeunes acteurs de développement social de différents quartiers de Nouakchott.
- ⦿ Consultation des associations des oulémas sur la perception religieuse des MGF, mise en lien avec les OSC locales, pour la sensibilisation sur ce sujet.

La mise en réseau, pour la consolidation des nouveaux liens

Selon le PU, la mise en réseau est une action de mise en dialogue régulière, initiée durant le projet, qui provoque et prend en charge des événements favorisant les rencontres. Ces moments de dialogue provoqués sont censés susciter du lien plus spontané et autonome entre les acteurs. Le projet fait le pari que cette mise en réseau serve l'intérêt commun : la mise en œuvre d'actions de développement social.

- ⦿ Mettre en réseau les associations.

Le PU a ainsi réactivé le « Collectif des ONG de

Dar Naïm » pour inciter à l'apprentissage croisé et constituer une plateforme de leaders mutualisant des idées qui alimentent l'action publique et consolident la crédibilité/légitimité de la société civile locale (ET3).

- ⦿ Mettre en réseau les mairies de quartiers populaires.

UNE APPROCHE PARTENARIALE DÉPLOYÉE ET AFFINÉE AU COURS DE L'ACTION

Sur ses précédents projets, Caritas exécutait directement l'ensemble de ses actions. Le PU a fait le choix de faire participer des institutions publiques et la société civile dans ses opérations. Cela a commencé avec la planification du projet, où ont été associés quelques partenaires, notamment l'IDJS et la mairie, mais de façon restreinte. À mesure que le projet s'est développé, l'idée du partenariat s'est confirmée avec comme objectifs de renforcer les structures locales pour pérenniser l'action mais également de bénéficier de leur expertise technique pour une meilleure efficacité du projet.

Création de partenariats pour la mise en œuvre de certains volets du projet

La décision de déléguer à des prestataires la mise en œuvre de certaines activités a été prise en cours de projet, au niveau de la coordination de celui-ci, dans une phase de définition de la stratégie opératoire du projet. Ce choix n'est pas du simple pragmatisme managérial (déléguer pour mieux gérer la répartition des tâches), c'est d'abord **un choix centré pour une durabilité de l'action**, les prestataires se retrouvant dans une **mise en situation réelle permettant un accompagnement et un renforcement par le projet**. La délégation de service d'appui à des acteurs locaux est préférable pour une continuité de l'action après le projet.

Cela permettait de surcroît à l'équipe du PU de se concentrer sur le cœur du métier de Caritas : l'accompagnement des organisations et individus en projet et la médiation locale. Deux missions qui ont vocation à s'achever au terme du projet, pour être confiées également à des organisations locales de développement.

Pour l'activité **d'alphabétisation (ET1)**, il a été décidé de faire appel à une structure spécialisée dans ce domaine et qui avait un ancrage à Dar Naïm. C'est dans ce cadre qu'une convention de partenariat a été signée entre Caritas et ARPRIM. L'association ARPRIM a été chargée des aspects pédagogiques

L'approche intégrée est un ensemble d'activités mises en œuvre par des animatrices et des animateurs qui sont sur le terrain, à proximité des groupes.

Benoît Boulangé,
directeur de Caritas Mauritanie

de l'alphabétisation et l'équipe de Caritas a eu pour mission d'identifier les bénéficiaires et de veiller à ce que le programme se déroule correctement. À chaque fois que cela a été nécessaire, souvent en cas de problèmes émergeant dans les classes (absentéisme des femmes mais aussi des alphabétiseurs), les équipes des deux structures se sont réunies pour résoudre les difficultés. C'est au cours de ces réunions d'échanges qu'il a été décidé de réaliser le suivi conjointement, afin que les deux structures soient ajustées et réactives dans la résolution des difficultés.

➔ **La valeur ajoutée de ce partenariat** a été réciproque : de son côté le groupe d'experts met à disposition des compétences d'encadrement pédagogique, de l'autre le PU donne des moyens au prestataire d'affiner ses outils et supports pédagogiques et de recycler sur plusieurs années les alphabétiseurs recrutés localement (et dont le niveau initial constituait la faiblesse du dispositif).

Pour l'activité de **microcrédit** au bénéfice des groupes de femmes (ET1), il a également été décidé de passer par une institution de micro finance. Sur appel d'offres, c'est l'Union nationale des caisses d'épargne et de crédit « Djikké » qui a été sélectionnée, pour trois raisons essentiellement :

- ⦿ son ancrage à Dar Naïm,
- ⦿ une vision et des objectifs en accord avec Caritas,
- ⦿ une proposition d'allègement des conditions d'obtention des crédits adaptée à la situation des femmes pauvres de Dar Naïm.

Caritas lui a donc remis l'enveloppe dont disposait le Projet Urbain pour le crédit et un montant à titre de caution pour couvrir les frais de non-remboursement. Un comité composé de représentants du PU et de Djikké a été créé. Il se réunit environ une fois par mois pour étudier les demandes de crédit des femmes et discuter de l'activité (remboursements des crédits, épargne...). D'autre part, au lancement de l'activité, les équipes de Djikké et du PU ont mené des séances et des actions de sensibilisation et d'éducation auprès

des coopératives pour présenter l'institution, la microfinance et expliquer comment elles pouvaient accéder à un prêt.

➔ **La valeur ajoutée de ce partenariat** : pour Djikké, la formation et le suivi des groupes dans leur projet par le PU est un apport qualitatif dans l'amélioration du portefeuille de l'IMF (prêt et épargne). Pour preuve, le taux de revolving passe de 130 à 150 % et 98 % des groupes entrent généralement dans un deuxième cycle de prêt. La clé du suivi repose sur l'accompagnement qui, dès le départ, est axé sur la conduite de leur projet vers l'autonomisation, et non seulement sur le remboursement du crédit. C'est ainsi que certains groupes sont même allés jusqu'à investir sur fonds propres et se sont intéressés à l'IMF uniquement pour épargner et sécuriser leur revenu.



Raya Mint M'Barreck a pu effectuer suite à la formation en coiffure un stage de 3 mois dans un salon professionnel. 9 filles ont pu bénéficier des mêmes appuis et 2 d'entre elles ont aujourd'hui leur propre salon.

Dans le cadre des activités de **formation professionnelle (ET2)**, le PU a fait appel à des centres de formation. Ces centres étaient responsables des aspects pédagogiques. L'équipe du PU était responsable du bon comportement des jeunes durant la formation.

➔ **La valeur ajoutée de ce partenariat** : Ces partenariats sont un gage de succès du Projet Urbain qui peut alors se concentrer sur son travail d'animation et d'accompagnement des jeunes. Les jeunes issus de milieux défavorisés doivent être accompagnés au quotidien. C'est le rôle que s'est assigné Caritas. Quant aux centres de formation, ils permettent non seulement de diversifier les filières mais aussi ils offrent la possibilité de

collaborer avec de nouvelles entreprises jusqu'à là méconnues du PU.

Partenariats ponctuels liés aux besoins émergeant dans l'action

L'équipe du PU a fait appel ponctuellement à des structures pour l'appuyer sur certains sujets. Par exemple, lorsque la problématique des mutilations génitales féminines (MGF) est apparue comme un sujet préoccupant à Dar Naïm, l'équipe du PU a sollicité le soutien de l'Association de promotion de la santé à Dar Naïm pour animer une rencontre d'échanges sur ce thème et former des relais communautaires (ET3).

Le projet a également réalisé des partenariats avec des entreprises et des ateliers pour les stages des jeunes.

Développer une relation partenariale avec les bénéficiaires

Le processus d'accompagnement de quatre associations de jeunesse (ET4) pour l'obtention d'un financement du SCAC de l'ambassade de France a abouti à un partenariat formalisé entre ce service, la mairie de Dar Naïm et Caritas Mauritanie à travers le Projet Urbain. Dans ce cadre, Caritas s'est engagée à apporter un soutien technique et financier pour la bonne mise en œuvre du projet. Aussi, la relation Projet-Bénéficiaire a évolué vers une **relation partenariale** pour laquelle les engagements de chacun ont été formalisés par une convention.

Concrètement, la relation partenariale avec les bénéficiaires vise l'augmentation de l'autonomie dans l'émergence d'initiatives, puis en montage et conduite de projet pour tous les types de « partenaires-bénéficiaires » (jeunes en insertion (ET2), coopératives (ET1), OSC locales (ET3)).

L'ANIMATION SELON CARITAS : ÊTRE PROCHE ET PRENDRE LE TEMPS

Le Projet Urbain avait donc pour ambition d'appuyer et de structurer des groupes pour que, progressivement, ils aient les moyens financiers, techniques et intellectuels de vivre en toute dignité et d'être les interlocuteurs directs de la mairie et des services déconcentrés une fois le départ de Caritas. Pour cela, le PU a mis en place un dispositif d'animation communautaire de proximité.



Pendant 3 ans, l'équipe du PU a été au côté des habitants de Dar Naïm pour les appuyer dans le développement de leur quartier. La clef de la méthodologie utilisée réside dans l'accompagnement de proximité, chaque animateur du projet s'impliquant autant que faire se peut auprès des individus comme des groupes..

L'intention humaniste de l'animateur est essentielle

L'animateur commence par échanger avec les personnes en respectant les trois principes ci-dessous :

- « **Gagner la confiance** » par l'écoute, la disponibilité pour des temps informels, l'attitude manifeste de mise à niveau (observer le code culturel de respect dans le dialogue, les attitudes).



EXEMPLES

S'habiller d'une façon qui ne sera pas sujet à curiosité, sans exagérer, ni tromper les personnes : « Si je viens avec le boubou déchiré, on va dire "celui-là il fait trop le malin !" ».



EXEMPLES

Partager un repas avec les habitants, accepter des boissons (le thé est un moment convivial), profiter des moments d'attente pour discuter de manière informelle.

- ➔ « **Valoriser la personne** » par des visites à domicile afin d'identifier ses potentiels.

Cette approche par la qualité de l'itinéraire de dialogue est plus efficace, en matière d'appropriation locale, que le concept *result-oriented*, qui incite aux raccourcis court-termistes et ne dit rien de la manière de faire au cours du chemin d'intervention !

Offrir la chance à des femmes de se regrouper en coopérative avec un accompagnement, plutôt que de se limiter à évaluer la crédibilité et la performance des organisations existantes, comme condition d'accès à l'appui-conseil du projet. Cette approche est fondée sur une analyse réaliste de la situation des femmes dans les quartiers précaires en Mauritanie. Ces dernières sont cibles d'une forme courante d'aide au développement qui a conduit au foisonnement des récépissés d'organisations, dont les titulaires visaient la quête de financement à court terme plutôt que la construction d'un projet d'action collective solide.

- ➔ « **Tenir un langage de vérité avec tous les acteurs** », sans complaisance, ni promesse.

L'animateur doit maintenir les acteurs locaux en état d'initiative

Ce principe d'initiative dépasse le concept de participation, qui n'indique que l'implication des acteurs dans le processus d'action. La notion d'initiative est plus radicale, au sens où aucune action locale ne peut être engagée si elle n'est pas portée réellement par des personnes locales ciblées par le Projet Urbain, selon le principe d'accompagnement vers l'autonomie. Pour cela, le PU met en place des activités « pour mettre la balle dans le camp des acteurs » et se garde de devenir le moteur des projets des bénéficiaires. Concrètement, cela se traduit par l'épreuve de **la reprise de contact** avec la formulation explicite et réfléchie d'une proposition d'action et d'une demande d'appui :

- ⦿ **Pour les coopératives féminines (ET1)** : 1) après une phase de conseil, l'animatrice laisse aux groupes de femmes l'initiative de solliciter le projet lorsqu'elles estiment avoir consolidé leur organisation et leur projet collectif ; 2) le groupe d'apprenantes choisissent et gèrent le lieu de classe d'alphabétisation.
- ⦿ **Pour les jeunes en insertion (ET2)** : 1) après avoir informé le réseau des partenaires de leur recherche de jeunes motivés pour un appui en insertion, le projet reçoit ceux qui font eux-mêmes la démarche de se présenter au projet ; 2) l'accompagnement est conditionné par

l'assiduité aux rendez-vous avec le conseiller.

- ⦿ **Pour les OSC (ET3) et associations de jeunesse (ET4)** : leur initiative est testée selon leur réaction face à l'outil d'appel à projet.

Associer le débat multiacteur à l'accompagnement personnalisé :

Lorsque l'animateur est confronté à des problématiques difficiles à résoudre à son niveau, le Projet Urbain a mis en place des actions correctives non programmées, sous forme de réunions entre acteurs concernés. Cela permet d'épauler l'animateur dans sa réflexion et de décider de mesures de façon participative, et ainsi de conserver la légitimité de l'accompagnement de Caritas.



EXEMPLES

Échanges d'expérience sur le crédit, réunions sur l'alphabétisation, discussions sur les MGF avec un imam et l'APSDN.

Agir au rythme de la société locale

Caritas Mauritanie a historiquement inscrit ses interventions sur le long terme. À présent, avec le fonctionnement par projet, le temps est compté, et l'équipe cherche à rendre les bénéficiaires autonomes. L'intention est que les bénéficiaires sachent que les projets ont une fin pour se mettre en perspective d'autonomie.

Il est important de noter que la vision fondamentale de Caritas est l'accompagnement des processus sociaux locaux, vision qui passe avant toutes autres considérations. Sur ce principe, la conception du temps dans les opérations du PU revêt différents aspects très concrets qui constituent un ensemble de bonnes pratiques à transmettre :

- ⦿ **Entretenir la relation avec les bénéficiaires par un dialogue fréquent** : en alternance avec des phases de travail formelles, pratiquer, comme l'usage le veut, la prise de nouvelle réciproque, entre les bénéficiaires et les animateurs, sans intention ni requête, **simplement pour créer une relation interpersonnelle**. Cela permet par ailleurs de repérer des leaders potentiels pour la mobilisation citoyenne.
- ⦿ **Adapter le temps d'animation aux contraintes des populations par une conception participative de la mise en œuvre des activités** : horaire, jour, fréquence, durée...

“ C’était des groupes non structurés qui pensaient tout de suite à l’argent pour financer leurs activités. Nous avons été amenés à leur expliquer notre stratégie, c’est-à-dire les aider (les femmes) à identifier leurs problèmes, les amener à prendre conscience de leurs difficultés, quelle stratégie mettre en place pour les accompagner à sortir de la pauvreté et devenir responsables de leurs activités. C’était très difficile que la personne soit en mesure d’identifier ses problèmes, alors qu’il est plus facile de dire “je n’ai pas d’argent” mais sans savoir pourquoi. On peut dire que grâce aux réunions et aux discussions, elles ont fini par comprendre cette approche. ”

Lena Ba, coresponsable du volet femmes et coopératives (ET1)



EXEMPLES

Les rencontres intergénérationnelles ont été fixées le soir, entre 17 h et 19 h, selon les contraintes des participants. Le programme d’alphabétisation, défini au départ par cycle de trois semestres sur trois ans, a été modifié en cycle de trois ans continu, avec une différenciation des durées de formation par niveau, à la suite de la conception participative des outils pédagogiques et donc de la révision des objectifs visés.

- ⦿ **Laisser aux initiatives le temps d’émerger**, le temps de l’appropriation locale, c’est admettre que le temps du Projet Urbain n’est pas une fin en soi, mais un segment d’un long processus de changement social qui lui survivra.
- ⦿ **Les initiatives locales se diffusent au rythme de la circulation des savoirs et des idées** : les différents forums d’acteurs ont ainsi contribué à des sauts dans la dynamique locale.

LES ÉTAPES SUR LE TERRAIN

Ce paragraphe présente les principes communs à tous les volets du Projet Urbain pour la conduite du processus d’intervention, au fil des différentes étapes.

L’identification : un processus continu à travers une relation de proximité

Le processus d’identification est continu, au fil des interactions avec les différents acteurs tout au long du projet. Autrement dit, il n’y a pas une période d’identification délimitée en amont. En résumé, la première année du PU a constitué une période transitoire qui a préparé son démarrage. L’identification des bénéficiaires de la deuxième année s’est faite en partie pendant la première année et a été complétée durant l’année en cours. La même démarche s’est poursuivie pour la troisième année. En dernier ressort, ce sont les bénéficiaires les plus motivés qui résistent selon le principe, délibérément recherché, d’auto ciblage (la décision des personnes de participer ou non au projet de leur propre chef). Le projet leur donne des outils pour qu’ils puissent prendre en charge leur propre changement.

Ci-dessous, le détail de chaque étape d’identification, chacune intimement liée avec la suivante¹² :

Étape 1

Le PU s’est d’abord appuyé sur des structures implantées à Dar Naïm pour **avoir accès à des données sur les différents types de bénéficiaires potentiels**, avec des critères spécifiques pour chaque catégorie (jeunes, groupes de jeunes, coopératives féminines, OSC locales). Dans la continuité du travail réalisé durant la phase de diagnostic, des réunions ont été organisées avec la commune, les ONG, les associations locales et

¹² Ces étapes constituent une méthodologie d’identification globale. Cette méthodologie a été adaptée en fonction des bénéficiaires cibles dans le cadre des différents volets du projet (lire les parties IDENTIFICATION des quatre ET).



Organisation d'une soirée culturelle à la maison des jeunes de Dar Naïm pour mobiliser et sensibiliser les jeunes et la population sur les droits humains, la citoyenneté, le VIH sida, le mariage précoce, la cohésion sociale et la protection de l'environnement à travers le théâtre et le chant.

les services déconcentrés (Inspection Départementale de l'Education Nationale, IDJS, MASEF) pour présenter les activités, les populations cibles du projet et demander un appui dans l'identification des bénéficiaires. C'est en accédant à cette connaissance du terrain, diffuse chez les partenaires de développement, que le PU a pu centrer son action sur les quartiers les plus précaires dans lesquels se trouvent des *gazra* (bidonvilles) et déjà identifier les personnes susceptibles de remplir les critères.

Étape 2

Sur cette base, les animateurs se sont rendus dans ces quartiers pour **rencontrer les personnes et leur présenter le Projet Urbain** de Caritas et sa mission d'appui à l'autonomisation. Dans un premier temps, les habitants étaient très réceptifs et une première phase d'identification a été réalisée rapidement. Mais, en comprenant que Caritas n'était pas une organisation d'assistance et que l'argent ne viendrait pas sans effort, beaucoup se sont retirés. Par ailleurs, lorsque cela est nécessaire, cette étape est aussi l'occasion de clarifier l'identité et la vision de Caritas Mauritanie auprès de personnes sceptiques sur les intentions de l'ONG.

Étape 3

Une fois le contact établi sur le terrain, l'équipe a procédé à une **enquête de vulnérabilité**, selon des critères bien précis (revenu hebdomadaire, nombre d'enfants, statut marital, type de logement). À ce stade, les animateurs ont continué de communiquer sur l'approche de Caritas pour compter sur des personnes véritablement engagées dans le processus. Ainsi, en première année, l'identification de l'ensemble des groupes cibles a pris environ quatre mois durant lesquels les animateurs ont pris du temps pour se réunir avec les habitants des quartiers, expliquer le projet, sa démarche et l'effort qui était demandé.

Étape 4

L'identification s'est achevée par un processus d'**auto-ciblage**. Les activités du PU sont ouvertes à tous, mais l'engagement (assiduité durant le cycle de formation et aux rendez-vous de montage de leur projet, réalisation des restitutions des enseignements au groupe) qui est demandé participe à la sélection des plus motivés. Pour les jeunes ciblés pour l'insertion (ET2), le processus de sélection s'est achevé par une convention passée avec les parents, qui les impliquent de fait dans la décision. En cas de refus des parents,

“ Nous avons bénéficié des cours d’alphabétisation. Ces cours ont été très utiles. Il y a eu aussi des formations professionnelles en teinture et des séances de sensibilisation sur la santé maternelle, le lavage des mains... La formation nous a permis de gagner de l’argent pour améliorer nos conditions. C’est là que j’ai compris que la formation est plus importante que l’argent. ”

Aminata Gueye, présidente de la coopérative Pellital

le jeune n’intègre malheureusement pas le projet. En revanche, cela permet de l’identifier tout de même, et par exemple, de le considérer potentiel bénéficiaire dans le cadre d’autres actions du PU, comme lors des rencontres intergénérationnelles. Ces rencontres sont les occasions les mieux indiquées pour promouvoir le changement de vision dans le foyer et typiquement, la place de la femme et des filles dans le foyer.

A noter que l’identification des coopératives féminines (ET1) a représenté un véritable **défi** avec des difficultés de ciblage des femmes et du fait de la nécessité pour elles de se regrouper et de s’organiser dans un premier temps pour devenir bénéficiaires du projet.

L’appui au renforcement des capacités d’analyse

À la suite de l’identification des groupes cibles, l’équipe d’animateurs travaille avec ces groupes sur l’analyse de leur situation. Au cours de réunions individuelles pour les jeunes déscolarisés ou en groupe pour les femmes et les OSC, les animateurs posent des questions pour les amener à identifier et comprendre leurs problèmes principaux. À partir de là, ils font ressortir, ensemble, leurs potentialités, leurs besoins et affinent l’idée d’une action pour construire leur projet.

C’est ce que Caritas considère comme la première étape de son **approche participative** : les personnes sont accompagnées pour qu’elles soient conceptrices puis actrices de leur propre projet. Ce travail repose principalement sur la capacité d’**écoute** des animateurs, cela doit permettre de donner à ces personnes confiance en leurs capacités. Cette phase peut prendre du temps, si l’on veut un programme qui réponde au plus près aux besoins des bénéficiaires. Plusieurs rencontres sont parfois nécessaires, individuelles ou collectives.

L’identification des besoins de ces personnes vulnérables révèle le plus souvent des lacunes au niveau de l’éducation ou de la formation. Cela peut aller de l’apprentissage de base pour des femmes analphabètes à des compétences plus techniques concernant la planification d’un projet pour des OSC existantes (ET3). Après de nombreuses années d’expérience à Caritas, Lo Samba Yero explique : « *Le fait d’appuyer les OSC à l’identification de leurs problèmes est une approche pédagogique pour recueillir leurs besoins en matière de renforcement de capacités. En d’autres termes, ce sont les difficultés auxquelles les OSC sont confrontées qui déterminent leurs besoins.* » Cela s’oppose clairement à toute vision matérialiste des besoins d’appui. Il n’y a pas d’action durable sans développement de compétences, quels que soient les moyens financiers investis !

Pendant la phase d’identification, l’équipe du PU a montré aux groupes rencontrés l’intérêt du **travail en collectif**. La stratégie de Caritas favorise notamment le regroupement féminin (ET1). Concernant les jeunes, le PU a incité les jeunes filles à se regrouper, du fait de la nature de leurs activités et de leurs obligations domestiques (ex. : artisanat à la maison). De même, il était prévu d’accompagner des initiatives collectives pour les jeunes. Le principe de regroupement autour d’un intérêt commun permet de mutualiser des capacités d’agir (aspect matériel, financier, compétences particulières, aptitudes relationnelles, etc.) et de renforcer la cohésion sociale. Pour cela, l’équipe du PU, à travers l’organisation de réunions, de formations, d’ateliers de sensibilisation ou encore de rencontres, a permis à ces personnes de se connaître et partager des problématiques en rapport avec des intérêts communs.

Le travail d’identification des besoins a lieu après la sélection des bénéficiaires mais également tout au long de la vie du projet. Les rencontres avec les groupes cibles ou l’analyse des résultats du projet révèlent très souvent de nouveaux problèmes à traiter. L’accompagnement

de proximité et le système de suivi-évaluation ont permis à l'équipe du PU d'ajuster son action. Cela nécessite de la flexibilité pour les équipes et une souplesse de la part des bailleurs vis-à-vis des changements techniques et financiers induits. Par exemple, cela a demandé une marge de manœuvre dans le réajustement du calendrier d'action en fonction de l'avancement sur le terrain (anticipation de l'octroi de moyens). Il a aussi fallu choisir de déléguer des formations à des prestataires locaux (alphabétisation) et de regrouper l'ensemble des OSC dans un même cycle précoce de formation (ET3), de façon à garder un délai suffisant pour l'accompagnement de ces groupes dans la réalisation de leurs projets.

Les phases précédentes ont donc permis d'une part, d'identifier des personnes vraiment motivées pour participer aux activités du programme et d'autre part, d'identifier avec elles leurs besoins et leurs potentialités ou capacités pour répondre à ces besoins et ajuster le programme en conséquence.

Accompagner le développement des potentialités des groupes cibles

En cherchant à identifier les problèmes de chaque groupe à la racine, il est apparu des lacunes en matière d'apprentissage et un manque de conscientisation ou de sensibilisation dans des domaines qui peuvent créer des barrières au développement ou même favoriser les situations d'exclusion (la connaissance des droits et devoirs, les connaissances basiques en matière d'hygiène et de santé, etc.).

Aussi, le Projet Urbain a mené deux types d'actions :

⦿ Des programmes de formation et d'alphabétisation.

La **conception** des modules de formation repose sur des expériences antérieures de Caritas Mauritanie (approches CRC et AGF). En insertion (ET2), le choix des métiers sur lesquels former les jeunes se base sur l'enquête du PU auprès des acteurs et sur l'étude du BIT au niveau national (mécanique automobile, maintenance, informatique, coiffure, menuiserie, restauration). En revanche, la conception des modules complémentaires est *ad hoc*, en cours d'accompagnement des jeunes, et résulte d'une réflexion sur les besoins de formation du public ciblé en matière de compétences annexes au métier. Les formations sont réalisées le plus souvent par des personnes et/ou des structures externes, et

“ Là où l'hôte s'assoie, l'animateur s'assoie sur la natte. ”

Samba Gawdi, coordinateur de l'Association des piliers du savoir

plus rarement par les animateurs du PU, pour ce qui relève du savoir-faire historique de Caritas (ex. : dynamique de groupe, changement de comportement autour de pratiques familiales essentielles). Ces formations ont lieu dans les locaux du PU, excepté pour les formations des jeunes (situées dans les centres de formation

professionnelle) et pour l'alphabétisation des femmes (le lieu est choisi par les apprenantes, avec un critère de proximité géographique et sociale). Le coût du déplacement représente la contribution des bénéficiaires. Pour les leaders appelés à souvent se rencontrer, cela a parfois induit une réflexion sur leur financement au sein de leur groupe.

⦿ Des campagnes de sensibilisation pour le changement de comportement.

L'analyse de la situation avant le démarrage du projet avait identifié des problèmes liés à certains comportements de personnes de Dar Naïm. Généralement, les groupes sont les meilleurs vecteurs pour impulser le changement. Le changement au niveau individuel a tendance à avoir des effets sur le long terme. Pour cela, l'équipe du PU utilise différents outils pour renforcer la conscientisation, l'éveil ou le changement de comportement des bénéficiaires : séances de causeries, rencontres d'échanges d'expériences, ateliers de sensibilisation, mise en œuvre d'activités citoyennes, formation et accompagnement de relais communautaires, etc. Les groupes de jeunes ont également été accompagnés pour l'organisation de manifestations culturelles (représentations de théâtre, sketch, ballet, chant, hip-hop, etc.) qui devaient sensibiliser les habitants des quartiers sur des thématiques citoyennes choisies de façon concertée : la cohésion sociale, la lutte contre les violences, la préservation de l'environnement (ET4).

Autant pour les formations que pour les actions de sensibilisation, les communautés socioculturelles **ont été mélangées**. Bien que cela nécessite davantage de temps et de moyens pour la traduction, cela a permis de créer des espaces de rencontres et de concertation entre les populations, puis de convergence autour de préoccupations communes.

Appuyer la mise en place de projets

À la suite des formations dispensées, Caritas considère qu'il est important de donner aux personnes les



Ces femmes du quartier de Lemghaity se sont regroupées en coopérative, la coopérative Pélital, pour développer leur activité de teinture de pagnes.

moyens de mettre en place une première activité ou un premier projet pour « tester » ces nouvelles compétences. Après la production d'un compte rendu par les participants suite aux formations, c'est bien la mise en pratique qui assure réellement le transfert de savoirs. Les équipes de terrain accompagnent le groupe dans l'appropriation des outils mis à disposition lors des formations et pendant la conduite de leur projet. La manière d'accompagner au montage et à la réalisation d'un projet est très spécifique de chaque type de bénéficiaires, voire spécifique à chaque groupe, en fonction de son niveau d'autonomie :

- ⦿ Les femmes membres des coopératives qui ont participé activement à l'ensemble du cycle de formation sont incitées à concevoir une AGR, puis elles ont pu avoir accès à un microcrédit **si elles le souhaitent** pour développer leur projet (ET1).
- ⦿ Les OSC formées ont pu s'exercer à répondre à un appel à projet lancé par le PU. Les meilleures ont bénéficié d'un financement, sinon d'un appui dans la reformulation de projets (ET3).
- ⦿ Pour les autres acteurs (individus, équipe de football, Réseau des jeunes, etc.), le travail a porté sur une sensibilisation et une conscientisation sur les problèmes de leur commune et sur leurs droits et devoirs en matière de participation à la recherche de solutions. L'accompagnement du PU leur a permis de réaliser un plan d'action pour la résolution de problèmes qu'ils avaient eux-mêmes identifiés et de le présenter à la mairie lors d'une rencontre

citoyenne intitulée « **Ma commune, mon affaire** » (formule inventée par une fille). Une fois ce plan validé par la mairie, le PU a donné les moyens financiers et un accompagnement technique à ces jeunes pour la réalisation de trois microprojets sur les thèmes de l'environnement et de la sécurité (ET4).

Parmi les OSC formées, celles qui étaient majoritairement composées de jeunes ont rallié ce mouvement initié dans la commune. L'équipe du PU a par ailleurs accompagné quatre associations de jeunes dans leur réponse à un appel à projets de l'ambassade de France sur une autre thématique qui avait été portée devant la mairie, à savoir les violences liées au genre à Dar Naïm (Voir le projet Touche pas à ma sœur dans l'ET4). Une fois le financement obtenu, les porteurs de projets ont été accompagnés par l'équipe du PU et par la mairie de Dar Naïm qui a fourni un local et un appui technique.

- ⦿ Pour les jeunes déscolarisés, l'accompagnement du **conseiller en insertion** a été initialement prévu dans le cadre de la recherche d'un emploi après une formation facilitant l'insertion professionnelle des jeunes. Devant les résultats mitigés du fait de l'inadéquation entre certaines formations et le marché de l'emploi (ET2), différentes mesures ont été prises :
 - L'appui du conseiller en insertion pour la recherche de stages en vue de renforcer les capacités des jeunes formés ;
 - La recherche de stages proches du lieu

d'habitation des jeunes, ce qui a permis aux jeunes teinturières et coiffeuses d'utiliser les indemnités de transport prévues pour investir dans leur AGR ;

- L'accompagnement de jeunes teinturières à s'organiser en groupe pour bénéficier des activités du volet coopératives (ET1). De plus, certains jeunes de ce volet ont participé aux ateliers de sensibilisation sur la citoyenneté. Dans ce cadre, ils ont pu rencontrer des associations de jeunes de Dar Naïm. Certains s'y sont engagés, d'autres, sans s'engager formellement, ont participé activement aux activités citoyennes des jeunes.

Ces projets, tous volets confondus, ne peuvent marcher que s'il y a la **cohésion dans le groupe porteur**. Si le PU a incité au principe de regroupement, ce sont les personnes qui autour d'une initiative l'ont ensuite décidé de façon volontaire, puis le PU s'applique à faire mûrir cette initiative sous forme de projets en renforçant les compétences requises.



Lemhaba Mohamed Moustapha a suivi une formation de chauffeur mécanicien grâce au projet. Par la suite, il a effectué un stage pratique de 3 mois au CFAO motors de Nouakchott.

Selon le constat de l'équipe du PU, les groupes qui sont en cohésion, sont ceux qui ont accepté de partager les responsabilités.

Mais parfois, au moment de la mise en œuvre du projet d'un groupe, il arrive que des difficultés surgissent, en lien avec un manque de cohésion au départ. Si un groupe de femmes ne s'entend pas ou n'est pas solidaire alors il est difficile de concrétiser un projet d'activité en commun. Si les jeunes ne s'entendent pas, ils n'arriveront pas à développer leurs activités comme prévu car il y a toujours une personne qui créera des blocages. Aussi, le défi de l'animation à cette étape est de veiller à la cohésion de ces groupes et de les sensibiliser à cette question. Ce travail est réalisé à travers des réunions ou des séances de causeries qui réunissent les personnes pour qu'elles expriment leurs sentiments et trouvent des solutions. Si les blocages sont trop importants, le groupe n'est pas viable et il vaut mieux le modifier de façon à retrouver une cohésion suffisante pour la mise en œuvre du projet.

Mais en général, ce qu'apporte le PU, c'est l'espace de dialogue sur des problèmes communs, ce qui conduit les personnes à la volonté de faire quelque chose ensemble et ainsi, à générer de la cohésion par l'action.

LE PU : UNE DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE POUR AJUSTER CONTINUUELLEMENT L'ACTION

L'apprentissage collectif est assumé comme étant la colonne vertébrale des méthodes d'action du Projet Urbain. Cela a nécessairement conduit à une évolution des pratiques d'action sur le terrain.

Ainsi, en sous-bassement des évolutions des façons de travailler, le temps du projet a permis à l'équipe de mieux connaître le terrain d'intervention et les acteurs locaux ont appris sur l'éthique et l'approche spécifique du PU.

Ce paragraphe propose de donner des éléments pratiques de cette expérience d'apprentissage dans l'action. Cela constitue les principales leçons tirées de la méthode opérationnelle du PU.

Au début, les opérations sont pilotées par la coordination du projet, les équipes connaissent peu le terrain, et suscitent le dialogue avec les acteurs du territoire pour mieux l'appréhender (consultation des bases de données existantes chez les acteurs

de la commune ou les services techniques de l'État, enquête auprès des bénéficiaires). **À la fin, l'action sur le terrain suit une démarche *bottom-up***, à partir de la présentation d'initiatives des acteurs locaux, que ce soit en insertion professionnelle (ET2), pour un projet d'AGR en coopératives (ET1), ou une action d'utilité publique locale (ET3 et 4).

Ainsi, comme nous l'avons remarqué dans le paragraphe précédent, la construction de liens continus et de proximité avec les acteurs volontaires du territoire a fait évoluer les pratiques d'identification et d'analyse des besoins, qui prennent progressivement la forme d'expressions spontanées des acteurs du terrain. Autrement dit, si au début le Projet Urbain se basait sur des références antérieures et exogènes (base de données, rapports, méthodes de formations existantes, expérience de Cap Insertion, etc.), ses méthodes se sont ajustées progressivement aux problématiques actuelles, en collaboration avec les acteurs concernés. C'est en installant avec eux un dialogue de confiance au cours du projet que l'analyse de la situation et l'ajustement de l'action ont pu devenir performants.

→ **Le pilotage en partenariat a permis d'ajuster les outils et procédures que les prestataires pratiquaient avant le PU**

Le partenariat évoqué plus haut a été une opération bénéfique pour les deux parties, le Projet Urbain et l'organisation contractualisée pour son expertise et son implantation locale. Le PU a en effet apporté une expérience plus réflexive sur les pratiques et le métier des prestataires, ainsi que des moyens supplémentaires pour développer leurs outils de travail.



EXEMPLES

Djikké (IMF) a développé sa capacité d'adaptation de ses procédures en cours d'action, en fonction des problématiques posées par les usagers (modalités d'octroi des prêts : frais, montants, délais). ARPRIM (partenaire pour l'alphabétisation) a édité de nouveaux manuels à la suite de l'expérience d'enseignement avec le public



Ces jeunes participent à un atelier de formation sur la citoyenneté, l'éducation à la paix et aux droits humains. En formant les jeunes sur ces thématiques, le projet participe au changement de comportements des habitants du quartier mais aussi de la société mauritanienne.

du projet (nouveau type de cible pour ARPRIM), avec la participation des apprenants dans leur conception (choix thématique).

→ **La cohésion de l'équipe autour d'une culture d'action et d'ambition partagée**

L'équipe du PU démontre qu'elle a construit une culture de l'action de terrain et une volonté de contribution au développement local. Cette cohésion et cette dynamique reposent d'abord sur la valorisation des expériences antérieures des membres de l'équipe, sous forme d'initiatives méthodologiques, dans le dispositif du projet.



EXEMPLES

Les conventions signées entre les parents et les enfants, pour les parcours d'insertion professionnelle, ont été reprises de l'expérience de Cap Insertion soutenu par le GRET (filles en groupe à l'image des groupes coopératifs au sein du PU). La formation en développement personnel et animation du dialogue interpersonnel a été développée sur la base de l'expérience du chef de projet acquise antérieurement au sein de l'UNICEF.

La cohésion d'équipe du PU s'est fabriquée grâce à la volonté de laisser libre court aux échanges entre les membres de l'équipe pour un partage d'expérience et un pilotage de projet en collectif, de manière



Ces femmes qui apprennent à lire et à écrire découvrent des lumières, un nouveau monde s'offre à elles. Elles déclarent rattrapper le temps perdu et se sentir affirmée en tant que citoyennes.

collégiale. Le temps investi dans ces échanges est conséquent mais constructif pour afficher une harmonie de sens dans l'accompagnement des acteurs locaux.

→ Les forums de dialogue multi acteur : échanges d'expérience pour la résolution de problèmes

Cet outil a été amplement utilisé dans le PU. Le forum est un mode de résolution de problèmes de la société locale, par l'échange d'expérience, qui conduit parfois à la mobilisation collective. Différents formats ont été conçus à différents moments, pour diverses thématiques.



EXEMPLES

- **Journée de lancement du projet** autour de la jeunesse.
- **Sensibilisation pour le changement de comportement** en réunion entre acteurs locaux spécialisés et représentants de groupes et individus bénéficiaires du projet : Journée des femmes (émancipation des femmes), réunions microcrédit, alphabétisation, MGF.

- **Mise en place d'espaces de dialogue** (rencontres d'échanges d'expériences, réunions de concertation) entre les femmes et les autres acteurs (OSC, jeunesse) qui ont partagé leurs difficultés et problèmes. Les OSC ont pu écouter les problèmes des femmes et, pour certaines, ont développé des actions pour y répondre (cf. Association Lemneither et le projet sur l'état civil).
- **Atelier d'éducation citoyenne** (ET2 et 3).
- **La réunion des acteurs concernés par une problématique commune :**
 - ▶ Un recours efficace pour corriger des effets d'animation non recherchés, liés à une mauvaise compréhension d'une approche par un agent du projet entre autres (microcrédit, etc.).
 - ▶ Un puissant moyen de diffusion de l'innovation et d'initiatives d'autonomie (ex. : petit investissement de démarrage par mutualisation des fonds propres des membres, sans appui externe).

Parfois, les échanges d'expérience bloquent momentanément l'action, par décalage entre les contextes d'action des parties en dialogue (ex. : le prêt à taux 0 de l'AGF El Mina). Néanmoins, la poursuite du dialogue sur la base des interrogations des bénéficiaires permet de reconstruire une convergence d'intérêts nécessaire à l'action collective.

Le Projet Urbain est une action multiacteur et multiniveau qui joue son rôle de catalyseur de liens et des potentiels locaux, tout en conservant sa nature de « projet » et donc d'acteur temporaire.

Le Projet Urbain a été conçu pour résoudre des problèmes identifiés avec des populations de Dar Naïm. Sa mise en œuvre et son succès ont nécessité l'adhésion multiforme des populations et des acteurs ainsi que des institutionnels.

Si ces conditions sont réunies, l'adhésion des membres de l'équipe du projet doit être totale. Cela signifie que l'équipe dans son ensemble comprend les enjeux qui s'y rattachent. ■



EXPERIMENTATIONS TERRAIN



EXPERIMENTATION TERRAIN 1

ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES ET DES FILLES EN VUE DE LEUR AUTONOMISATION

LES FEMMES À DAR NAÏM

La typologie des ménages à Dar Naïm est caractérisée par la dominance des couples avec enfants (41,3 %) et la présence de familles élargies (28,2 %). Conformément à la tradition en Mauritanie, c'est l'homme qui, en tant que chef de ménage, prend en charge toute la famille. Cependant, au cours de la période 2004-2008, le pourcentage des femmes chefs de ménage est passé de 18,9 % à 31,3 % en Mauritanie. La cause principale de ce phénomène est l'abandon de la famille par le père, celui-ci disparaissant sans laisser de pension alimentaire pour ses enfants. Ces femmes ne connaissent ni leurs droits ni les

institutions leur permettant de s'informer et de se faire accompagner. Au niveau économique, elles rencontrent des difficultés pour exercer une activité rentable en raison de l'éloignement des marchés et du manque de qualité des produits.

À Dar Naïm, cette proportion de femmes chefs de ménage est encore plus importante. Celles-ci doivent garantir à l'ensemble des membres de la famille l'alimentation, l'habitat, l'éducation, les soins de santé, etc. Cette situation s'impose généralement en cas de divorce, de mobilité ou de décès du père de famille. Ces ménages, dont la prise en charge est assurée par des femmes, souffrent davantage de la pauvreté, notamment

“ Avant l'arrivée du projet, nous étions une association de femmes pour l'entraide sociale. Notre principale activité était d'aider les femmes qui organisent des cérémonies familiales. Mais nous n'avons pas pensé à mutualiser nos efforts pour travailler. Avec l'appui du projet, nous nous sommes constituées en coopérative. ”

Aminata Gueye, présidente de la coopérative Pellital

dans la zone de Dar Naïm où les femmes exercent le plus souvent des activités dont les revenus sont fluctuants et relativement faibles (commerce de petit détail, vente de poissons et de légumes, etc.). Le phénomène de l'exode rural, la difficulté de trouver du travail et les mutations que cela entraîne dans la cellule familiale ont également pour conséquence de renforcer le rôle des femmes en recherche quotidienne de moyens de subsistance.

Dans ce cadre, les femmes chefs de ménage jouent un rôle essentiel dans le maintien et la survie des familles, tout particulièrement chez les populations en situation de grande pauvreté. Ces femmes chefs de ménage, qui le plus souvent ne disposent d'aucune éducation ni formation, vivent dans une grande précarité économique et sociale.

Ainsi, l'extrême pauvreté est plus importante au sein des ménages dirigés par des femmes¹. Les femmes mauritaniennes ont souvent un accès plus réduit que les hommes aux ressources productives et à l'éducation (41 % d'entre elles sont analphabètes²), au développement des compétences professionnelles et par conséquent au marché du travail.

OBJECTIFS

En agissant auprès de ces femmes de préférence en groupe, à travers des actions d'alphabétisation, d'organisation sous la forme de coopératives et de promotion d'activités susceptibles de générer des revenus supplémentaires pour la famille, le Projet Urbain vise à contribuer à la réduction de leur précarité et à rendre plus actif leur engagement dans la société mauritanienne.

L'IDENTIFICATION

En début de projet, l'identification des bénéficiaires a été facilitée par **la collaboration** de la mairie, du GRET (ONG de développement française), des femmes leaders de quartier, de l'APSDN, du GIE Zazou, de la Mutuelle de santé, du MASEF, des OSC et du Réseau des jeunes du quartier. **Des réunions** ont été organisées avec ces acteurs locaux pour leur expliquer l'objectif du PU et donner des informations relatives à la démarche du projet.

À la suite de ces réunions, les acteurs ont partagé avec l'équipe du PU des **listes de coopératives** avec le contact d'un des membres, la présidente généralement. Les présidentes ont été conviées à **une réunion d'information** dans les locaux du PU qui a permis d'expliquer l'approche et les objectifs du volet et de prendre rendez-vous pour des visites sur le terrain afin de rencontrer les membres des coopératives. Une fois sur le terrain, les animatrices ont constaté qu'il n'existait pas de groupes réels, les membres n'étaient pas présents. Ces femmes avaient l'habitude de se présenter en tant que groupe pour obtenir des dons mais sans réelle structure : elles sont généralement regroupées du fait de liens familiaux, amicaux, de tontines ou de voisinage. Pour qu'elles puissent bénéficier de l'appui du PU, il a donc été demandé aux femmes de prendre le temps nécessaire pour **s'organiser réellement en tant que groupement**, c'est-à-dire se rassembler et se mettre d'accord sur une idée, « **dès lors, il leur est demandé de se responsabiliser** ». Ce choix résulte de la nécessité de mutualiser les moyens humains et techniques des femmes dont les situations individuelles ne permettent pas d'évoluer de façon isolée. Habituellement, les

1) Rapport sur les progrès 2010 vers l'atteinte des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) en Mauritanie, République islamique de Mauritanie/Nations unies, 2010.

2) « Politique nationale de la Jeunesse, des Loisirs et des Sports, stratégies de mise en œuvre et plans d'action 2011-2015 », ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports, juillet 2011.

femmes sont très motivées par ce type d'organisation qui permet de partager des équipements communs et d'alléger les activités d'intendance. Par la suite, ce sont **les groupes de femmes elles-mêmes qui ont invité les animatrices** à venir les visiter de nouveau une fois qu'elles estimaient organisées et prêtes.

En pratique, le PU a proposé à 90 groupes de constituer un bureau de trois personnes choisies par les membres. Secrétaire générale et trésorière doivent être alphabétisées (lecture, écriture, calcul). La seule contrainte demandée par le projet était que les femmes se connaissent déjà : voisines, liens familiaux, partage d'activités dans les quartiers. Les

de l'identification, l'équipe du PU a demandé à ce que les groupes soient composés de 5 membres au minimum et de 10 au maximum.

En deuxième année, des groupes de femmes ont été identifiés **dans les classes d'alphabétisation**. Elles avaient déjà été identifiées pour leur vulnérabilité, des liens étaient déjà créés et l'équipe du PU y a vu un moyen de les encourager à être rigoureuses en classe afin de pouvoir accéder à l'apprentissage de la gestion d'activités économiques. D'autre part, la meilleure connaissance du quartier a facilité l'identification : le bouche-à-oreille a bien fonctionné et les groupes sont venus directement au bureau du projet. Les groupes accompagnés ont été sélectionnés toujours sur la base des critères de vulnérabilité définis en première année.



Séance de formation en teinture pour ces femmes. Après avoir préparé les toiles, elles les plongent, les mains et le visage protégés, dans la teinture.

animatrices ont alors accompagné ces groupes au cours de nombreuses réunions sur le terrain pour les aider à préciser les objectifs de leur groupe, à définir des règles minimales devant être respectées par les membres, à partager les responsabilités, etc.

Durant cette visite, **des fiches d'enquêtes individuelles** sur la situation économique et sociale des femmes ont été complétées. Ces fiches ont permis de **mesurer la vulnérabilité de chaque femme** et de constituer une **base de données**.

Sur la base des **critères de sélection définis au préalable** (critères de vulnérabilité : revenus, type d'habitant, statut marital, nombre d'enfants à charge et niveau d'éducation, zone d'habitation) par l'équipe du projet et des informations recueillies, 40 premiers groupes de femmes ont été identifiés. Au moment

En troisième année, les animatrices du PU ont été confrontées à des difficultés pour identifier de nouveaux groupes dans les quartiers cibles du projet (en nombre suffisant par rapport aux objectifs fixés). C'est sur la base des données du MASEF que des groupes ont été sélectionnés et non sur les critères de vulnérabilité. Par ailleurs, parmi les jeunes filles formées en teinture, quatre groupes ont été sélectionnés pour intégrer les activités du volet coopératives, d'autant plus que le volet insertion professionnelle n'avait pas les moyens de les accompagner davantage dans leurs projets (cf. ci-après, étude de cas de Tadamoune).

Il existait au sein de ces quatre groupes tous les critères d'un groupe fonctionnel : une bonne cohésion, un dynamisme et une activité génératrice de revenus en commun était déjà lancée (teinture, boutique).

L'ACCOMPAGNEMENT

Accompagner le renforcement des capacités individuelles et collectives des femmes

> Analyse des besoins

Au moment où le projet a été planifié, Caritas a identifié les besoins des groupes de femmes et un dispositif y répondant à partir de son expérience sur le

projet AGF et d'un diagnostic réalisé à Dar Naïm. Dans le cadre du PU, au moment où les groupes étaient identifiés, le travail était moins de déterminer leurs besoins (car les femmes demandent avant tout de l'argent) que de les sensibiliser à l'approche de Caritas et de les engager dans cette démarche.

Ce travail a été **continu, au fil des visites** des animatrices aux coopératives. Deux **réunions d'échanges** ont été organisées entre des femmes de Dar Naïm et des groupes de femmes de Sebkha et El Mina appuyées dans le cadre du projet AGF. Les femmes de Sebkha ont partagé leur expérience avec Caritas et tout le chemin parcouru pour atteindre une stabilité socio-économique. Elles ont conclu en recommandant aux femmes de Dar Naïm d'être patientes et endurantes. *« Ma grande sœur était membre, elle était pressée et est sortie de notre groupe. Maintenant que ça marche bien, elle regrette. »*

En réalité, l'identification des besoins a eu lieu **tout au long du projet**. Avec le temps et l'appui du projet, les femmes sont plus capables d'exprimer leurs besoins. De plus, une meilleure connaissance du contexte ainsi que le dispositif de suivi-évaluation ont permis de détecter des problèmes et d'ajuster l'action en fonction. Par exemple, les difficultés des femmes pour obtenir l'état civil des membres de leur famille sont ressorties régulièrement comme une entrave à l'éducation et à la santé des enfants. La problématique de l'état civil a été prise en compte au sein des projets soutenus par le PU dans le cadre de l'appel à proposition (cf. étude de cas de Lemneiher dans le volet OSC). Au cours des séances de sensibilisation auprès de jeunes filles, la majorité a déclaré être excisée et que cette pratique était toujours en cours à Dar Naïm. Le PU a donc accentué ses efforts visant la promotion de l'abandon des mutilations génitales féminines (MGF) en formant l'équipe, en organisant une grande rencontre d'échanges sur le sujet avec la présence d'un imam et en formant des relais communautaires.

La mise en place d'espaces de dialogue (rencontres d'échanges, réunions de concertation) entre les femmes et les autres acteurs (Mairie, OSC, jeunesse...) qui ont partagé leurs difficultés et problèmes. Les OSC ont pu écouter les problèmes des femmes et, pour certaines, ont développé des actions pour y répondre (cf. Lemneiher et le projet état civil).

Pour les formations techniques et professionnelles, des visites de terrain ont été réalisées afin d'identifier les besoins en formation des bénéficiaires. Des femmes ont émis le souhait d'être formées en coiffure et en couture. La formatrice en coiffure du



Cette dame a appris à lire et écrire en suivant les formations du projet. Au total, 120 femmes et filles ont suivi des cours d'alphabétisation. Ces cours ont été dispensés par l'Association pour la renaissance du pulaar en République islamique de Mauritanie.

CFIP avait indiqué que la formation de débutantes dans ces domaines nécessitait une période minimale de trois mois alors que le projet avait fait le choix de former des femmes sur de courtes périodes pour des métiers débouchant à l'auto-emploi. En outre, la coiffure est un secteur très concurrentiel, il est rare de ne pas trouver une coiffeuse dans une maison. Une très forte expertise est nécessaire pour espérer une place sur le marché des coiffeuses professionnelles.

> Formation et alphabétisation

Alphabétisation de femmes et de jeunes filles

Le programme d'alphabétisation vise à permettre aux femmes et aux jeunes filles de prendre part à la gestion de leurs coopératives et de l'économie familiale, et d'améliorer cette gestion. Il est également attendu que

l'action d'alphabétisation favorise une prise de conscience sur les problématiques de leur environnement. Pour la mise en œuvre de cette activité, le PU a monté un **partenariat** avec une association locale spécialisée dans l'alphabétisation et implantée dans la commune : ARPRIM. Le chef de projet, en concertation avec l'équipe, a jugé pertinent de passer par des experts pour la **valeur ajoutée au niveau pédagogique**, mais également pour contribuer à **pérenniser l'action du PU**. L'association ARPRIM a été sélectionnée du fait de son implantation à Dar Naïm et de son expertise.

L'identification des bénéficiaires de cette activité s'est effectuée **conjointement avec ARPRIM**. Les apprenantes ont tout d'abord été identifiées dans les coopératives puis le programme a été proposé à d'autres femmes de Dar Naïm pour compléter les classes. La priorité était donnée aux femmes qui n'avaient jamais été à l'école, puis à celles qui avaient un niveau de scolarisation très faible.

Les femmes et les filles identifiées habitaient dans toute la commune de Dar Naïm. Il a donc été difficile de **trouver des lieux pour rassembler les femmes**.



L'alphabétisation tient une part importante dans le projet afin de donner les moyens aux femmes et filles de développer par la suite de petites entreprises. Ici, une des deux classes de jeunes filles en train d'apprendre l'arabe et le pulaar.

Finalement, les classes ont été implantées dans les quartiers où les apprenantes étaient les plus nombreuses. Le PU a souhaité que les apprenantes proposent un lieu pour les classes et le prennent en charge (en dehors du matériel pédagogique qui est

pris en charge par le PU) : cela constitue la contrepartie demandée aux femmes (approche participative de Caritas). Les lieux ont été choisis au cours de réunions avec les groupes de femmes. Si une femme proposait un lieu, les autres disaient si elles étaient d'accord ou non. Les animatrices du projet veillaient au consensus collectif.

L'alphabétisation dans la langue maternelle a été jugée plus pertinente que l'apprentissage d'une nouvelle langue du fait du niveau d'éducation et du temps disponible de ces femmes. Il était plus facile de matérialiser ce qu'elles connaissaient déjà. Il leur a quand même été demandé quelle langue elles voulaient apprendre et toutes ont demandé leur langue maternelle, le pulaar et l'arabe. Pendant deux années, l'apprentissage a été global : lecture, écriture, calcul. Il est devenu fonctionnel en troisième année avec l'utilisation de nouveaux manuels (les thèmes développés traitent du vécu des femmes : dynamisme de la femme, participation politique, pratique religieuse, hygiène et propreté de la maison, reconnaissance officielle de la coopérative, importance de l'éducation des petites filles et gestion financière d'une AGR). **Les femmes et les filles ont choisi le planning en concertation avec les alphabétiseurs.**

ARPRIM a identifié les alphabétiseurs. ARPRIM a fait face à des difficultés pour identifier des formatrices et finalement deux femmes dans les quartiers ont été sélectionnées (les résultats n'ont pas été à la hauteur des espérances). Le PU met à disposition chaque année un fonds pour la formation et le recyclage des alphabétiseurs. Cette activité était gérée par ARPRIM qui identifiait les besoins prioritaires et organisait la formation.

Huit classes de femmes et deux classes de jeunes filles en apprentissage de pulaar et d'arabe ont été constituées. Il était prévu un rythme de deux jours par semaine pour deux heures par séance. Chaque classe avait un effectif de départ de 25 à 30 personnes. Au total, 200 femmes et 60 jeunes filles étaient inscrites.

Pendant les trois années, **les animatrices du PU ont suivi mensuellement** chaque classe pour constater la régularité des apprenantes, l'avancement de l'apprentissage, et les capacités pédagogiques des alphabétiseurs. Ce suivi mensuel était au départ



Ces femmes organisées en coopérative présentent leurs dernières créations. En plus de la teinture, elle se sont lancées par la suite dans la création de bijoux en perle et de porte clefs en cuir afin de diversifier leurs activités et d'augmenter leurs revenus.

réalisé par les animatrices du PU mais au bout d'une année, pour faciliter la résolution rapide des problèmes, il a été décidé avec ARPRIM de réaliser un **suivi conjoint** PU-ARPRIM : un membre de l'association a été délégué pour ce travail.

À chaque fois que nécessaire, souvent en cas de difficultés identifiées dans les classes (absence des femmes, des alphabétiseurs, gestion des niveaux différents des femmes dans les classes...), **les équipes des deux structures** se sont réunies pour résoudre les problèmes.

Au fil du temps, de nombreuses femmes et filles ont abandonné les classes pour différentes raisons (pauvreté, contraintes familiales, mobilité, santé...). Les femmes des groupes sont plus régulières en classe (66 %) que les femmes sans groupe (34 %). Pour résoudre ces problèmes, ARPRIM et le PU ont mené conjointement **des activités de sensibilisation** sur l'importance de l'alphabétisation dans les classes, *en petits groupes* et au cours d'une *rencontre d'échanges* entre les femmes.

D'autre part, de **nouvelles femmes/filles motivées ont été intégrées** dans les classes. Pour résoudre

les problèmes de niveaux, certaines classes **ont été divisées par niveau**, ce qui a été bien géré par les alphabétiseurs.

D'autre part, sur les recommandations de l'évaluation intermédiaire, ARPRIM, avec l'appui du PU, a conçu des **livrets pédagogiques** pour les classes, en Arabe et en Pulaar afin de favoriser l'environnement lettré des apprenantes. Ces manuels d'apprentissage ont ainsi été conçus à partir d'expériences dans lesquelles les apprenantes peuvent se retrouver. Le choix thématique a porté sur l'éducation religieuse et citoyenne, thématique fortement demandée par les apprenantes. L'arrivée de ces livrets en fin de programme a permis aux alphabétiseurs d'organiser des séances d'échanges et de débats en classe. Les alphabétiseurs comme les apprenantes apprécient ces manuels. Les femmes les utilisent également hors des classes.

Formations en gestion financière/ organisation et techniques de vente

L'appui à l'organisation et les formations techniques en gestion des membres des coopératives visaient à accroître l'efficacité des organisations et leur potentiel de développement.

Chaque groupe sélectionné devait avoir élu un bureau exécutif *alphabétisé*, afin que ses membres participent aux formations. À la fin de chaque formation, il était ensuite demandé à ces femmes de réaliser une restitution auprès des autres membres du groupe.

Ces formations prévoient la stimulation des coopératives pour mieux gérer leurs AGR. Elles permettent aussi de renforcer leurs capacités en matière de gestion et de techniques de vente, de renforcer leurs potentiels de développement sous forme de micro et petites entreprises viables, fondées sur l'amélioration des qualifications professionnelles et techniques, sur la diversification et la bonne commercialisation des produits.

Pour ce faire, des formateurs spécialisés dans le domaine ont assuré l'enseignement, avec l'assistance des animatrices du PU. Trente femmes en moyenne (trois femmes par coopérative : présidente, secrétaire générale, trésorière) étaient sélectionnées pour chaque session. La formation en gestion financière durait cinq jours et celle sur les techniques de vente quatre jours. Les formateurs ont animé des jeux de rôle, des exercices pratiques et simples en prenant des exemples sur les activités des bénéficiaires pour qu'elles puissent s'approprier facilement des outils de gestion. À la fin des formations, le PU a outillé les bénéficiaires (registres) pour qu'elles puissent enregistrer les mouvements (entrée, sortie, solde, PV de réunion, etc.) de leurs activités et des attestations ont été remises aux participantes.

Formations techniques et professionnelles

Un petit groupe de neuf femmes a suivi une formation de dix jours de renforcement des compétences en coiffure au CFIP. Six sur les neuf femmes formées en coiffure exercent chez elles, sauf une qui est dans un salon de coiffure. Le reste du groupe a été formé en teinture. Ces formations très pratiques étaient dispensées au local du projet par une teinturière professionnelle travaillant également dans le

domaine social qui était donc très à l'aise avec le public cible. Elle était assistée d'une autre femme pour les travaux pratiques. L'activité de teinture est intéressante à plusieurs titres :

- ⦿ la pratique est réalisable avec peu de moyens et n'importe où (domicile, marché, etc.) ;
- ⦿ culture locale du renouvellement fréquent de l'habillement féminin, du fait des besoins réguliers liés aux fêtes familiales et religieuses, de la

fragilité du textile, de la dynamique de création et du jeu de la mode ;

- ⦿ pratique réalisable en groupe ou individuellement.

Ces activités ont pour caractéristique de s'inscrire dans le prolongement des tâches ou occupations traditionnelles domestiques des femmes, et donc sans rupture avec le cadre de vie habituel et leurs prédispositions techniques. Cela constitue

un atout indéniable dans le contexte de la pauvreté.

“ Caritas ne nous a pas donné de l'argent mais nous a aidées à trouver des solutions à nos problèmes. [...] La formation nous a permis de gagner de l'argent pour améliorer nos conditions. C'est là que j'ai compris que la formation est plus importante que l'argent. ”

Aminata Gueye, présidente de la coopérative Pellital

> Sensibilisation pour le changement de comportement

L'activité de sensibilisation au changement de comportement pour 900 femmes et 60 jeunes filles visait à leur apporter les informations nécessaires pour connaître leurs droits et leurs devoirs et modifier leurs comportements en matière d'hygiène, de santé et d'éducation. Les femmes conscientisées et formées peuvent alors jouer le rôle d'interface entre les populations de leurs quartiers et les différents acteurs de développement (administration, organisations non étatiques, opérateurs économiques, promoteurs sociaux).

Les séances de sensibilisation étaient organisées en petits groupes d'une trentaine de femmes et/ou de filles en moyenne. Au début, ces ateliers avaient lieu au local du PU. Puis ils ont été délocalisés chez des femmes dans les quartiers pour favoriser la présence des femmes. Pour animer ces séances, l'équipe du PU a fait appel à **l'ONG locale SOS Pairs éducateurs (SOS PE)** qui a animé ces ateliers à partir des thèmes suivants : l'hygiène, la santé maternelle et infantile, l'éducation des enfants, l'abandon des mutilations

génitales féminines, le traitement de l'eau, l'état civil et la participation politique des femmes. Les thèmes ont été proposés par le PU à SOS PE qui a présenté une méthodologie pour les développer. SOS PE a également proposé d'autres thèmes tels que la prévention du sida et la nutrition. Ces sensibilisations ont été facilitées par des techniques d'animations telles que des démonstrations, des jeux de rôle, des témoignages de vie. D'autres outils élaborés par le MASEF en collaboration avec le Fonds des Nations unies pour la population (FNUAP) et le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) pour promouvoir l'abandon des MGF ont aussi été utilisés. Enfin, des imams en collaboration avec des médecins ont rédigé une fatwa sur la promotion de l'abandon des MGF qui a été utilisée par l'équipe du projet pour la sensibilisation des populations de Dar Naïm.

C'est au cours de ces séances de sensibilisation qu'il a été constaté que l'excision est encore pratiquée à Dar Naïm. Il a donc été décidé au niveau du PU d'accentuer les activités de sensibilisation et de prévention sur ce thème. Les femmes et les filles des coopératives et des classes d'alphabétisation ont été sensibilisées, mais aussi d'autres femmes identifiées par des OSC locales.

Le PU a également organisé six **réunions d'échanges**. Ces réunions étaient des activités planifiées par le PU pour sensibiliser les femmes et les filles de façon plus large sur les mêmes thèmes que les séances en petits groupes.

La première réunion visait à ce que les femmes accompagnées dans le projet AGF partagent leurs expériences avec les nouvelles femmes identifiées à Dar Naïm.

La seconde a été organisée dans le cadre de la Journée internationale des femmes 2015, qui avait pour thème « Autonomisation des femmes - Autonomisation de l'humanité : Imaginez ! ». Au cours de cette journée, des leaders féminins au niveau national, une députée de l'Assemblée nationale (actuelle ministre du MASEF), des représentantes d'OSC de Dar Naïm, les femmes de Sebkha, de Dar Naïm, une représentante de l'association des parents d'élèves, le maire adjoint de Dar Naïm, la coordinatrice du MASEF pour la région nord, le directeur de la mutuelle d'épargne et de crédit Djikké, une représentante de l'APSDN,

des représentants du SCAC de l'ambassade de France et de l'AFD et des représentants des associations de jeunes à Dar Naïm ont pu échanger sur les problèmes rencontrés par les femmes et les solutions possibles. Il a été rappelé l'importance de **l'éducation des femmes pour leur émancipation**. À ce sujet, beaucoup de femmes ont témoigné **de la difficulté d'obtenir les documents d'état civil**, ce qui empêche les enfants d'aller à l'école : « *on ne peut pas scolariser nos filles si celles-ci n'ont pas de certificat d'identité* ». Les coopératives de Sebkha ont sensibilisé les femmes de Dar Naïm sur **la possibilité de démarrer une AGR sans financement externe** mais avec seulement des cotisations internes. Les procédures pour obtenir la reconnaissance formelle d'une coopérative ont également été développées. Les représentants de l'APSDN et de Djikké ont présenté la Mutuelle de santé et la caisse de Djikké de Dar Naïm. Une fille d'une association de jeunes a déclaré que cette journée l'a motivée davantage pour s'investir dans le milieu associatif malgré certains freins (pressions sociales, etc.). Elle proposait **de créer un cadre d'échanges avec les parents** (parce qu'il est mal perçu pour certains de



Lancement officiel du projet «Touche Pas à Ma Soeur» afin de lutter contre les inégalités de genre à Dar Naïm en présence de Gorges Brite du SCAC de l'ambassade de France et de Med Vall, maire adjoint de Dar Naïm. Ce projet a été mené de bout en bout par les jeunes de la commune avec l'appui de l'équipe du projet.

voir une fille dans le milieu associatif). Aujourd'hui cette jeune fille fait partie de l'équipe opérationnelle du projet « **Touche pas à ma sœur.** »

La journée d'échange a permis de réunir des partenaires et des bénéficiaires des différents volets du projet. Ainsi, pour les problèmes auxquels le PU ne répond



C'est le temps du séchage des pagnes juste réalisés par cette coopérative. La formation en teinture dure 5 jours. Les femmes sont d'abord initiées à la couture des voiles puis à leurs teinture. En tout, 55 filles et femmes ont été formées. Elles se sont par la suite regroupées pour former des coopératives et mutualiser les moyens.

pas directement, des pistes ont été données par les partenaires ou représentants de réseaux présents.

Deux réunions avaient pour but de **lever certaines difficultés identifiées par le PU** dans la mise en œuvre d'activités prévues par le plan d'action. La première portait sur le **microcrédit**. Plusieurs mois après le lancement du partenariat entre Djikké et le PU et malgré les sensibilisations réalisées auprès des femmes, très peu de groupes de femmes avaient adhéré et demandé un prêt à Djikké alors qu'elles attendaient depuis un moment l'accès à des financements. Une réunion préparatoire entre les équipes de Djikké et du PU a permis d'identifier les différents freins notamment au niveau interne : certains animateurs du PU n'adhéraient pas au microcrédit et/ou n'avaient pas une bonne compréhension des conditions d'accès, ce qui a pu les amener à diffuser des informations contradictoires sur le terrain. Ce temps d'échanges a donc permis à Djikké de bien expliquer comment le prêt fonctionnait et comment l'obtention d'un prêt participait à l'autonomisation des femmes. La seconde réunion était consacrée à **l'alphabétisation**. En effet, malgré les nombreuses sensibilisations dans les classes et le suivi régulier

des animatrices du PU et d'ARPRIM, de nombreuses femmes et filles avaient abandonné les classes.

Les deux rencontres ont donc convié les partenaires et les bénéficiaires. Les objectifs des partenariats ont été partagés avec les femmes puis la parole leur a été donnée pour qu'elles expriment leurs difficultés ou leurs contraintes. L'équipe du PU et les partenaires ont donné des éléments de solutions au cours des réunions ou ont pris note pour chercher des réponses adaptées. Enfin, un temps de parole et de témoignage était donné à des femmes engagées et motivées par l'activité.

Une réunion a été organisée dans le cadre d'un programme spécifique **de sensibilisation à l'abandon des MGF** mis en œuvre avec la collaboration de l'APSDN et la coordination régionale du MASEF. Onze femmes issues des coopératives et cinq jeunes filles du programme d'insertion avaient été formées sur les méthodes de sensibilisation à la promotion de l'abandon des MGF afin qu'elles deviennent des relais au sein de leurs communautés et de leurs quartiers. La journée d'échanges était une activité de **sensibilisation de masse** auprès des femmes et de

ÉTUDE DE CAS

LA COOPÉRATIVE BOKK JOM

Valorisation des potentiels dans la population locale

Ce sont dix femmes issues des composantes ethniques de Mauritanie maures, pulaar ou wolofs qui partagent le même quartier. Elles sont liées par le voisinage et quelques-unes par la parenté. Elles n'ont jamais eu l'idée de se réunir autour d'une activité. « *On a des AGR individuelles peu rentables et mal gérées* », affirme l'une des membres lors d'une visite de suivi de leurs activités faite par les animatrices.



Ayant pris connaissance de l'existence du Projet Urbain à Dar Naïm, madame Diakhou (future présidente de la coopérative) est venue prendre des informations auprès des animatrices sur les services qu'offre le projet. Sur leur conseil, elles se sont organisées en groupe de dix, puis les animatrices sont allées leurs rendre visite et les ont identifiées comme bénéficiaires du projet. Elles ont bénéficié des sensibilisations sur le changement de comportement, des formations en gestion et techniques de vente et en teinture de textile. Le délai de la mise à disposition de la ligne de crédit étant tardif pour le démarrage de leur activité, les animatrices ont recommandé à la coopérative de trouver un moyen de débiter en mettant en commun leurs propres moyens. Cet accompagnement a simplement permis d'amorcer l'initiative collective, à partir d'une pratique locale existante :



« Les animatrices sont venues nous voir pour nous expliquer qu'il est important de mettre en pratique nos acquis. Sur ce, nous avons mis en place la tontine. Les cotisations se font à hauteur de 50 UM par jour et par membre. Chaque mois la somme réunie est de 18 000 UM. 15 000 UM sont versés à l'une des membres pour débiter une AGR et les 3 000 restants sont pour le fond de caisse. Cette pratique se fait à tour de rôle. »

Elles ont pris par la suite un premier prêt de 150 000 UM auprès de la caisse de Djikké puis un deuxième de 300 000 UM, partagés entre les dix pour agrandir leurs activités génératrices de revenus (AGR) individuelles.



Chaque membre a une AGR, indépendamment de l'activité principale de la coopérative qui est le commerce. « *Nous achetons des ustensiles de cuisine, des rideaux et des draps que nous revendons entre nous. Nous nous réunissons chaque mois pour discuter des perspectives du groupe et récupérer les remboursements.* »

Le groupe est en bonne cohésion malgré sa mixité ethnique et sociale. ■

jeunes filles et garçons de Dar Naïm. Elle a permis de lever les tabous qui existaient sur cette pratique : quinze femmes ont témoigné. Les jeunes garçons ont pris connaissance des dangers de cette pratique, un sujet qui est le plus souvent réservé au cercle féminin dans la famille. Une femme exciseuse a également déclaré publiquement qu'elle arrêterait cette pratique.

Une dernière réunion sur l'autonomisation des femmes a été organisée pour traiter des difficultés à mettre en pratique le contenu des formations en gestion administrative et financière, les procédures de reconnaissance des groupements auprès des ministères concernés (artisanat et commerce), le coût des prêts (frais et/ou mensualités de remboursement) auprès de Djikké et enfin la cohésion des groupes. La réunion a permis d'échanger sur les procédures de reconnaissance auprès des ministères. Les documents du processus de reconnaissance ont été expliqués et mis à la disposition des femmes. Pour le crédit, il est apparu qu'un consensus avait été trouvé lors de la rencontre (consacrée au sujet) qui s'est tenue entre Djikké, le PU et les femmes. Le fait que les femmes reviennent sur le sujet prouve que la question mérite d'être traitée. C'est pourquoi des discussions au cas par cas sont

Dix-sept femmes et jeunes filles ont été formées en tant que **relais communautaires** pour la promotion de l'abandon des MGF à Dar Naïm. La formation a été réalisée par l'APSDN. Ces relais ont pour mission de promouvoir la pérennité de l'action du PU à l'issue du projet. Elles ont reçu des outils d'animation (posters, etc.) et, à leur demande, elles ont été accompagnées et soutenues par les animatrices du PU lors de leurs premières sessions.

APPUYER LA MISE EN ŒUVRE DE PROJETS

Appui au lancement d'une AGR : mutualisation de l'investissement de démarrage

Dans le cadre du projet AGF, Caritas gère elle-même l'activité de **micro finance** : elle met à la disposition des coopératives des prêts à taux 0. Il était prévu dès la planification du PU de mettre en place une activité de ce type, mais la manière de la mettre en œuvre n'était pas définie.

L'objectif de cette activité était **double** :

1. Mise en pratique des apprentissages en gestion suite à la formation par les membres de la coopérative.
2. Développement des activités des coopératives.

La question s'est posée en cours de projet. Des discussions en interne ont porté sur la gestion de ces prêts par Caritas : l'expérience du passé a montré que ce n'est pas le métier de Caritas et qu'il est donc difficile de gérer les prêts. En outre, soustraire cette activité à une institution de microfinance (IMF) permet aux femmes de les mettre sur le chemin du réel et d'assurer la pérennité du projet par un fonds revolving. Finalement, il a été décidé de faire appel à un prestataire et un **appel d'offres** a été lancé. Sur les deux dossiers reçus, c'est la mutuelle Djikké qui a été sélectionnée pour son professionnalisme, par son approche sociale de proximité (vision proche de celle de Caritas) et du fait

de sa présence à Dar Naïm (accessible aux femmes).

Une convention a été signée en négociant des conditions favorables d'obtention de prêt pour les



Au cours de la formation en gestion d'une coopérative ou d'une petite entreprise, les femmes apprennent à tenir un livre de compte pour évaluer le coût de leur activité et voir les bénéfices réalisés.

prévues en fonction de la nature de l'AGR. Enfin, pour les deux derniers sujets, la cohésion des groupes et la gestion administrative, il est apparu nécessaire de poursuivre le suivi formatif des femmes.

ÉTUDE DE CAS

LA COOPÉRATIVE FÉMININE PELLITAL

Agir collectivement et de façon autonome : développement d'une AGR sans prêt.

Ce sont des femmes qui vivent à Lemghaity, un quartier parmi les plus précaires de Dar Naïm (type d'habitat : *khaïma*, baraque et hangars). La plupart sont analphabètes et n'ont pas un revenu régulier : « *Chaque matin de bonne heure nous partons dans les quartiers pour faire du porte-à-porte afin de chercher des habits sales à laver. A 14 h, nous rentrons préparer de quoi manger pour nos enfants* », raconte l'une des membres. Avec l'appui des animatrices du PU, elles se sont constituées en groupe. Puis ces femmes ont été formées, sensibilisées, suivies et accompagnées jusqu'à la mise en place d'une activité génératrice de revenus (AGR).



Après la formation en teinture, l'équipe du volet organise des visites de suivi post-formation dont l'objet était de susciter des pistes de réflexion pour mettre en place une AGR. La présidente témoigne :



« Après la formation, nous restions à la maison sans rien faire en croyant qu'elles [les animatrices du PU] allaient venir nous donner de l'argent pour qu'on puisse faire quelque chose. Elles sont revenues pour nous dire de ne pas rester les bras croisés sans rien faire. "Pourquoi ne pas faire réfléchir vos têtes, vous êtes capables de faire quelque chose, allez-y." À partir de cette discussion avec les animatrices nous nous sommes réunies et nous avons décidé de cotiser 2 000 UM par personne. Ainsi nous avons réuni 18 000 UM. C'est ce qui nous a permis de démarrer une activité génératrice de revenus, la teinture. Comment ? En organisant des séances pour mettre en pratique nos acquis de la formation en teinture. Au départ on achetait une pièce de tissu, par la suite deux, trois, et ainsi de suite. Après la vente on gardait l'argent chez nous, les animatrices nous ont proposé de sécuriser l'argent en ouvrant un compte chez Djikké car il est en partenariat avec le PU pour le financement des coopératives. On a ouvert un compte d'épargne à Djikké pour mieux sécuriser notre argent. On a aussi décidé de ne pas prendre un prêt tout de suite mais de travailler avec nos propres ressources. »

La teinture (apprise avec le PU) est une activité de plus pour elles et les bénéfices sont en commun, en épargne. En plus de leur activité de lavage de linges, elles suivent régulièrement les cours d'alphabétisation. Elles font des cotisations mensuelles pour des achats groupés de biens d'usage domestique (savon, etc.).



« Notre interaction avec Caritas vaut mieux que des millions. Avec la teinture on a formé nos jeunes filles et elles ont maintenant un métier. J'affirme que l'objectif des animatrices est surtout l'autonomisation des femmes, par des expressions à travers les termes qu'elles utilisent : "réfléchissez, essayez..." » ■



Bénéficiaire du projet dès son démarrage, Fatoumata Diop a aujourd'hui son propre salon de coiffure connu dans tout le quartier, le salon de la paix et du bonheur.

femmes accompagnées par le PU et dans laquelle Djikké s'est engagé à former en amont les femmes bénéficiaires sur la gestion de micro crédits. Grâce à cette convention, le délai d'octroi des prêts a pu être réduit. Le PU a également mis à la disposition de Djikké un fonds de soutien en cas de défaut de paiement des groupements de femmes. Si ce budget n'est pas utilisé, il est prévu qu'il soit reversé dans le fonds revolving destiné aux prêts. Enfin, un comité de crédit conjoint a été mis en place. Presque chaque mois, des membres du PU et de la caisse de Djikké à Dar Naïm se réunissent pour statuer sur les demandes de prêts. Ce temps d'échanges est également utile pour discuter de sujets divers sur le partenariat ou la gestion des prêts par les groupes de femmes.

Conflits/incompréhensions : au cours de la rencontre d'échanges entre les femmes de Sebkha et El Mina et les femmes de Dar Naïm, c'est le prêt à taux 0 qui a été présenté. En outre, les animatrices du PU et les femmes n'étaient pas convaincues par le taux d'intérêt qui est interdit par l'islam et étaient habituées à travailler avec des prêts à taux 0. Les femmes n'adhéraient pas et ont donc été très difficiles à convaincre. Alors qu'elles attendaient depuis une année cette activité, peu ont fait de demande les mois suivant le démarrage de l'activité.

Des réunions d'équipe du PU et des réunions avec Djikké ont été organisées, ce qui a permis de détecter des problèmes internes : les conditions d'octroi des prêts et le mode opératoire n'étaient pas compris par les animatrices du PU qui ont diffusé des informations erronées aux femmes. Une fois les problèmes soulevés et résolus au niveau interne, des **séances de sensibilisation** en petits groupes et une **rencontre d'échanges** sur ce thème ont été organisées. Cette rencontre d'échanges, au cours de laquelle l'ensemble des problèmes soulevés par les femmes (notamment les intérêts qui ne respectent pas les valeurs islamiques) sont abordés, a eu un fort impact. Juste après, de nombreuses coopératives se sont présentées à Djikké pour ouvrir un compte et faire une demande de prêt. Djikké a également **assoupli et adapté** ses procédures en fonction des problèmes rencontrés par les usagers (paiement des frais de dossier par tranches).

Chaque année, la liste des coopératives formées est transmise à Djikké par le PU. Des sessions d'information et de sensibilisation sont animées au niveau des coopératives pour présenter l'institution et les conditions d'octroi des prêts. Lorsque les femmes se sentent prêtes, elles se rendent elles-mêmes à la caisse de crédit de Djikké pour

ÉTUDE DE CAS

LE GROUPE DE FILLES DE TADAMOUNE 2

Un parcours d'accompagnement articulant différents volets du PU

Le profil : Tadamoune est un groupe de filles qui a été identifié individuellement par le volet insertion. Ces filles en situation de déperdition scolaire ou non scolarisées étaient inactives. « *Avant, nous nous rencontrions, discussions en buvant du thé à longueur de journée avant de rentrer chacune à son domicile le soir. Le lendemain, même scénario et mêmes occupations* », affirme le groupe. Ce groupe de filles, qui avait l'habitude de prendre du thé, décide (par curiosité) d'aller suivre la formation en teinture. Une prise de conscience commence à germer.



La particularité de ces filles, formées individuellement, réside dans le fait qu'elles se sont engagées dans la formation et ont décidé de compléter leurs stages par des exercices pratiques. Cela leur a permis de mieux s'organiser et de mettre en pratique les nouvelles compétences acquises. Chaque personne suivant la formation reçoit 12 000 UM à la fin pour ses frais de transport. Les six membres du groupe ont mutualisé la totalité de ces sommes pour démarrer une activité génératrice de revenus. L'argent réuni a servi pour la mise en œuvre pratique de l'activité : la location d'une boutique et l'achat de quelques marchandises, etc.

Devant l'engouement et le dynamisme que les filles ont de vouloir travailler en groupe en vue d'avoir une activité génératrice de revenus, l'équipe du volet insertion, en lien avec celle des coopératives, a senti le besoin d'identifier ce groupe de filles en tant que coopérative afin de les outiller en gestion financière/organisation et en techniques de vente et aussi de leur donner la possibilité de bénéficier d'un prêt. « *Toutes ces formations nous ont ouvert de nouveaux horizons et nous encouragent à persévérer dans notre engagement pour une réelle autonomie* », témoigne une fille du groupe. Certaines d'entre elles ont par ailleurs été identifiées et formées en tant que relais communautaires pour la promotion de l'abandon des mutilations génitales féminines (MGF).

Le PU, dans son approche intégrée, a aussi permis aux jeunes filles de participer aux activités du volet OSC-jeunesse, notamment la sensibilisation des jeunes sur l'éducation citoyenne (réunion hebdomadaire). Par la suite, la sensibilisation sur l'éducation citoyenne à laquelle elles ont participé leur a permis de mieux faire connaître aux jeunes leurs droits et devoirs en tant que citoyens, mais aussi de promouvoir l'éducation à la paix et la cohésion sociale.



« A travers l'ensemble des formations et l'accompagnement de proximité réalisé par les équipes du PU, ces femmes participent efficacement et massivement au développement de leur commune : « *Les moments de loisirs n'ont pas cessé mais ont beaucoup diminué en faveur d'autres activités plus rentables, à savoir : la gestion de la boutique, les séances de sensibilisation sur les MGF, réfléchir, échanger, discuter... Notre vie est en train de prendre un autre tournant que nous jugeons positif.* » ■

présenter leur projet et leur demande de prêt. Quand Djikké a plusieurs demandes de prêts en attente, l'établissement convoque le comité de crédit. Au cours de cette réunion, l'équipe de Djikké et celle du PU examinent la demande : 1) est-ce que les femmes ont bien participé aux formations (gestion/ techniques de vente) ? 2) est-ce que la liste des membres est correcte ? 3) pour une demande de deuxième prêt, est-ce que les femmes n'ont pas eu de difficultés à rembourser le premier prêt ?

Enfin, pour améliorer la connaissance, les concepts et les risques du microcrédit, le premier prêt était plafonné à 150 000 UM (400 euros) et le second à 300 000 UM (800 euros).

Certaines coopératives qui ont attendu longtemps ont commencé à développer des AGR sans crédit en

des femmes refusaient toujours le microcrédit car elles n'étaient pas à l'aise avec le principe d'intérêt. Elles ont réussi dans ce cas à se mettre d'accord avec le reste du groupe, qui a contracté un emprunt au nom de la coopérative, mais le prêt était au bénéfice seulement des membres qui le voulaient.

Le suivi et l'accompagnement en pratique

Les visites de suivi des groupes de femmes se font à domicile chez la présidente, chez un membre de la coopérative ou dans la boutique communautaire si elle existe où l'ensemble des membres sont convoqués par la présidente. Cela permet aux animatrices de mieux comprendre la réalité sociale des femmes et de créer des espaces d'échanges dans un lieu où les femmes se sentent en confiance et en sécurité. Une

attitude correcte des animateurs est exigée : ne pas se distinguer, valoriser et écouter attentivement le groupe, mais aussi les femmes individuellement. Les animatrices du Projet Urbain ont aussi essayé au maximum de ne pas déranger les femmes dans leurs activités et de se concerter avec elles sur les moments de la journée où elles sont le plus disponibles.

Dès l'identification, les animatrices instaurent une relation de mise en confiance avec les femmes par le biais de taquineries, de relations de cousinage ou d'appartenance à une même zone géographique. Elles mettent leurs interlocutrices à l'aise en buvant du thé ou en mangeant du couscous avec elles. Il était aussi important que les animatrices du projet s'habillent avec une tenue adaptée, plutôt traditionnelle afin que les femmes bénéficiaires puissent se reconnaître en elles. Elles essayent aussi, autant que faire se peut, de leur



Réunion d'échange et de partage entre plusieurs groupes de femmes formées en teinture. Ces réunions permettent un partage d'expérience entre groupes tout aussi important que les formations elles-mêmes.

mutualisant leurs fonds propres, parfois des sommes reçues après formation au titre des frais de transport au cours des stages (jeunes filles). Cette pratique s'est multipliée à la suite du conseil émis par le formateur en gestion et par d'autres coopératives. Certaines ont eu recours au crédit pour la croissance de l'activité. D'autres, conscientes de leurs capacités, ont renoncé au microcrédit pour débiter avec leurs propres cotisations. En revanche, certaines ont quand même ouvert un compte pour épargner leurs bénéfices et les mettre en sécurité, sur les conseils des animatrices du PU (cf. étude de cas Pellital). Dans certains groupes,

rendre visite en cas de cérémonies ou de maladies et parfois leur achètent des marchandises (boubous, voiles, etc.). Les rencontres individuelles permettent de mieux appréhender la situation socio-économique du bénéficiaire mais aussi son comportement vis-à-vis de la coopérative : son rôle et ses difficultés.

Les visites s'effectuent aux différentes étapes du processus :

- > **Accompagnement à la structuration des groupes.**
- > **Collecte de données socioéconomiques des femmes sur les membres de chaque groupe.**



Avant d'apprendre à teindre les tissus, les femmes qui suivent la formation teinture apprennent à coudre toutes sortes de motifs.

> **Suivi post-formation** : évaluation et accompagnement à la mise en place des outils acquis au cours des formations. Pour évaluer les formations en gestion, les animatrices regardent comment sont tenus les cahiers de caisse et s'il existe des procès-verbaux des réunions que les femmes tiennent. Ces groupes sont pour la plupart nouvellement structurés. Au cours des visites, des problèmes ont été détectés comme le manque de cohésion entre les femmes : les objectifs du groupe n'étaient pas partagés, il y avait un manque de communication, des problèmes de leadership... Aussi, pour renforcer la cohésion du groupe, des séances de sensibilisation ont été réalisées ainsi qu'un accompagnement et un suivi plus fréquent pour celles qui avaient le plus de difficultés. Ces visites permettent donc d'identifier les difficultés des groupes et d'imaginer des solutions adaptées.

RÉSULTATS ET EFFETS : VERS L'AUTONOMISATION ET L'ÉMANCIPATION DES FEMMES

⦿ De nouvelles AGR permettent aux femmes d'être plus en sécurité au niveau économique. Des groupes de femmes formées en teinture réalisent

cette activité en groupe en plus de leurs activités individuelles.

- ⦿ Une majorité de femmes ont changé de comportement. Aujourd'hui, elles ont en effet conscience qu'elles peuvent être capables d'améliorer leur situation en s'en donnant les moyens : elles sont assidues en classe d'alphabétisation, participent aux formations, rencontres, ateliers d'échanges... Elles ont mis en place des systèmes de gestion au sein de leurs groupes pour développer les activités et pour certaines, ont commencé à épargner (achat de terrains, sécurité...). D'autre part, certaines sont devenues des relais dans les quartiers pour la promotion de la lutte contre les violences basées sur le genre, en particulier pour l'abandon des MGF.
- ⦿ Le programme d'alphabétisation a permis à des femmes d'être capables de lire, écrire et calculer et donc de mieux gérer leurs activités. Ces classes ont aussi eu pour effet de créer des liens de solidarité entre des femmes d'un même quartier. Dans une classe d'alphabétisation, les femmes se sont réparties en trois coopératives (Bamtaré Pulaar, Pellital et Kawral). Lorsque la question leur est posée, les femmes des classes d'alphabétisation semblent être très soucieuses de l'éducation de leurs enfants. Elles font remonter les problèmes d'état civil qui pénalisent la scolarisation de leurs enfants dans les établissements publics.
- ⦿ Renforcement des capacités du partenaire pédagogique ARPRIM :
 - Développement d'une équipe de formateurs expérimentés.
 - Nouvelles compétences pour l'alphabétisation en arabe.
 - Édition de bons outils méthodologiques/pédagogiques.
 - Obtention d'un financement d'un projet propre auprès d'un des partenaires financiers du PU.
- ⦿ Valeur ajoutée pour le PU : l'aspect pédagogique est géré par des professionnels (qualité de l'évaluation des apprenantes, utilisation de manuels pédagogiques).
- ⦿ Le partenariat avec Djikké a aussi eu des effets positifs. C'est un procédé gagnant-gagnant. En effet, la caisse venait juste d'ouvrir à Dar Naïm, ce projet lui a permis de se lancer (renforcement des capacités d'une institution). Pour le PU, cela lui permet de pérenniser son activité de microcrédit auprès des femmes de Dar Naïm (fonds revolving et adhésion à la caisse en tant que membre mutualiste). Pour Djikké, la formation et le suivi des groupes par Caritas a eu un apport qualitatif dans la gestion financière de prêt par les femmes : bonne qualité des AGR et bon taux de

“ Nous avons fait les cotisations mais nous n'avons pas réussi à développer un projet commun. Les femmes veulent travailler chacune pour soi, de façon individuelle. ”

Aldiouma Sarr, présidente de la coopérative Bantaare

remboursement (cela permet d'évaluer l'impact de notre accompagnement). Les groupes de femmes connaissent la réalité de l'environnement, cela les rend moins dépendantes de Caritas (par rapport à l'ancienne approche).

- Les femmes mariées déclarent apprécier ne plus dépendre uniquement de l'argent de leur mari.

LEÇONS TIRÉES

Sur le terrain, sont apparues des contraintes empêchant d'agir durablement sur l'économie des ménages :

- Les groupes de femmes de Dar Naïm étaient habitués à l'assistanat, notamment dans le cadre d'anciens programmes de Caritas et de la mission de l'Église.
- Les femmes dans les bidonvilles (*gazra*) sont très mobiles et déménagent souvent.
- Les femmes analphabètes ont des difficultés à exprimer leurs problèmes et besoins.
- Les femmes sont davantage préoccupées par la subsistance, ce qui engendre des difficultés pour trouver le temps nécessaire aux activités du projet.

Le temps d'identification des groupes de femmes a été très long la première année (quatre mois) mais cela a permis de mieux approcher les femmes, de créer des liens de confiance entre les bénéficiaires et les animatrices du Projet Urbain et de mieux comprendre et appréhender la situation sociale des femmes de cette commune. L'identification a été réalisée par **auto-ciblage**, c'est-à-dire la décision des personnes de participer ou non au projet. Les activités du projet sont ouvertes à tous, mais l'engagement qui est demandé (participation aux formations, sensibilisation, rencontres d'échanges, alphabétisation, etc., et le microcrédit avec intérêt plutôt que le don) participe à la sélection des plus persévérants. D'autre part, pour la structuration des groupes, il semble que ceux qui fonctionnent le mieux

sont ceux qui reposaient déjà sur une structure sociale (tontine) ou familiale. **Cette structuration renforce un esprit de travail collectif déjà existant.** En outre les caractéristiques de ces groupes sont : confiance dans les responsables, comportements exemplaires de ces responsables dans d'autres contextes, nouveaux groupes qui n'ont jamais été mobilisés sur le terrain social dans le cadre d'autres projets structurés. Ces derniers groupes trouvent une opportunité inouïe pour la première fois et veulent la mettre à profit pour leur développement.

Les groupes qui ne fonctionnent pas relèvent quant à eux de trois catégories :

- La première catégorie présente un problème de leadership. Par exemple, si la présidente prend le monopole et ne partage pas les informations, les autres peuvent se démobiliser.
- En deuxième catégorie, ce sont les groupes qui se sont disloqués et retirés des activités du projet du fait de l'absence d'appuis financiers. Les membres ont pourtant suivi toutes les formations en gestion et participé aux différentes séances de sensibilisation sur les droits des femmes, les pratiques familiales essentielles. Pour elles, des appuis financiers devaient suivre le processus, ce qui n'était pas prévu dans le PU.
- La troisième catégorie est constituée de groupes basés sur de fausses déclarations de résidence. Les visites successives à domicile ont révélé que les femmes ne résident pas à Dar Naïm. C'est une pratique utilisée par les femmes dans d'autres contextes (constitution de listes pour capter des fonds publics ou privés et/ou politiques).

Bien que l'implantation territoriale du projet facilite la relation de proximité et les liens avec les bénéficiaires, certaines femmes n'ont pas pu participer à l'ensemble des activités qui étaient organisées au local prévu à cet effet car les frais de transport étaient trop élevés. Aussi, des activités de sensibilisation ont pu être rapprochées des lieux d'habitation des communautés pour ne pas leur imposer des frais élevés de déplacement. Pour une bonne mobilisation, il est

aussi important de prendre en compte le planning des femmes, qui ont souvent beaucoup d'activités (économiques et domestiques).

L'autonomisation des femmes est accompagnée à travers un processus de **renforcement de compétences** (sensibilisation, alphabétisation, formations) et un suivi basé sur **l'écoute** afin de leur donner des conseils pour agir et des rappels sur les informations qui leur ont déjà été données. Le suivi de proximité est essentiel pour toute cette seconde phase et repose



Après avoir suivi les différentes formations, ces femmes ont ouvert une boutique de couture. En plus de pagnes teints, elles fabriquent des vêtements sur mesure pour leurs clients.

sur la qualité de l'animation : engagement, gentillesse, disponibilité et patience. Il doit permettre de gagner la confiance, de valoriser la personne, de rechercher les potentiels et de mettre les personnes en situation d'initiative et de projet. Le suivi de proximité doit également permettre de **stimuler la réflexion interne** vers une solution. Le temps est donné aux bénéficiaires pour qu'ils s'approprient l'approche de Caritas et qu'ils s'impliquent en fonction aussi du rythme des processus sociaux. Caritas ne presse pas les bénéficiaires et privilégie au contraire un travail suivant leur rythme (valeurs Caritas).

Un suivi mensuel de chaque groupement serait l'idéal, toutefois la charge de travail ne le permet pas toujours. En revanche, si un problème dans un groupe est identifié, l'équipe d'animation va persévérer afin de trouver une solution, notamment à travers des réunions de facilitation du dialogue et d'animation de séances sur la cohésion de groupe.

À ce jour, un nombre important de coopératives n'ont pas encore d'activités en commun. Même si elles prennent le prêt, elles se le partagent et remboursent leur part chaque mois. Elles restent toutefois cautions les unes pour les autres en cas de défaut de paiement.

L'intervention du PU a permis d'enclencher des dynamiques de concertation et de dialogue entre la jeunesse, les OSC et la mairie. Ce travail avec les femmes s'est toutefois limité aux rencontres de concertation entre plusieurs acteurs de Dar

Naim et la mairie. La plupart des femmes ne pensent même pas qu'elles ont la possibilité d'aller à la mairie lorsqu'elles rencontrent des difficultés telles que l'assainissement des quartiers ou le manque de marchés dans la commune de Dar Naim. D'autres pensent que leur parole ne sera jamais écoutée...

Limites des dynamiques d'apprentissage avec les partenaires : en matière d'alphabétisation, comment sensibiliser les apprenantes à la rigueur et à la durée nécessaire pour l'apprentissage ? Les femmes sont très mobiles, ce qui ne favorise pas la régularité en classe. Les apprenantes s'absentent ou abandonnent également du fait de leur situation socio-économique : elles préfèrent travailler pour gagner de l'argent, elles doivent s'occuper des enfants ou d'un malade, elles

sont mariées, les maris ne comprennent pas l'utilité de ces classes... Cela demande un suivi et une concertation très régulière (cadre de concertation mensuel par exemple). Le rôle et les tâches de chaque structure (PU/ARPRIM) ne sont pas toujours compris de la même manière par les équipes, ce qui a pu créer des tensions ou des incompréhensions. Par exemple, qui gèrent les alphabétiseurs ?

Les modalités du partenariat n'ont pas été suffisamment précisées dans la convention de partenariat. Ni ARPRIM ni le PU ne peuvent se reposer sur ce texte en cas de « litige ».

Complémentarité avec les partenaires : en ce qui concerne le partenariat avec Djikké, le PU a pu se focaliser sur son activité, l'accompagnement des femmes vers l'autonomie, et l'IMF sur la gestion du prêt. Les activités de l'un et de l'autre ont été très complémentaires. ■



EXPERIMENTATION TERRAIN 2

ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES EN DEPERDITION SCOLAIRE OU NON SCOLARISES VERS L'INSERTION PROFESSIONNELLE

LES JEUNES ET L'EMPLOI A DAR NAIM

L'insertion des jeunes dans la commune de Dar Naïm fait face à un triple défi : 1) l'urbanisation rapide du pays et la concentration d'un nombre important de jeunes dans les quartiers précaires de la commune ; 2) les faibles performances de l'éducation et de la formation professionnelle (des taux d'échec aux examens scolaires très élevés, des structures d'orientation, de formation et d'encadrement peu nombreuses et avec peu de moyens) ; 3) les difficultés économiques liées

à la grande faiblesse du tissu économique et à l'absence de perspectives d'un développement économique local.

Deux phénomènes essentiels sont à comprendre dans la sociologie communale : 1) la jeunesse de sa population ; 2) la désagrégation de la cellule familiale traditionnelle.

L'analyse de la pyramide des âges montre que la population de Dar Naïm est très jeune (42 % de la population est âgée de moins de 19 ans). La population âgée de 19 à 60 ans représente 44 %

de la population totale alors que seulement 4 % a plus de 60 ans.

Traditionnellement, le chef de ménage assure la reproduction et la redistribution des revenus au sein de la famille. Or, avec la dégradation des conditions de vie des ménages et l'inactivité professionnelle, les plus jeunes se retrouvent dans l'obligation de rechercher quotidiennement des moyens de subsistance pour faire face à leurs besoins mais aussi pour contribuer aux revenus du ménage, ce qui les amène à quitter l'école au niveau primaire ou secondaire. Les jeunes garçons peuvent être enrôlés dans les pires formes de travail telles que la conduite de charrettes pour le ramassage des ordures ou la vente de l'eau. D'autres, à la suite d'un échec au brevet ou au baccalauréat, restent à la maison sans occupation. Les jeunes filles doivent généralement rester à la maison pour aider aux travaux domestiques. Parfois, elles cherchent de l'argent en devenant « bonnes » dans des maisons. Le temps libre est consacré à boire du thé et à suivre des téléfilms. Cette situation met les jeunes dans une situation particulière et réorganise les liens et relations au sein de la famille. La figure du père perd de son autorité et entraîne le délitement de la cellule. Cela a parfois pour conséquence de mener les jeunes sur le chemin de la délinquance (vols, consommation de stupéfiants, trafic) et/ou de la radicalisation violente (agressions, viols) comme religieuse (extrémisme radical).

Les jeunes sont en face d'un problème récurrent : comment disposer d'une formation de qualité qui leur permette de faire valoir leurs compétences et leurs savoir-faire dans le monde du travail ? L'éducation et « la formation technique et professionnelle se trouve désormais au cœur du combat national pour l'emploi et le développement économique et social et bénéficie d'une priorité à la mesure de l'enjeu et des défis qui se posent au pays »¹.

Bien que la majorité des dispositifs d'insertion à Nouakchott se situent en centre-ville, il existe à Dar Naïm des initiatives visant à promouvoir la formation et l'insertion professionnelle des jeunes : le Centre de Formations et d'Insertion Professionnelle, la Direction de l'Insertion avec « Cap Insertion » (structure appuyée par le GRET), antenne d'appui à la formation et à l'insertion des jeunes à Dar Naïm, un centre de promotion féminine à Dar Naïm géré par le MASEF, un autre centre pour les femmes géré par une communauté religieuse de sœurs et le centre Lazou. Ces structures font face à de nombreuses difficultés au regard des besoins : faibles capacités d'accueil, vieillissement et manque d'équipements, faible

capacité pédagogique des ressources humaines et un manque de moyens pour mettre en place des dispositifs d'accompagnement individualisé vers l'insertion post-formation.

Enfin, le secteur de l'économie informelle est considéré comme la véritable force motrice de l'économie de Dar Naïm et représente l'essentiel des débouchés que peuvent espérer les jeunes issus de familles souvent très pauvres. Malheureusement, le secteur informel composé de microentreprises peine à générer des perspectives professionnelles durables et décentes pour les jeunes du quartier. À cela s'ajoutent d'autres facteurs bloquants, tels que l'absence ou la faiblesse des rémunérations, de la protection sociale et la précarité des emplois.

OBJECTIF : L'insertion par l'acquisition de compétences et suivi individualisé des personnes formées.

L'objectif du PU était d'accompagner 80 jeunes dans un parcours de formation. Pour cela, un dispositif d'accompagnement composé d'un conseiller en insertion appuyé par une conseillère socioéducative « filles » a été mis en place. Le conseiller avait une expérience avérée de quatre années en matière d'appui-insertion des jeunes auprès d'une antenne « Cap Insertion » du GRET. Il est impliqué dans plusieurs programmes associatifs en faveur des jeunes. Quant à l'éducatrice spécialisée en sociologie, elle était outillée pour tisser des relations avec les filles qui peuvent avoir des problèmes spécifiques en matière d'insertion professionnelle.

L'IDENTIFICATION

Listing et enquête de terrain

La **Table régionale de protection (TRP) de l'enfance** du MASEF, qui est une structure visant à prendre en charge l'ensemble des problèmes de l'enfant et qui s'appuie sur la collaboration des acteurs associatifs portés sur la protection de l'enfance et des acteurs communaux, dispose d'une base de données des enfants déscolarisés ou non scolarisés pour chaque région. La TRP a fourni au Projet Urbain une liste de 500 enfants en situation difficile. Une autre liste d'enfants indigents (enfants issus de milieux très pauvres qui ne peuvent supporter les coûts scolaires, de nourriture ou de soins et qui ne voient

1) Stratégie nationale de développement de la formation technique et professionnelle 2010-2020, septembre 2010



pas l'éducation comme une priorité) a été fournie par l'APSDN.

Des jeunes de Dar Naïm ont été identifiés et formés pour mener **des enquêtes géo localisées** auprès de ces enfants et pour vérifier leur présence sur les lieux. Cette enquête a par ailleurs permis d'avoir une base de données très précise de tous les jeunes enquêteurs formés.

Effets inattendus : ces jeunes ont reçu des attestations à la suite de cette enquête, certains sont devenus enquêteurs pour d'autres ONG ou organisations comme Action contre la faim Mauritanie. L'enquête a également contribué à la connaissance du PU parmi la jeunesse de Dar Naïm.

Affinage du ciblage par l'activation du réseau d'acteurs locaux et le dialogue individuel volontaire

Lors des **entretiens individuels**, le conseiller en insertion s'est aperçu que les jeunes identifiés lors de l'enquête étaient pour la majorité scolarisés. D'autres demandaient des formations qui ne répondaient pas à leur niveau d'études (ex. : sage-femme), donc il n'était pas possible de les accompagner dans de tels projets.

Dès lors, une nouvelle stratégie a été mise en place pour l'identification de jeunes répondant aux deux critères suivants : 1) la situation socio-économique du jeune pour viser des jeunes en déperdition scolaire dont la famille était dans une situation financière précaire (habitat spontané, revenus très faibles, pas d'accès aux soins payants...) ; 2) la motivation intrinsèque du jeune.

Ce travail a été réalisé en **collaboration avec les acteurs locaux** : l'antenne « Cap Insertion » de Dar Naïm, la mairie, les leaders de quartiers, les associations de jeunes qui ont orienté les jeunes vers le siège du PU. Finalement ce sont 111 jeunes répondants aux critères qui ont été sélectionnés.

Vers une identification par l'initiative du jeune et les réseaux sociaux locaux (autociblage)

Avec le temps, le projet, ancré dans la commune, s'est fait connaître au sein de la population et des réseaux d'acteurs locaux, permettant ainsi de compter sur les démarches spontanées des jeunes en recherche de formation et sur la circulation informelle de l'information, le bouche-à-oreille. C'est de cette façon notamment que les filles candidates à l'insertion ont été identifiées en deuxième année. Les jeunes qui ont bénéficié de

formations professionnelles en première année ont apporté leur aide pour transmettre l'information.

Le choix des métiers proposés (1^{re} et 2^e année)

Le choix des métiers a été préparé lors de la conception du projet. Il s'est basé sur une étude du BIT relative aux secteurs porteurs en Mauritanie et sur des discussions avec les professionnels pour d'une part, identifier ce qui était pertinent pour le public cible (niveau d'éducation de base faible et domiciliation à Dar Naïm) et d'autre part, identifier des modules de formation innovants pour lesquels il n'existait aucune offre à Dar Naïm. Il était prévu de mettre en place un dispositif de formations courtes qui pourraient insérer les jeunes rapidement. Il n'était pas question de se substituer aux centres de formation professionnelle. La valeur ajoutée du projet portait sur l'accompagnement individualisé post-formation.

Appui au renforcement des capacités d'analyse

L'appui au renforcement des capacités d'analyse **a contribué à l'auto ciblage des bénéficiaires.**

Ce processus a commencé par la convocation des jeunes demandeurs de formations pour des **entretiens individuels** organisés au siège du PU. La **fiche d'inscription** qui a été conçue par le conseiller en insertion sert de guide d'entretien. L'objectif des premiers entretiens était d'identifier la motivation du jeune et sa situation académique et socio-économique. Ensuite, les entretiens successifs visaient à définir avec le jeune un objectif professionnel réalisable. Parfois, cela demande deux entretiens pour permettre au jeune de bien réfléchir à ses choix.

Dans ce processus, la sélection des jeunes à accompagner s'oriente vers les plus nécessiteux, les plus motivés et ceux qui définissent des projets réalisables. La sélection se fait par auto ciblage, en fonction de l'assiduité du jeune aux rendez-vous et de ses manifestations d'intérêts pour la formation.

Au cours des entretiens individuels, le conseiller en insertion discute avec le jeune du choix de son projet professionnel. Par exemple, si le métier choisi par le jeune est la mécanique automobile, le conseiller en insertion oriente la discussion vers les aptitudes nécessaires pour exercer ce métier (par exemple, l'endurance ou la condition physique). L'objectif de ces discussions est de donner plus de détails concernant le métier choisi par le jeune.



Mohamed Ould Sidi Amar est âgé de 25 ans et a suivi la formation «chauffeur mécanicien». Après sa formation, il a effectué un stage de perfectionnement de un mois chez Total. Il a suivi des formations complémentaires dans le cadre du projet comme celle en développement personnel : « cette formation a changé ma vie, elle m'a permis de mieux fixer mes objectifs et de mieux me définir en tant que jeune de ma commune.»

Des réunions préparatoires ont eu lieu avec les formateurs (chauffeurs mécaniciens, maintenance informatique, coiffure et teinture) et les jeunes sélectionnés afin d'informer les candidats sur les modalités pratiques (lieu, durée, horaires...) et le contenu de la formation. Cette étape a permis de vérifier la disponibilité du jeune et de revérifier son intérêt pour la formation afin de réaliser une sélection définitive des jeunes les plus motivés pour suivre les formations professionnelles. Pour le PU, cela a été une occasion de faire comprendre aux jeunes que le projet a beaucoup investi dans les formations afin de leur permettre d'avoir un métier. C'est donc à eux de faire des efforts pour leur réussite.

Après les réunions préparatoires, le PU a organisé des **rencontres à domicile avec les parents**, afin de créer une relation avec eux, de les impliquer dans le processus et de localiser le lieu d'habitation du jeune pour favoriser le suivi post-formation. Une fois sur place, l'animateur présente Caritas aux parents (qui souvent la connaissent déjà par le biais de ses actions, centre de formation, poste de santé...) et les informe que leur enfant a été sélectionné pour une formation professionnelle. Le conseiller en insertion explique

pourquoi il est important que les parents soient impliqués tout au long du processus de la formation. Concernant les filles, il fallait sensibiliser davantage les parents pour qu'ils acceptent qu'elles sortent du foyer familial. Les parents étaient très réceptifs et cela a permis de tisser une relation de confiance entre parents et PU. Parfois, les parents refusaient catégoriquement que leurs filles fassent la formation. L'une des raisons évoquées est souvent la gestion du foyer. Le père de famille et la maman doivent travailler afin de subvenir aux charges familiales et la jeune fille doit rester pour préparer le repas, effectuer les tâches ménagères et s'occuper des enfants.

Une convention a été mise en place et signée par le jeune formé, les parents, le PU et le centre de formation. L'objectif de cette convention était d'impliquer les parents du jeune dans le bon déroulement de la formation. (Exemple chez les jeunes filles : le parent sera informé de la formation et une alternative est trouvée pour gérer les tâches ménagères). Pour les autres formations comme la teinture, la durée n'étant pas très longue (cinq jours), il y avait moins de risque que le jeune l'interrompe en cours.



Grâce aux formations délivrées par le projet, les jeunes sont en mesure d'ouvrir de trouver un travail mais aussi de développer leur propre activité. Ces deux jeunes filles ont ainsi ouvert un salon de coiffure dans leur quartier et sont aujourd'hui autonomes au niveau professionnel.

L'ACCOMPAGNEMENT

Accompagner le développement des potentialités des groupes cibles

Le PU a développé quatre volets de formation visant l'insertion professionnelle :

- > La formation technique initiale au métier ;
- > La formation en gestion financière ;
- > La formation en techniques de vente ;
- > Le développement personnel ;

Les formations en gestion financière, techniques de vente et développement personnel ont eu lieu

dans la phase de recherche d'emploi, après avoir formé les jeunes dans le métier qu'ils souhaitaient exercer.

À la suite des formations techniques (coiffure, teinture, maintenance informatique, chauffeur mécanicien, hôtellerie-restauration, menuiserie métallique), certains jeunes ont mis en place des AGR (boutiques de vente de voiles, atelier de réparation informatique, vente de crédit et cartes téléphoniques). Afin de renforcer la capacité des jeunes dans la gestion de leurs activités, nous avons proposé des formations en gestion et techniques de vente. Des jeunes ayant suivi des formations professionnelles ont bénéficié des renforcements de capacités en informatique. Ces nouvelles compétences devant leur permettre de mieux gérer leurs AGR.

L'innovation introduite par le dispositif du PU a été l'accompagnement individualisé des jeunes. Après les formations professionnelles, les jeunes sont accompagnés pour la recherche de stage. Il y a eu des ateliers sur la rédaction de CV et de lettre de motivation. Le conseiller en insertion professionnelle a tissé un lien de partenariat avec certaines entreprises (Total, CFAO, Somarem...). Les jeunes formés ont alors pu effectuer des stages de perfectionnement au sein des entreprises. Pour les jeunes filles formées en teinture, des séances pratiques ont été initiées par le PU afin qu'elles renforcent leurs capacités. Des réunions ont été organisées pour renforcer l'esprit du groupe, et l'idée de se constituer en coopérative a émergé.

Des séances de formation en développement personnel et techniques de vente ont été programmées pour renforcer les capacités des jeunes.

Les formations techniques proposées

Différentes formations ont été mises en œuvre au cours de l'année 1 :

- > Maintenance informatique.
- > Initiation à la bureautique.
- > Coiffure.
- > Chauffeur mécanicien.
- > Teinture : cinq jours de formation au local du PU.

Cette formation est dispensée par une teinturière également professeur en développement social. Elle est assistée par une autre teinturière et une assistante sociale. Cette formation allie la théorie et la pratique. Elle met l'accent sur la protection de l'environnement, la recherche des marges d'écoulement et l'exploration des nouvelles techniques par l'apprentissage continu.

De nouvelles formations ont été explorées en année 2. Pour les réaliser, un appel d'offre a été lancé et un centre de formation privé a été sélectionné, le centre Al Mostabal.

- ⊙ Hôtellerie-restauration (trois mois) : Les jeunes ont suivi des cours théoriques pendant un mois et se sont formés à la pratique au sein des restaurants pour une durée de deux mois. Deux jeunes filles ont été sélectionnées pour suivre la formation.
- ⊙ Menuiserie métallique : Les jeunes ont suivi la formation au sein d'ateliers informels. Trois jeunes ont été sélectionnés pour suivre la formation.

Le démarchage des entreprises et des lieux de stage s'est effectué pendant la formation du jeune. Le stage vise à mettre en pratique les connaissances acquises en formation. Les lieux de stage ont été identifiés de deux façons :

- > par le conseiller en insertion d'entreprises en centre-ville, concernant les métiers pour lesquels il n'existe

que très peu d'opportunités à Dar Naïm (hôtellerie-restauration, maintenance informatique) ;

- > avec la participation des jeunes pour identifier des lieux de stage de proximité (coiffure, teinture). Le CFIP, qui forme en coiffure, a également fourni des contacts d'anciennes élèves formées qui aujourd'hui gèrent un salon.

Effets des stages : durant les stages, les jeunes ont pu découvrir le monde du travail. L'encadrement des tuteurs de stage a été bénéfique. Les jeunes ont pu mettre en pratique les connaissances acquises (dans le domaine de la maintenance informatique : diagnostic des pannes, réparation et montage des pièces).

Les stages de perfectionnement en informatique ont duré deux mois. Ils se sont déroulés dans des ateliers informels au niveau du centre-ville de Nouakchott. Les jeunes ayant suivi la **formation de chauffeur mécanicien** ont aussi été initiés à la conduite automobile durant leur formation au CFIP d'une durée de trois mois. Pour les personnes formées en coiffure, les stages se sont déroulés au sein des salons de coiffure du quartier de Dar Naïm. Pour la **formation en teinture**, nous avons initié des séances de restitution au profit des groupes de filles formées. Un suivi hebdomadaire permettait au PU de s'informer du déroulement des stages des personnes formées.



TÉMOIGNAGE

SIDI OULD AMAR, jeune formé en chauffeur mécanicien

« Je m'appelle **Sidi Ould Amar**, j'ai 27 ans, j'ai abandonné l'école en classe de 5^e secondaire. Après avoir abandonné, je suis resté plus d'une année sans rien faire. »

Pouvez-vous raconter comment vous avez connu le projet ?

J'ai connu le Projet Urbain par le biais de l'antenne du GRET. Je me suis rendu au PU et c'est par la suite que je me suis inscrit en formation chauffeur mécanicien.

Pourriez-vous raconter votre parcours avec Caritas ?

Mon parcours avec le PU a commencé par la formation en chauffeur mécanicien. J'ai

fait cette formation pour une durée de trois mois au CFIP de Caritas. Après la formation j'ai fait un stage de deux mois à Total Mauritanie. J'ai participé aux journées découvertes entreprises mises en œuvre par le PU.

J'ai ouvert une activité génératrice de revenus « vente de cartes téléphoniques ». J'ai pu financer cette AGR par un emprunt à l'institution de microcrédit **Al Ibdaa**. Toujours dans le cadre

de l'accompagnement du PU, j'ai participé à la formation en développement personnel. Cette formation m'a permis de mieux connaître mes rôles et missions en tant que jeune.

J'ai suivi des formations en gestion administrative et en techniques de vente. Actuellement, j'ai agrandi mon AGR en ouvrant une boutique et je suis des cours en informatique pour renforcer mes capacités. ■

**> Trois journées
« Découverte
en entreprise » ont
été organisées après
les formations**

L'objectif était de faire découvrir aux jeunes le monde et l'environnement de l'entreprise et de créer des partenariats avec les entreprises ciblées (partenariats concrétisés par un stage). Étaient ciblées des entreprises formelles dans des domaines dans lesquels les jeunes étaient en formation. Le programme de la journée était préparé par le conseiller en insertion professionnelle et les responsables des entreprises. Ces relations partenariales entre ces entreprises et le PU ont été bénéfiques et concrétisées par l'acceptation de certains jeunes en stage. Notamment dans la société CFAO Mauritanie, entreprise de distribution exclusive de quatre marques de véhicules de renommée : Mitsubishi, Peugeot, Suzuki et Yamaha - qui offre aussi un service après-vente (réparation et maintenance des véhicules). Le PU a essayé de développer un autre partenariat avec le Centre de Distribution Informatique, entreprise d'informatique. L'activité principale du CDI est l'importation, la commercialisation et la distribution du matériel informatique en Mauritanie. L'entreprise dispose d'un atelier de réparation du matériel informatique géré par des techniciens spécialisés dans ce domaine. Le PU a jugé pertinent d'organiser une journée « Découverte en entreprise » au sein du CDI. Dix jeunes ont pu y découvrir le monde du travail et comprendre le fonctionnement d'une entreprise spécialisée dans le domaine informatique. À la suite de cette journée de découverte en entreprise, cinq jeunes ont déposé leur dossier pour des demandes de stage avec l'appui du PU. Malheureusement, l'entreprise a déclaré qu'il n'y avait pas de place pour accueillir les jeunes en stage.

**> Appui aux démarches
des entreprises : ciblage
et préparation des dossiers**

Après la formation et le stage, l'accompagnement des jeunes consistait à les aider à trouver un emploi. Autour d'une réunion de suivi, les jeunes sont informés sur les entreprises qui travaillent dans le domaine de la formation qu'ils ont suivie. Chaque jeune identifie



Ousmane Sy, formé en maintenance informatique : « Après mon échec au baccalauréat, j'avais perdu espoir, j'avais aucune perspective. Avec mes connaissances acquises au cours de la formation, j'ai ouvert une boutique de réparation et services informatiques. Le début est difficile mais je m'accroche et fais mon possible pour réussir. »

un certain nombre d'entreprises. Le jeune prépare son dossier de candidature (CV et lettre de motivation) avec l'appui du conseiller en insertion.

Ce conseiller aide le jeune à préparer son dossier de candidature au cours d'un entretien. Celui-ci explique sa situation, ses formations, ses expériences professionnelles et ses atouts... Après cette étape, le conseiller fournit des modèles de CV au jeune. Il lui explique toutes les rubriques du CV et la procédure d'envoi par e-mail (pour les jeunes qui utilisent internet). Ensuite, le conseiller explique au jeune qu'il faut actualiser son CV à chaque fois qu'il a une nouvelle expérience. Les jeunes qui ne sont pas en mesure de le faire reviennent pour d'éventuels appuis.

Dans ce cadre, des **ateliers de rédaction de CV et de lettres de motivation** ont été réalisés pour faciliter la recherche d'emploi de jeunes formés. Ces ateliers ont été animés par le conseiller en insertion. L'objectif était de présenter aux jeunes les règles de base de la rédaction d'un bon CV et d'une lettre de motivation.

> Découverte de l'ANAPEJ

L'Agence nationale de promotion de l'emploi des jeunes (ANAPEJ) est une agence publique mauritanienne dont la mission principale est de promouvoir l'insertion des jeunes. Le PU a initié

une collaboration avec l'agence. L'objectif était d'informer les jeunes de Dar Naïm sur les modalités et les conditions d'inscription. La première rencontre a eu lieu à la mairie de Dar Naïm. La session a été animée par le directeur de l'agence de Tevragh Zeina. Les jeunes ont pu s'informer sur les modalités d'inscription et les services offerts par l'agence.

Formation en développement personnel

Lors de la recherche de stages pour les jeunes formés en maintenance informatique et pour un emploi de chauffeur mécanicien, il s'est avéré que les entreprises trouvaient que les formations n'étaient pas assez longues : les jeunes n'étaient pas employables, ils manquaient de compétences. La première solution avait été d'organiser des journées « Découverte en entreprise ». Certaines ont débouché sur des stages.



Réunion de débriefing avec les jeunes formés en maintenance informatique suite à une visite en entreprise pour mieux comprendre la structure et ses différentes activités.

D'autres stages ont été trouvés dans des entreprises moins formelles.

En outre, certains jeunes manquaient encore d'engagement : ils espéraient que Caritas les conduise jusqu'à l'emploi et n'étaient pas proactifs, malgré la sensibilisation qui était faite depuis le début du projet.

De ce double constat a émergé l'idée de formation en développement personnel, une innovation

dans le parcours d'insertion. Les apprenants ont été amenés à développer une réflexion autour des questions suivantes : quelle est leur mission dans la vie – les valeurs essentielles, les compétences de la personne ; comment se projeter dans la vie en apprenant à connaître ses possibilités. En d'autres termes, l'objectif de la formation était de remettre la personne en confiance et en état de motivation. La méthodologie de la formation était participative et axée sur l'introspection, le questionnement de l'apprenant sur ses valeurs, ses missions et ses principes. Un livret de l'apprenant a été distribué. Des exercices de groupe et individuels étaient proposés aux jeunes. L'ensemble des outils proposés aux apprenants devaient les conduire à planifier leur vie sous forme de carnet. Chaque action était planifiée avec des objectifs clairement identifiés. Le jeune devait noter au quotidien toutes les actions menées et devait évaluer si elles sont en concordance avec les objectifs qu'il s'est fixés. Il s'agissait de se projeter dans la vie sur le plan de la santé, sur le parcours professionnel et les relations sociales. La personne est perçue comme principale actrice de son développement. Ce sont là les repères et la méthodologie d'action qui doivent guider la vie de chaque apprenant.

L'idée émanait du chef de projet, qui a fait intervenir un formateur lui-même formé par un expert qu'il avait déjà vu œuvrer dans un projet antérieur en Mauritanie. Il y avait vu un impact sur les jeunes, qui ont pu retrouver leur chemin et être plus actifs. Cette formation avait donc pour objectif de compléter l'acquisition de savoir-faire, de compétences techniques par le renforcement de la confiance chez les jeunes formés et la découverte de leurs potentialités afin qu'ils soient plus acteurs de leur réussite professionnelle et personnelle.

Pour la plupart de ces jeunes, la formation leur a permis de mieux gérer leur temps. Ils se sentent mieux organisés dans leurs différentes activités et sont en capacité de mieux gérer les chocs après des échecs (concours, opportunité d'emploi...). Suite à l'évaluation post formation, l'une des filles formées a même affirmé pouvoir maintenant se prendre en charge elle-même. Au cours de ces rencontres, nous avons noté d'autres éléments d'impact comme par exemple le jeune Hady Ba qui dit avoir amélioré sa relation avec son père à la suite de la formation. Il a compris son rôle en tant que jeune et ses missions vis-à-vis de sa famille. Cette formation a également permis à ce jeune de devenir plus réaliste en ce qui concerne l'emploi.

Une fille membre des associations de jeunes de Dar Naïm répondant au nom de Fati Ousmane Ba nous a



Jour de remise de diplômes au centre de formation et d'insertion professionnelle de Dar Naïm pour les bénéficiaires du projet. Ces formations comme les diplômes sont reconnus par les entreprises de Nouakchott et par les autorités mauritaniennes.

dit : « Depuis que j'ai fait la formation en développement personnel, j'ai vaincu ma timidité ; je peux m'exprimer en public, partager mes idées sans gêne. »

On voit donc bien que cette formation n'a pas un impact uniquement sur l'insertion professionnelle des jeunes mais également sur leur insertion sociale, leur implication dans la vie publique, familiale, etc. Un jeune a même affirmé avoir commencé à transmettre ce qu'il avait appris durant cette formation à une famille voisine en difficulté.

Tout cet accompagnement entre dans le cadre de la vision de Caritas. À travers ces formations en développement personnel, nous donnons l'opportunité aux jeunes de découvrir leurs talents, de connaître leurs rôles et missions en tant que jeunes et de trouver les voies et moyens pour réussir et donner un sens à leur vie. Nous avons constaté que la majorité des jeunes avaient déjà des objectifs pour l'année 2017.

Parmi ces deux groupes, nous notons que les jeunes du volet insertion sont plus avancés dans la démarche de projet professionnel et personnel que les jeunes des associations. Nous constatons également que les jeunes filles ont des difficultés à gérer les contraintes familiales (mariage, grossesses) et l'insertion professionnelle.

> Ateliers éducation citoyenne

En concertation avec le volet OSC, les jeunes bénéficiaires du volet insertion professionnelle ont participé aux ateliers d'éducation citoyenne. Ils ont eu connaissance de leurs droits et devoirs en tant que jeunes de la commune de Dar Naïm et de la Mauritanie en général.

Cela a eu pour effet une augmentation de leur implication dans les actions bénévoles pour améliorer leur cadre de vie (opérations d'assainissement, participation aux activités culturelles et sportives...).

APPUYER LA MISE EN ŒUVRE DE PROJETS

Jeunes filles formées en teinture

Des initiatives des filles formées en teinture ont émergé du fait qu'elles se sont regroupées pour travailler ensemble :

- > Elles se sont organisées en fonction du voisinage et des liens d'affinité. Cela a d'abord permis de transmettre le savoir acquis en stage par des **restitutions au sein des groupes**. Ainsi, elles se sont perfectionnées. La restitution a en effet pour objectif de promouvoir l'esprit d'équipe et le travail en groupe. Cette étape permet aux apprenantes de se motiver mutuellement et de se compléter dans l'exercice du métier.
- > D'autre part, les filles **cotisaient de petits montants** entre elles pour s'approvisionner en produits de teinture et le jour de la séance, chacune apportait un morceau de tissu pour faire l'apprentissage. Le **PU leur prêtait du matériel** (fourneau, bassine, seau, gants, masque, etc.). Cette approche participe donc à la **consolidation du groupe**.

Échange des animateurs avec les filles pour les guider : ces moments d'échange permettent à l'équipe du PU de mieux consolider le groupe. L'équipe du volet insertion lançait le débat. Par exemple, comment créer

une AGR ensemble ? À partir de là, les idées viennent et l'équipe du volet cadre les discussions et choisit avec les jeunes une idée pertinente.

Restitution : les séances de restitution ont pour objectif de renforcer les capacités des jeunes et de créer un esprit de groupe au sein de la coopérative.

Pour valoriser l'initiative des filles, le projet a considéré les séances de teinture qu'elles organisaient sur le conseil du PU comme des stages. L'objet de ces réunions était de **consolider le groupe** mais aussi de susciter l'idée de **mettre en place une activité génératrice de revenus** à travers une **vision et un objectif commun**, en leur expliquant qu'elles peuvent

cotiser de petits montants pour acheter des tissus qu'elles cousent et teignent pour les revendre entre elles ou aux voisines, cousines... Ces réflexions ont donné naissance à la création d'activités génératrices de revenus par le biais de la **mutualisation des frais de transport** (des frais de stage avaient été prévus pour un montant de 12 000 UM/personne).

Parallèlement à cet accompagnement, quatre groupes de jeunes filles ont été identifiés pour former une seule et même coopérative. Cette identification se justifie par l'engouement et le dynamisme qu'elles ont de vouloir travailler en groupe autour d'une activité commune et d'un objectif commun, qui n'est rien d'autre que l'amélioration de leurs conditions de



TÉMOIGNAGE

OUSMANE SY, jeune formé en réparation informatique

Présentez-vous... : « Je m'appelle Ousmane Babacar Sy, j'ai 26 ans. J'habite à Dar Naïm, j'ai le niveau Terminale. »

Pouvez-vous raconter comment vous avez connu le projet et qu'a-t-il fait pour vous ?

J'ai connu le Projet Urbain de Dar Naïm par le biais d'un leader de quartier qui avait participé à une réunion au sein du projet pour le lancement des formations courtes qui permettent ensuite de s'insérer dans le monde professionnel.

Pourriez-vous raconter une histoire qui illustre de manière significative les changements que vous a apportés le projet ?

Depuis ma sélection pour participer à la formation en maintenance informatique, j'ai noté beaucoup de changements. J'ai retrouvé une motivation et une volonté d'avancer dans ma vie. Après mon échec au baccalauréat, j'avais perdu espoir, j'avais aucune perspective, aucune vision de mon parcours professionnel. Je voulais faire

l'informatique mais l'occasion ne s'était pas présentée.

Pouvez-vous expliquer pourquoi ces changements sont significatifs ?

Actuellement j'ai une vision plus claire de ce que je voudrais faire plus tard. J'ai un objectif professionnel et je déploie tous les moyens pour l'atteindre.

Comment le travail des animateurs et/ou coordinateurs du projet ont pu y contribuer ?

Les conseils, les informations et l'encadrement du conseiller en insertion ont été très positifs au cours de ma formation. Je pense que l'équipe du Projet Urbain a boosté mon parcours et là je me rends compte que j'avais perdu beaucoup de temps en voulant attendre le bac. Actuellement je suis en train d'avancer et d'atteindre mes objectifs. Avec mes connaissances acquises durant

ma formation en maintenance informatique, j'ai ouvert une boutique de réparations et services informatiques. J'ai eu un appui financier de mon grand frère pour lancer mon activité. Le début est difficile, mais je m'accroche et je fais mon possible pour réussir. Je suis confiant. L'équipe du Projet Urbain m'a mis en relation avec la caisse d'épargne et de crédit pour l'ouverture d'un compte. Je pourrai plus tard faire un prêt pour agrandir mes activités.

Quelles sont les perspectives ?

Je pense continuer mes études dans le domaine de l'informatique pour me perfectionner. Actuellement ma priorité est de faire marcher ma boutique. J'essaie d'attirer les clients, de communiquer sur les services que j'offre dans ma boutique à mes amis. J'ai compris qu'il faut toujours avoir une activité personnelle en dehors d'un emploi classique. ■



Séance de travail en groupe au cours de la formation en gestion et organisation. Après cette formation, les groupes de filles sont accompagnés dans le développement de leur propre activité génératrice de revenus.

vie socio-économiques à travers leur émancipation, leur engagement et l'incarnation du leadership féminin. Sur cette base, des activités sont mises en œuvre pour renforcer leurs capacités par le biais des sensibilisations sur l'éducation citoyenne et le changement de comportement, des formations sur la gestion financière simplifiée et les techniques de vente ainsi que le développement personnel.

L'accompagnement des jeunes filles par le volet insertion a abouti à la consolidation des coopératives formées. Les jeunes auparavant n'étaient pas en groupe. La formation, les restitutions et l'accompagnement (rencontre, réunion, appui) ont joué pour consolider le groupe et faire émerger l'idée de coopérative.

Ateliers de partage d'expériences

Des séances de partage d'expériences ont été initiées par l'équipe du volet insertion après avoir constaté une disparité dans le développement des AGR des

différents groupes, notamment dans les groupes de filles. Seuls quatre groupes avaient bien réussi à développer leurs AGR respectives contrairement aux autres. Ces séances ont permis de partager et d'échanger sur les bonnes pratiques. Les ateliers de partage d'expériences sont une façon de faire évoluer les filles membres de groupes qui n'ont pas été actifs après la formation comparativement à ceux qui avaient fait des restitutions puis initié des boutiques. Cette décision a été prise une année après la formation des groupes.

L'animation des ateliers a fait l'objet d'une préparation qui consiste à faire décrire par les filles leur parcours. Lors de la réunion de partage, trois filles parmi un des groupes qui a réussi à mettre en place une réelle activité génératrice de revenus ont pris la parole. Le critère de choix était basé sur la capacité à s'exprimer devant un public et la bonne compréhension du processus de gestion de l'activité. Une première fille décrit la genèse de l'idée, une deuxième poursuit avec les différents problèmes auxquels elles se sont confrontées et la troisième fille relate les solutions préconisées.

Une deuxième phase a consisté à échanger sur les différentes questions soulevées lors de la présentation. Tout ce processus a été précédé d'une phase de préparation durant laquelle l'équipe de l'insertion professionnelle et les filles ont réfléchi sur le contenu de l'exposé pour le partage d'expériences.

Étude sur les opportunités économiques

Après trois années d'appui à l'insertion, la plupart des jeunes accompagnés n'ont pas trouvé d'emploi stable. L'équipe du projet a constaté une faible présence d'entreprises formelles dans la commune de Dar Naïm, et a admis qu'elle connaissait mal le tissu économique local. Ainsi la coordination a commandé une étude dont l'objectif a été d'identifier des secteurs porteurs d'emploi et d'avoir une vision plus large du marché de l'emploi mauritanien.

L'étude a pu mettre l'ensemble des acteurs autour de la table pour échanger sur les questions d'insertion professionnelle en général et au niveau de Dar Naïm en particulier. Les filières identifiées ont été décrites et des fiches produites. L'étude révèle que les jeunes issus de milieux défavorisés sont des soutiens pour leur famille. La période de formation représente un réel manque à gagner pour les familles. C'est pourquoi le soutien pour le transport et la nourriture des jeunes lors de la formation est un facteur clé de succès.

Le suivi et l'accompagnement en pratique

- > Visites de suivi pendant les formations, puis dans les stages, sous forme d'entretiens hors du contexte de travail (terrain neutre) ou au travail.
- > Démarchage des entreprises (même informelles), implication du jeune dans tout le processus.
- > Le jeune est dans une démarche d'insertion professionnelle. Nous observons son évolution durant l'accompagnement, à partir de sa situation initiale (en déperdition scolaire, échec au bac).

RÉSULTATS ET EFFETS : VERS L'EMPLOYABILITÉ DES JEUNES

84 jeunes ont été formés durant les trois années de vie du projet. On note que 55 jeunes sur les 84 formés (soit 65 %) ont suivi des stages et 69 jeunes (soit 82 %) pris en charge ont accédé à un premier emploi. En partant de la situation initiale du jeune (déscolarisé

et en perte de repères) jusqu'à sa situation actuelle (plus confiant et ayant un projet professionnel pour l'avenir), nous avons constaté les effets de notre accompagnement. Sur 9 jeunes formés en maintenance informatique (à la base tous en déperdition scolaire), 6 ont trouvé un emploi. Une partie d'entre eux ont trouvé des emplois dans des domaines autres que leur formation (exemples : enseignant ; gérant d'une station).

Après les différentes formations, les jeunes ont développé des activités génératrices de revenus (AGR). Parmi elles nous pouvons citer : les boutiques de vente de voiles et produits cosmétiques, la boutique de vente de cartes téléphoniques, la boutique de réparation du matériel informatique... Des formations en gestion administrative et techniques de vente leur permettront de mieux s'outiller afin de réussir leurs projets.

À la suite des formations en renforcement des capacités, nous avons constaté que les jeunes appliquent les compétences acquises. Par exemple, les jeunes filles qui gèrent leurs boutiques tiennent quotidiennement leurs cahiers de caisse, les jeunes qui développent leurs AGR (boutique informatique, unité vente de crédit) arrivent à calculer leurs bénéfices, à déduire leurs charges... Ce sont les premiers effets que nous avons constatés.

Dans tous les cas, ces jeunes sont sortis de leur état de désœuvrement et ont entrepris une démarche pour concrétiser des projets professionnels et personnels. C'est donc la mise en mouvement que le projet a contribué à susciter chez ces jeunes en demande d'accompagnement.

- ⊙ Dynamique de projet personnel : les jeunes identifiés initialement étaient en déperdition scolaire. Ils n'avaient pas de plan pour sortir de cette situation. Avec les formations professionnelles et l'accompagnement certains sont parvenus aujourd'hui à se projeter, à mettre en place un parcours d'insertion (formations complémentaires, stage de perfectionnement, concours publics...).
- ⊙ Emergence d'un leadership chez certains jeunes (capacité à sensibiliser, à partager les pratiques, participation à la vie de leur quartier) et particulièrement chez certaines filles. Exemple : au PU nous avons initié des rencontres d'échanges et de partage d'expériences. L'idée était que les groupes organisés des jeunes filles ayant développé des AGR puissent partager leurs bonnes pratiques avec les autres jeunes qui démarrent difficilement leurs activités. Dans la phase préparatoire et la

mise en œuvre de l'activité, nous avons constaté le leadership chez certaines jeunes filles : capacité à gérer le groupe, prédisposition à sensibiliser sur certaines thématiques, à animer la séance et à restituer les travaux.

- ⊙ Les groupes de jeunes filles organisées utilisent la caisse de leur activité en commun pour se prêter de l'argent au besoin. Cela leur assure une sécurité financière.

Les jeunes formés et suivis en insertion professionnelle ont développé leurs capacités. Le fait de suivre des formations professionnelles leur a permis de retrouver confiance en eux et d'avoir une vision plus claire de leur avenir. Tous les jeunes viennent de la commune de Dar Naïm. Au sein des activités du PU, les jeunes ont pu bénéficier de séances de sensibilisation à la citoyenneté. Cela a été un déclic pour comprendre leur rôle dans le développement de leur commune et de leur pays.

Relations partenariales entre le PU, CFIP, et Cap Insertion Dar Naïm

Le PU a collaboré avec le Centre de Formation et d'Insertion Professionnelle dans la mise en œuvre de formations professionnelles. La collaboration avec l'antenne Cap Insertion a débuté lors de la phase d'identification des jeunes pour les formations professionnelles. Cette collaboration nous a aussi permis d'orienter des jeunes dont le projet et le profil ne correspondaient pas au domaine d'accompagnement proposé par le PU vers Cap Insertion. Les services du PU et de Cap Insertion sont complémentaires dans la commune de Dar Naïm. Le nombre de jeunes ayant besoin d'être accompagnés dépasse largement les possibilités des deux structures. CAP Insertion reçoit les jeunes et les oriente vers les centres de formation. Le PU accompagne les jeunes dans tout le processus. Certains jeunes identifiés par CAP Insertion ont été orientés vers le PU, ils ont alors été formés et accompagnés dans leur parcours d'insertion.

LEÇONS TIRÉES

- ⊙ Les jeunes sont plus motivés lorsqu'on les implique tout au long du processus.
- ⊙ La relation de confiance tissée avec les jeunes favorise un suivi de qualité et un meilleur accompagnement.
- ⊙ Importance de la qualité de l'animateur : coaching personnel et engagé, valorisation du bénéficiaire, écoute.
- ⊙ Formation au métier (maintenance informatique) de trois mois et stage d'un mois, journées « Découverte en entreprise » : trop court pour une insertion immédiate et le programme de formation préconçu parfois inadapté au projet du jeune.
- ⊙ Le PU ne permet pas de garantir l'insertion mais accompagne le jeune dans son entrée en démarche d'insertion (employabilité).
- ⊙ Nécessité d'avoir une connaissance approfondie du tissu économique de Dar Naïm et de Nouakchott.
- ⊙ La formation en développement personnel est celle qui a permis le changement de perspective du jeune et l'amorce de son projet.
- ⊙ Les visites d'échanges et de découverte dans d'autres environnements stimulent l'esprit de création des jeunes. Les filles ont effectué une visite des stands lors du festival soninké Gango organisé par l'ONG Initiatives pour le développement avec l'appui de l'Union européenne en mai 2016. L'objectif de cette visite était de faire rencontrer les filles avec les teinturières issues de la communauté soninké, connues pour leur expertise dans ce domaine. Les échanges ont tourné autour de la création de nouveaux motifs et des possibilités de partenariat avec des femmes soninké du village de Kaédi, à l'est de la Mauritanie. Ce festival a réuni d'autres pays d'Afrique de l'ouest tels que le Mali, le Sénégal et la Côte d'Ivoire.
- ⊙ Le fait que le PU ait ciblé les jeunes de la commune pour leur offrir des perspectives de formation, d'insertion socioprofessionnelle et d'organisation constitue une action importante pour les impliquer dans une double démarche d'épanouissement individuel (formation, accompagnement dans la recherche d'emploi) et de dynamique de structuration collective (appui aux associations des jeunes).
- ⊙ Depuis quelques années, nous constatons la naissance d'initiatives « jeunes » (associations). Généralement ces jeunes mènent des activités d'intérêt général (assainissement, activités culturelles et sportives, sensibilisation par thématiques). Ces initiatives permettent aux jeunes de se former et d'évacuer leurs frustrations face au chômage et à l'exclusion. Avant de prendre contact avec le PU, des jeunes filles ont déclaré qu'elles « ne buvaient que du thé ». Cette déclaration est caractéristique du manque d'occupation et d'information sur les dispositifs existant en matière d'accompagnement vers l'emploi, les opportunités d'emploi et/ou le développement d'AGR.
- ⊙ L'implication de la conseillère socioéducative dans le volet des coopératives féminines a permis de créer facilement des passerelles dans l'équipe



Séance de sensibilisation au cours d'un atelier du projet «Touche Pas à Ma soeur». Les jeunes participants y apprennent à lutter contre les violences faites aux filles pour faire changer les mentalités dans le quartier.

entre les personnes en charge de l'insertion professionnelle et celles des coopératives de femmes chefs de ménage et des filles pour une meilleure pertinence des activités du PU.

- ⦿ A l'avenir, les coûts de formations devront inclure des coûts de transport et de nourriture pour les jeunes, le temps passé en formation pouvant peser lourdement sur l'économie d'une famille.
- ⦿ Le programme d'insertion professionnelle a manqué de prendre en compte le volet auto-emploi et l'accès au crédit des jeunes formés. Il a misé sur l'emploi salarié dans un contexte à Dar Naïm où l'offre d'emploi était faible.
- ⦿ Revoir la durée des formations proposées, mettre l'accent sur l'auto-emploi, identifier les secteurs porteurs.
- ⦿ La formation professionnelle est un domaine complexe qui ne se limite pas à une relation entre un projet et des entreprises au niveau des stages. Les formations ont été conçues sur la base des demandes des jeunes. Cette demande n'a pas été planifiée avec les entreprises. Il se pose donc une question d'adéquation formation-emploi.
- ⦿ La prise en compte de l'offre et de la demande devrait être à la base de la formation professionnelle. Cette question nécessite une réflexion à laquelle de nombreux partenaires doivent prendre part (mairie, PU, ANAPEJ, Cap Insertion, CFIP, Centre de Formation Professionnelle Féminine, Direction de l'Insertion du ministère de l'emploi, de la formation professionnelle et des technologies de l'information et de la communication).
- ⦿ La prise en compte de l'accès aux crédits aux personnes formées est fondamentale. Cette dimension devrait être prise en compte dans les programmes futurs pour faciliter l'employabilité des jeunes et des femmes en leur donnant les moyens de se libérer du temps. ■

RECOMMANDATIONS :

- ⦿ Intégrer la formation en développement personnel dans les futurs programmes d'insertion. Cette formation peut être une solution pour favoriser la participation de l'ensemble des bénéficiaires. Elle peut créer un déclic même pour un adulte. Il faut la mettre en place en début de processus.



EXPERIMENTATION TERRAIN 3

RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE LOCALES

LA SOCIETE CIVILE A DAR NAIM ET SES ACTEURS

L'ouverture démocratique des dix dernières années en Mauritanie s'est traduite par l'adoption de nouveaux décrets et de nouvelles stratégies à l'échelle nationale de lutte contre la pauvreté. Toutefois, leur mise en œuvre effective reste très limitée. Des organisations de la société civile (OSC) mauritaniennes se sont formées pour apporter leur contribution aux efforts du gouvernement dans la prise en charge des problématiques existantes dans la société. La commune de Dar

Naïm, appuyée par la Communauté urbaine de Nouakchott (CUN), avait bénéficié d'une étude d'identification des acteurs de la société civile locale. Cette étude réalisée en 2011 a pu identifier 92 OSC sur la base des critères suivants :

- > Organisations connues par les services communaux ou qui disposaient d'une reconnaissance officielle ;
- > Organisations reconnues par un intervenant administratif ;
- > Organisations qui avaient une adresse physique indépendante ;
- > Organisations qui justifiaient d'activités locales pertinentes ;

> Organisations qui dataient de six mois au moins. Parmi ces 92 OSC, 61 % étaient des coopératives, 28 % des associations, 9 % des ONG, 1 % d'unions et des réseaux d'acteurs et 1 % des organisations socioprofessionnelles (OSP). Un grand nombre d'entre elles sont basées sur des statuts généralistes d'après lesquels elles pourraient intervenir dans tous les domaines de la vie sociale et économique : éducation et alphabétisation ; microfinance, activité génératrice de revenus et commerce ; santé et nutrition ; protection de la femme, des enfants et de la famille ; culture, jeunesse et sports ; lutte contre la pauvreté et sécurité alimentaire ; assainissement, eau et environnement ; développement durable, gouvernance et paix.

Le plan de développement communal 2013-2017 (PDC) de Dar Naïm recensait un ensemble de limites pour cette société civile dans sa capacité à faire entendre sa voix et à jouer un rôle actif et effectif dans le développement des quartiers défavorisés pour différentes raisons, comme des faiblesses organisationnelles et structurelles, un manque de professionnalisme, un déficit de moyens financiers et une politisation de l'action. Dans le PDC, il a été proposé les axes prioritaires suivants pour le renforcement des capacités des OSC de Dar Naïm :

- > Le développement des capacités organisationnelles, institutionnelles et techniques à travers la formation sur les techniques d'organisation et de gestion administrative, financière et comptable, le montage des projets et les mécanismes de mobilisation des financements afin de permettre aux OSC locales de réaliser des actions en rapport avec leurs missions et objectifs.
- > Le développement du partenariat et du réseautage pour une meilleure collaboration, dans l'objectif de renforcer la dynamique interne des OSC locales afin qu'elles puissent accomplir leurs missions en complémentarité et en synergie avec les autres acteurs.
- > Le financement des AGR et des microprojets de développement en faveur des groupements coopératifs et des associations des jeunes.

OBJECTIFS

En conformité avec le plan de développement communal, **le Projet Urbain visait à renforcer les capacités des OSC afin de les rendre plus crédibles, de renforcer la pertinence et la pérennité de leurs actions ou encore de développer des partenariats pour donner plus de poids à leurs actions.**

Caritas a **une expérience et une expertise** dans le

renforcement des capacités (RC) des OSC. En effet, en 2008 une **cellule de renforcement des capacités (CRC)** des OSC avait été créée. À cette époque, il avait été constaté que beaucoup d'associations mauritaniennes voulaient accéder à des financements mais n'avaient pas les compétences. Caritas était perçue comme un « bailleurs de fonds » et recevait des demandes. Ces associations et les projets qu'elles proposaient n'étaient pas crédibles donc Caritas a pensé qu'une action visant le RC et l'accompagnement des OSC nationales était pertinente. Après plusieurs tentatives, Caritas Mauritanie est parvenue à faire financer par ses partenaires un projet de RC des organisations de la société civile de dix-huit mois, destiné aux associations dirigées par des femmes. Ce projet a eu de bons résultats et a créé un engouement de la part des associations et de Caritas, qui y a vu un moyen de pérenniser ses actions. Dans ce sens, le RC des OSC travaillant sur Dar Naïm a été inclus lors de la conception du PU afin de leur donner les moyens de poursuivre l'action au profit des populations de cette commune à l'issue du projet. Aussi, la méthodologie d'appui aux OSC proposée dans le document projet s'était basée sur l'expérience de la cellule.

L'IDENTIFICATION

Comment repérer les OSC ?

- > Répertoire des associations et coopératives des moughataat de Nouakchott, document édité par la communauté urbaine de Nouakchott (CUN).
- > Base de données de la CRC.
- > Rencontres par l'intermédiaire de la mairie et des partenaires locaux.

Ces sources d'information ont permis d'avoir une liste exhaustive d'associations intervenant dans des domaines divers en matière de lutte contre la pauvreté et susceptibles de faire partie des futures OSC locales bénéficiaires. En première année, 16 OSC basées à Dar Naïm, complétées par 5 OSC hors de Dar Naïm, ont été sélectionnées pour l'accompagnement. Toutes étaient reconnues officiellement.

Comment connaître les OSC et leur intérêt pour un appui-conseil ?

- > Fiches d'informations distribuées aux OSC pour être renseignées et retournées au PU avec une demande officielle de partenariat avec le projet.
- > Visite de certaines OSC (ayant rendu leur fiche) sur le terrain pour recueillir des informations complémentaires et expliquer notre objectif et les conditions du partenariat (pas de financement mais un accompagnement à travers des formations).

- > Assister aux réunions des associations sur invitation pour mieux confronter les informations fournies dans la fiche et la réalité des actions mises en œuvre.
- > Visite des réalisations des OSC qui le souhaitent.

Cette méthodologie conçue sur la base de l'expérience de la CRC a connu certaines limites dans le cadre du Projet Urbain, pour lequel le nombre d'OSC à former était élevé (60 OSC). En effet, le démarrage effectif du projet a débuté avec six mois de retard. La mise en œuvre des activités devait débiter rapidement et ce processus était long. Par conséquent, toutes les OSC n'ont pas pu être visitées.

- > Sélection des OSC à accompagner : en première année, l'urgence de débiter les activités n'a pas permis d'identifier un nombre suffisant d'OSC agissant et/ou basées à Dar Naïm. En deuxième année, la sélection a reposé sur des critères relativement objectifs et simples à mesurer, tenant compte des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) pour contribuer davantage aux objectifs du projet :

“ Nous avons fait plusieurs formations qui d'ailleurs nous ont beaucoup servi, l'environnement était propice et les horaires et les supports étaient adaptés à notre niveau. ”

Sektou Mint Mohamed Vall,
présidente de l'ONG AMANE

- > Critère organisationnel : OSC reconnues officiellement ou non et qui disposent d'un bureau.
- > Critère géographique, par ordre de priorité : 1) OSC basées à Dar Naïm qui agissent à Dar Naïm ; 2) OSC basées dans les autres communes de Nouakchott mais qui agissent à Dar Naïm.
- > Domaines d'intervention : développement communautaire (santé, nutrition, amélioration du bien-être des populations, protection, insertion professionnelle, jeunesse...).

En deuxième année, 43 OSC ont été sélectionnées sur la base de ces critères. Des OSC de jeunesse et des OSC plus anciennes qui travaillaient dans différents domaines d'intervention (éducation, santé, environnement...) faisaient partie de ce groupe. La plupart de ces associations intervenaient dans des domaines très divers en matière de lutte contre la

pauvreté. Pour certaines, la mission n'était d'ailleurs pas très claire. L'équipe du PU avait également priorisé les associations qui, bien que dépourvues de grands moyens financiers, essayaient de réaliser des activités grâce à l'engagement de ses membres et/ou de ses dirigeants.

L'ACCOMPAGNEMENT

Accompagner le développement des potentialités des groupes cibles

Avant chaque session de formation, en année 1 et 2, le PU a organisé un **atelier d'identification des besoins** avec les OSC sélectionnées selon la méthode de recherche-action participative (RAP). Il était demandé à tous les participants d'écrire les problèmes auxquels ils étaient confrontés dans les associations pour une gestion et un management correct. Les participants échangeaient leurs points de vue sur la source des problèmes identifiés. En poussant les analyses, il est ressorti la logique suivante pour l'ensemble des OSC : **le manque de moyens financiers est une conséquence directe du manque de compétences pour rédiger un projet et le faire financer**. L'ensemble des difficultés exprimées a pu être rassemblé dans quatre domaines :

- > Formulation et planification d'un projet.
- > Élaboration d'une requête.
- > Gestion des financements.
- > Gestion des membres.

Les **termes de référence (TDR) pour le recrutement de formateurs** s'appuient sur les difficultés recensées lors de ces ateliers afin de les formuler sous l'angle des besoins de formation. Il était demandé aux formateurs de proposer un programme d'animation active (1/3 théorie, 2/3 pratique).

Un besoin identifié par ailleurs et qui n'avait pas été mentionné par les OSC a été ajouté au cycle de formation : le renforcement des compétences dans l'utilisation simple d'un ordinateur. En effet, de nombreux représentants associatifs ne savent pas utiliser les fonctions simples de l'ordinateur, compétence essentielle pour la rédaction et la gestion d'un projet.

Avant les formations, il n'y avait pas d'analyse permettant de différencier le potentiel et les compétences existantes des associations parmi la soixantaine qui ont été identifiées, afin d'adapter les types d'appui et d'accompagnement. Cela a été réalisé en année 3 conformément aux recommandations de l'évaluation externe intermédiaire. Dans ce sens,



Le Projet Urbain est une conscience dans un monde inconscient. Il nous a formés sur plusieurs domaines. On peut dire que c'est à partir de ce moment qu'on a fait nos premiers pas dans la société civile. [...] Lors des formations on voyait des personnes plus âgées qui venaient assister aux formations. Et on se disait que nous en tant que jeunes, on dormait, ça a créé un déclic en nous.

Abdoulay Diallo, président de l'association Ensemble pour un avenir meilleur (EPAM)

L'évaluateur a partagé avec l'équipe un outil de diagnostic pour réaliser ce travail.

En deuxième année, afin de renforcer l'engagement des OSC, **un contrat de collaboration** rédigé en français et en arabe a été établi et signé par le PU et le président de l'OSC. Caritas laisse aux OSC la responsabilité de choisir les membres qui vont participer aux formations. Il a été observé en première année que beaucoup d'OSC envoyaient toujours le/la même représentant(e) pour chaque module de formation.

À travers ce contrat, l'équipe du PU voulait inciter les OSC à faire participer plusieurs membres pour éviter que le savoir se perde en cas de disparition de la personne (article 1.5 du paragraphe « engagements du bénéficiaire » : *Le souhait du Projet Urbain est que les quatre modules de formation soient suivis alternativement par quatre membres actifs de l'association. L'association bénéficiaire s'engage à proposer au Projet Urbain au moins 2 membres (différents) actifs pour participer aux activités.*)

En année 2, 28 OSC sur 38 (soit 74 %) ont fait participer au moins 2 membres de l'association (14 sur 20 en année 1 soit 70 %). Ces statistiques soulignent que bien que l'OSC souhaite respecter ses engagements avec Caritas, elle fait face à des difficultés de mobilisation de ses membres pour participer et restituer correctement les modules.

Fatimetou Mint Ali, présidente de l'ONG Lemneiher, formée en année 2, s'est exprimée à ce sujet : « [...] j'ai décidé personnellement de participer à toutes les formations pour me former et ensuite partager avec les autres membres de mon organisation le contenu de cette formation. J'ai fait le "dictateur" pour arriver à faire le travail complet. Je considère que la formation est la clé pour résoudre nos problèmes. »

> Réalisation des formations

Sur la base de l'expression des besoins des OSC, 5 modules de formation ont été proposés à toutes les OSC sélectionnées, durant les années 1 (20 OSC) et 2 (38 OSC) :

1. Gestion de projet : définition d'un projet, le cycle du projet, les étapes de la planification (10 jours au local du PU).
2. Vendre son projet aux partenaires techniques et financiers (10 jours au local du PU).
3. Gestion financière du projet après financement (10 jours au local du PU).
4. Manager la dynamique de groupe : la cohésion, la fonction et la gestion du groupe, etc. (6 jours au local du PU).
5. Initiation informatique (10 jours dans une salle équipée à Dar Naïm).

En première année, un groupe de 20 OSC (sur 21 inscrites) a été formé pour participer à ces formations. En deuxième année, les 38 OSC (sur 44 inscrites) ont été divisées en deux groupes et étaient formées une semaine sur deux pour alléger le rythme par rapport à l'année 1 où les modules de formation avaient été réalisés à la suite les uns des autres. Les formations avaient lieu le soir et une journée le week-end car la majorité des représentants sont des personnes qui travaillent.

Les formations ont été dispensées avec une méthode active qui mettait les participants en situation pratique à travers des travaux de groupes. Elles étaient animées par un formateur bilingue français-arabe et avec l'appui du responsable du volet OSC-jeunesse, qui avait formé les OSC de la CRC et dispose d'une expérience reconnue en matière de planification.

Les représentants de toutes les associations qui y ont participé ont déclaré avoir apprécié la qualité des formations. Les modules les plus suivis ont concerné le cycle du projet, ce qui traduit un besoin partagé des jeunes associations, qui veulent se familiariser avec la formulation de requête et la gestion des activités de projet. Au-delà des formations dites techniques (gestion de projet, informatique), les sessions qui ont porté sur l'organisation et la dynamique de groupe ont permis de réajuster le fonctionnement des associations. En effet, à la suite de cette formation, dans deux associations au moins, les membres ont demandé au président un meilleur fonctionnement. Ils ont dit ne plus accepter que le président décide de tout ce qui concernait la gestion de l'association. Certains membres ont même décidé de quitter l'association à laquelle ils appartenaient.

Au total, 133 personnes ont participé aux formations. Seule une cinquantaine a assisté à tous les modules mais l'ensemble des associations bénéficiaires des actions du projet a, à chaque fois, été représenté.

Il était demandé aux participants de réaliser un compte-rendu de la formation auprès des membres de l'association à la fin de chaque formation. Des OSC en ont invité d'autres, qui avaient aussi participé à la formation, pour cette session de restitution. De là se sont créés des liens comme pour AMANE et EPAM qui ont présenté un projet en consortium au Projet Urbain. Cinq OSC ont fait parvenir les procès-verbaux de leur restitution.

En première année, pour mettre les participants en situation pratique au terme des différentes formations, le PU a initié une activité dénommée : « **Projet personnel après les formations** ». Il s'agissait pour chaque bénéficiaire d'animer une séance de **recherche-action participative** (RAP) au sein de son association, sur la base d'un modèle de fiche élaborée par le PU qui retraçait les différentes étapes de la RAP :

- > Points forts de l'association ;
- > Difficultés que rencontre l'association ;
- > Classement des difficultés par ordre de priorité ;
- > Difficulté principale ;
- > Causes de cette difficulté ;
- > Actions à entreprendre pour résoudre les causes de ce problème ;
- > Inscrire ces actions dans un chronogramme.

10 associations sur les 20 ayant reçu des formations ont remis au PU la fiche complétée.

Stages pratiques :

En année 1, deux membres de deux OSC ont été sélectionnés pour réaliser un stage de 20 jours au PU. Ce stage avait pour objectifs de :

- ⊙ Renforcer les compétences de deux associations mauritaniennes dont l'action se situe à Dar Naïm ;
- ⊙ Connaître davantage le Projet Urbain dans ses modes opératoires sur le terrain et au sein de son équipe ;
- ⊙ Comprendre le rôle de chaque membre de l'équipe pour la mise en œuvre du projet ;
- ⊙ Participer au travail direct avec les bénéficiaires ;
- ⊙ Participer aux moments de concertation avec l'équipe ;
- ⊙ S'initier à l'approche participative communautaire qui constitue la démarche principale de Caritas Mauritanie dans ses différents projets.



Restitution des travaux de groupes au cours d'une formation destinée au renforcement des capacités des OSC de Dar Naïm.

Les deux stagiaires ont été sélectionnés suivant ces critères :

- ⊙ IL/elle doit provenir des associations ayant participé à l'ensemble des formations organisées par le Projet Urbain dans le cadre du renforcement de capacités des OSC ;
- ⊙ IL/elle doit provenir des associations qui auront également montré leur intérêt pour le projet et le renforcement de leurs capacités organisationnelles, en complétant le document de plan d'action remis par l'équipe de Caritas à l'issue des formations ;

“ Le Projet Urbain nous a aidés à rédiger un projet qu'on a soumis au bailleur. Même si notre projet n'a pas été sélectionné nous avons gagné en expérience. [...] Ce qui me frappe aussi c'est que notre collaboration avec le PU ne s'arrête pas seulement aux formations et à l'accompagnement. Le projet a aussi mis à notre disposition leur local pour l'assemblée générale de Djikké. ”

Hapsatou Aziz Diop, présidente de l'Association pour l'enfance déshéritée (AED) / présidente de l'association Djikké de Dar Naïm

- ⊙ La personne sélectionnée doit être en capacité de restituer ce qu'elle a appris à l'ensemble des membres de son association.

Parmi les activités réalisées :

- ⊙ Les stagiaires ont mené des entretiens individuels avec chaque membre de l'équipe (chef de projet, chefs de volets, animateurs/trices, gestionnaire, caissier, chargée du suivi-évaluation) ;
- ⊙ Ils ont accompagné les membres de l'équipe au cours des visites de terrain, de la mise en place des activités, du suivi et de la restitution ;
- ⊙ Ils ont participé à la mise en œuvre des activités ;
- ⊙ Ils ont participé aux réunions hebdomadaires de l'équipe.

Les deux stagiaires étaient un jeune garçon et une jeune fille sans emploi, membres respectivement de l'Association des jeunes de Thiallon Kellé (AJTK), qui intervient dans le domaine de l'éducation, et de l'Association Senabil, qui œuvre pour l'éducation et la protection de l'enfance. Ce stage leur a permis non seulement de renforcer les compétences de l'association dont ils sont membres, mais également de rencontrer de nouvelles personnes, de participer aux activités proposées par le projet, de s'ouvrir sur les thématiques du projet et par la même occasion, de favoriser leur émancipation au niveau individuel. Un stagiaire a remis un rapport de stage au PU. Les stagiaires n'ont toutefois pas eu la capacité de restituer correctement les acquis dans leurs associations respectives. Aussi, il a été décidé en année 2 d'accompagner l'équipe de coordination du projet « Touche pas à ma sœur » (TPAMS) à travers des journées de stage ponctuelles. La gestionnaire et la caissière du projet ont participé à des journées de stage sur le suivi budgétaire, le classement des pièces justificatives et la gestion de la caisse avec

le caissier du PU, la gestionnaire et la responsable du suivi-évaluation. Une journée de stage sur les procédures de gestion a été réalisée avec l'auditeur interne de Caritas. L'équipe du projet TPAMS a également participé à une réunion de coordination hebdomadaire de l'équipe du PU.

Une première pour Caritas au niveau des OSC

Il était prévu initialement de former 60 OSC sur trois années. Or, pour renforcer l'activité de suivi et d'accompagnement, il a été décidé de concentrer la période de formation sur deux années.

Après cette phase théorique, notre accompagnement s'était fixé les objectifs suivants :

- > Donner l'occasion aux bénéficiaires de mettre en pratique leurs nouvelles connaissances ;
- > Évaluer les premiers effets des formations reçues.

Pour mettre les OSC en situation réelle d'initiative, nous avons lancé un **appel à projets**. À l'issue des actions de formation, le PU a constitué une **commission** composée de membres de l'équipe du PU, du responsable de l'action sociale de la mairie, d'un expert sur la thématique de la jeunesse et habitant de Dar Naïm et d'un formateur. Cette commission avait plusieurs rôles :

- > Définir les lignes directrices de l'appel à projet et les critères d'éligibilité ;
- > Évaluer les demandes de financement des associations ;
- > Sélectionner 2 projets associatifs pour financement ;
- > Sélectionner 3 projets associatifs à appuyer dans leur soumission à des bailleurs nationaux et/ou internationaux ;
- > Suivre les projets financés et accompagner les

ÉTUDE DE CAS

LEMNEIHER

Témoignage de Fatimettou Mint Aly,
présidente de l'association

« L'association Lemneiher a vu le jour en 2004, et a pour objectifs : la sauvegarde du patrimoine culturel de Mauritanie et la lutte pour un meilleur cadre de vie des femmes. Son siège est à Toujounine, mais elle intervient à Dar Naïm. C'était un réseau de 25 coopératives qui a donné naissance à l'ONG Lemneiher.



Notre association figurait dans l'annuaire édité par la Communauté urbaine de Nouakchott. C'est ainsi qu'en tant que présidente de Lemneiher j'ai eu à faire un entretien avec les représentants de Caritas. Un mois après j'ai été convoquée par Caritas qui m'a donné un formulaire à remplir me demandant des informations sur l'organisation.

Ensuite, j'ai reçu la visite de l'équipe du PU. J'ai présenté les membres de l'association et parlé de notre action qui était d'aider les populations au niveau socio-économique et de les sensibiliser sur les droits des femmes. Nous travaillons avec le MASEF pour la sensibilisation sur les droits des enfants en général et des filles en particulier (lutte contre les mutilations génitales féminines, le mariage précoce, la déscolarisation des filles). Enfin nous faisons partie des 8 ONG sur les 120 choisies pour assurer un suivi de la protection des enfants de la table Régionale de protection (TRP) de l'enfant de la commune de Toujounine.

L'équipe du PU nous a parlé de leur projet, de leur manière de travailler et en précisant bien qu'ils n'étaient pas des bailleurs de fonds et que leur action était surtout d'accompagner les associations dans le renforcement de leurs capacités en matière de management organisationnel.

J'ai fortement apprécié le travail de Caritas sur le plan de l'organisation, de la méthode choisie pour sensibiliser les OSC sur leur approche et leur accompagnement. À cela s'ajoutent la qualité des consultants, l'atmosphère conviviale et les bonnes conditions de travail. Je considère que la formation est la clé du développement de notre association.

Après la formation, j'ai obtenu des attestations qui vont me permettre d'améliorer la gestion de notre association au plan organisationnel et d'augmenter nos chances d'obtenir un financement. Mais surtout, nous sommes aujourd'hui indépendants par rapport aux consultants externes pour le montage de nos projets. Nous avons bénéficié de plusieurs formations en planification de projet, requête de financement, dynamique de groupe et informatique.

J'ai tenu personnellement à assister à toutes les formations (sauf celle de l'informatique) et ce, parce que je voulais acquérir ces nouvelles compétences qui sont très importantes pour la présidente que j'étais. Après chaque formation, je faisais la restitution aux membres du bureau de notre association.

Après les formations, le Projet Urbain a organisé une réunion au niveau de son siège, avec toutes les ONG qui ont profité de cette formation, pour leur expliquer qu'il allait faire un appel à propositions ouvert aux 60 ONG ayant bénéficié de son action. Chaque ONG a été appelée à proposer son projet (seulement les trois meilleurs projets étant sélectionnés et recevant chacun un montant de 750 000 UM). Nous avons proposé notre projet, sur le thème de « la promotion de l'état civil », problématique qui constitue un casse-tête pour les populations en général, et pour les populations les plus vulnérables de Dar Naïm en particulier. Nous avons aussi choisi ce thème car toute personne qui ne possède pas des papiers officiels n'a pas de droits. Pire, cette personne n'est même pas considérée comme mauritanienne.

Après la sélection de notre ONG pour réaliser l'activité, j'ai reçu de Caritas un montant de 750 000 UM en deux tranches. Tout d'abord il a fallu faire un plan d'action axé sur les points suivants, à savoir :

La sensibilisation au niveau des secteurs 2 et 3 de Lemghaiti, une zone très peuplée où nous n'aurions jamais imaginé trouver 500 personnes sans papiers d'état civil.

La formation de douze (dix femmes et deux hommes) enquêteurs en recensement originaires de ces quartiers.

Six accompagnateurs pour aider les personnes ciblées à se rendre chez le cadi pour le suivi des dossiers de jugement même après la fin du projet.

Face aux problèmes et difficultés que vivent les populations pauvres de ces deux quartiers, sensibiliser sur l'importance de l'enrôlement à l'état civil et son rôle dans le recouvrement des droits élémentaires : éducation des enfants, santé.

Nous avons défini les étapes à suivre pour la constitution des dossiers relatifs aux jugements. Malgré les énormes difficultés à affronter – le transport, les audiences du cadi, la grande chaleur du mois de ramadan, le temps qu'il faut pour aller d'un point à un autre, etc. –, les populations ont fait preuve de disponibilité et d'engagement car l'obtention de ces documents est indispensable pour leur avenir et celui de leurs enfants. Après avoir piloté le projet durant trois mois, nous avons organisé une séance de restitution à la mairie en présence des élus de la commune, de l'équipe du PU et de ses partenaires, de quelques OSC avec lesquelles nous avons suivi les différentes formations du projet.

Notre travail n'est pas fini. Nous avons établi un calendrier pour la suite de nos actions, car la demande est très forte dans ce domaine. » ■

associations dans la résolution de difficultés éventuelles ;
 > Participer à la capitalisation.

L'enveloppe disponible était de 1 360 000 UM (4 000 euros). Cet appel prévoyait le financement de 2 projets par le PU et la sélection de 3 autres projets dont les contenus seraient améliorés et proposés à des bailleurs de fonds.

Une fois les lignes directrices validées par la commission, l'ensemble des OSC ont été convoquées au PU pour une réunion d'information sur cet appel. Les lignes directrices ont été lues et une session de

questions-réponses a été réalisée. L'ensemble des documents de l'appel, lignes directrices et canevas, ont été traduits en arabe. Les OSC avaient un mois pour y répondre. 18 d'entre elles ont répondu à l'appel.

L'évaluation a été réalisée en différentes étapes :

1. L'équipe du PU a présélectionné les projets qui répondaient aux critères d'éligibilité de l'appel (envoi des documents projet et budget, participation aux formations) ;
2. Chaque projet présélectionné a été évalué par deux membres de la commission sur la base d'une grille de critères ;

3. Sur la base de cette évaluation, 7 associations ont été invitées à présenter leur projet aux membres de la commission.

Les responsables des 2 projets financés par le PU ont signé un contrat de collaboration avec le PU. Le budget et le chronogramme des activités ont été retravaillés et la mise en œuvre des activités a démarré. Les 2 projets portaient sur :

- > L'appui aux plus vulnérables pour obtenir l'état civil ;
- > La promotion de la protection de l'environnement dans les écoles.

L'évaluation de cet appel souligne que parmi les OSC, peu ont répondu à l'appel. Les raisons évoquées sont multiples : financement trop faible, défaut de communication sur l'appel, temps de mise en œuvre trop faible ou encore difficultés à compléter les formats. Il est difficile d'évaluer les effets produits des formations car il n'existait pas de ligne de base sur les capacités des OSC à répondre à ce type d'appel. Toutefois, parmi celles qui ont répondu, une majorité a réalisé l'effort de compléter le canevas donné sans passer par des consultants externes. Beaucoup ont également eu le réflexe d'aller à la rencontre des autorités locales de Dar Naïm pour identifier les problématiques prioritaires. Des actions innovantes telles que celles proposées dans les lignes directrices (actions innovantes sur la thématique de la jeunesse : culture du volontariat/culture citoyenne, NTIC, formation et appropriation des réseaux sociaux, plaidoyer/implication des jeunes et des femmes dans le développement communautaire, création d'espaces et de forums des jeunes, implication des jeunes filles, événement culturel de type festival, théâtre, journées/semaine de la jeunesse, sensibilisation à la sécurité routière...) ont été proposées, notamment 2 projets sur la sécurité routière et un projet de promotion de la culture citoyenne. En outre, un projet a été déposé en consortium. Les deux associations porteuses de ce projet s'étaient rencontrées au cours des ateliers de formation et ont poursuivi la collaboration jusqu'à la conception d'un projet commun.

Le projet d'appui aux plus vulnérables pour obtenir l'état civil a été exécuté en conformité avec ce qui avait été prévu et a obtenu de bons résultats (cf. étude de

cas Lemneihner). Suite à sa réalisation, une restitution a été organisée à la mairie de Dar Naïm pour partager ces résultats. Aujourd'hui, l'association reste active. Après le projet elle a poursuivi son travail d'appui aux bénéficiaires pour l'obtention de l'état civil. L'équipe du PU l'a également informée du démarrage d'un projet d'une ONG internationale visant à soutenir les OSC locales qui travaillent dans les domaines de la protection de l'enfance. La présidente de l'association est aujourd'hui inscrite dans la base de données de cette ONG. Le projet de promotion de la protection de l'environnement dans les écoles n'a malheureusement pas pu être réalisé suite au non-respect de la convention par l'association : aucune mobilisation des membres et pas de rapports d'exécution.

La somme dévolue au soutien de projets d'OSC de Dar Naïm n'ayant pas totalement été dépensée, il a été décidé de financer un projet qui avait également obtenu de bons résultats au cours de l'évaluation. Ce projet porte sur la création de clubs d'hygiène dans 3 écoles publiques.



Le PU : il nous garde comme des leaders, ce n'est pas seulement la formation. S'il y a quelque chose, un événement, nous sommes informés et invités à participer.



Citation d'un membre d'une OSC

Parallèlement, les OSC ayant obtenu un financement de projet externe au PU ont été suivies dans le cadre de la mise en œuvre de leur action, les animateurs du PU participant à la réalisation d'activités et les rapports techniques et financiers étant analysés.

Un travail de suivi sur le terrain aurait été nécessaire pour chaque association, mais faute de moyens humains, cela n'a pas été possible. Cependant, l'équipe s'est tenue disponible en cas de demande d'appui conseil des OSC. Le responsable du volet OSC-jeunesse a par exemple accompagné EPAM dans la planification et la mise en œuvre d'un projet.

Par ailleurs, afin de garder les liens et de renforcer l'implication des OSC dans la résolution des problèmes des populations de Dar Naïm, des représentants étaient systématiquement invités à chaque rencontre organisée par le PU : rencontres d'échanges avec les femmes, réunions de concertation avec les acteurs locaux, réunions de planification de la suite du projet. Les OSC ont également été mises à contribution dans l'identification de bénéficiaires potentiels pour les activités de formation en développement personnel



Séance de sensibilisation pour le changement de comportement au bénéfice de femmes et de jeunes filles pour la promotion de l'abandon des Mutilation Génitale Féminines (MGF) et des bonnes pratiques d'hygiène. Ces formations sont réalisées en partenariat avec l'Association pour la promotion de la santé à Dar Naïm (APSDN).

au profit de jeunes et de sensibilisation des femmes en matière de changement de comportement.

L'évaluation intermédiaire a recommandé au PU de proposer des appuis distincts aux organisations en fonction de leurs capacités, de leur projet et de leur potentiel de développement. Pour cela, l'évaluateur a mis à la disposition des équipes un outil de **diagnostic organisationnel** : ERO (évaluation rapide organisationnelle des dynamiques associatives). Cet outil propose à chaque association de faire sa propre évaluation dans quatre domaines : identité organisationnelle ; gouvernance et vie associative ; capacités opérationnelles ; ancrage et ouverture vers l'extérieur. Selon Lo Samba Yero, responsable du volet OSC-jeunesse, « *si les représentants des OSC ont compris ce qui est attendu d'eux, on peut avoir une vision exacte des capacités existantes et des besoins* ». La fiche a dans un premier temps été distribuée par l'évaluateur externe mais les réponses données ne correspondaient pas à la réalité car selon Lo Samba Yero, « *ils n'avaient pas*

compris les objectifs ». Les associations ont donc été convoquées une deuxième fois. Lors de cette réunion, l'objectif de ce diagnostic a été de nouveau expliqué : voir exactement à quel niveau elles ont besoin d'être accompagnées et un temps a été donné aux représentants des associations pour compléter le document. Ils ont ainsi pu poser toutes les questions qui se présentaient à eux au fur et à mesure qu'ils remplissaient le questionnaire. La limite de cette méthodologie est que le diagnostic est réalisé par un seul membre de l'association au lieu d'être une réflexion collective de l'ensemble de ses membres, ce qui aurait permis d'avoir une vision commune des points forts et faibles de l'association. 44 associations accompagnées par le PU ont réalisé ce diagnostic ainsi que 7 nouvelles identifiées en année 3. Les résultats de cette évaluation mais aussi la connaissance de l'association par les animateurs ont permis de les classer en 2 groupes de niveau. Il est en effet prévu pour la suite de ce projet d'accompagner ces OSC de façon différenciée. Des modules de formation seront établis en fonction



Séance de formation en Recherche Action Participative (RAP) pour les membres d'OSC de Dar Naïm. Pendant 3 ans, le projet a cherché à renforcer les OSC du quartier pour faire naître un dynamisme associatif durable et profitable à l'ensemble de la population.

des besoins spécifiques à ces deux groupes. Il sera aussi possible de réaliser des modules de formation communs aux deux groupes mais pour des niveaux différents (par exemple : formation en plaidoyer pour niveau débutant et intermédiaire).

La seconde recommandation de l'évaluation intermédiaire a été d'organiser des réseaux thématiques pour susciter les échanges entre les différentes organisations de la localité. Pour commencer, le PU a profité du diagnostic ERO pour réaliser une nouvelle revue des domaines d'intervention des OSC. En effet, sur les fiches de présentation, un nombre important d'OSC se présentent comme intervenant dans des domaines très variés. Il leur a donc été demandé de préciser la thématique principale sur laquelle elles travaillent effectivement. Parallèlement, l'équipe du PU a tenté d'impliquer le collectif des ONG de Dar Naïm, qui s'est renouvelé et qui est composé majoritairement d'OSC formées par le PU. Il est prévu d'identifier avec les membres du collectif s'il existe déjà ce type de réseau d'acteurs à Dar Naïm. Si oui, comment cela fonctionne ? Si non, comment travailler ensemble pour le créer ?

RÉSULTATS ET EFFETS : VERS DES OSC AUTONOMES ET CREDIBLES

Le Projet Urbain a contribué à faire progresser la crédibilité des OSC auprès des autorités et des acteurs nationaux. De plus en plus, les OSC s'orientent vers des actions de développement des quartiers et de la commune et engagent un dialogue fructueux avec les autorités locales.

- 🕒 Dans le parcours d'une OSC, la période entre sa création et la mise en œuvre d'actions opérationnelles est généralement longue : le RC du Projet Urbain a contribué à diminuer ce laps de temps et à dynamiser les associations.
- 🕒 Des OSC accompagnées par le Projet Urbain ont obtenu le financement de projets par des bailleurs de fonds publics (SCAC, UE...) : AMANE, EPAM, le consortium du projet « Touche pas à ma sœur ».
- 🕒 Mise en lien et collaborations entre les différentes associations qui, désormais, se connaissent et organisent des échanges entre elles : ce

“ L'équipe du PU, en particulier le chef de projet et le responsable du volet OSC, m'a tellement encouragée qu'aujourd'hui nous osons rédiger des projets et aller seuls devant les bailleurs pour chercher des financements. ”

Hapsatou Aziz Diop, présidente de l'Association pour l'enfance déshéritée (AED)

rapprochement a permis, aujourd'hui, la conception de projets en consortium associatif (TPAMS, AMANE/EPAM, Souboul/Etterahoum).

- ⊙ Le collectif des ONG de Dar Naïm s'est reformé en 2016 (presque toutes les associations membres ont été formées dans le cadre du PU). L'équipe du PU les a accompagnées en fin de projet dans l'élaboration d'un plan d'action.
- ⊙ Des OSC se sont appropriées les formations proposées dans le cadre du projet : ayant obtenu un financement d'une institution, elles ont d'ailleurs fait appel aux formateurs du PU pour les formations qu'elles ont elles-mêmes mises en place (AMANE, EPAM).
- ⊙ Des structures sont en voie de pérennisation dans les domaines d'intérêt public : état civil, environnement, éducation.
- ⊙ Des OSC ont renforcé leur ancrage communal en collaborant davantage avec la mairie : recueil d'informations sur les problèmes identifiés comme prioritaires par la mairie, cérémonie de lancement et de clôture du projet à la mairie... (APE, Souboul/Etterahoum, Lemneiher).
- ⊙ **Autonomie** en formulation du projet comme en témoigne un membre d'une OSC accompagnée : « Avant on allait voir un consultant, il nous faisait une étude, cela coûtait très cher, maintenant on fait notre étude et on présente le document que nous avons produit nous-mêmes à quelqu'un qui peut nous aider à le corriger. » Des OSC qui n'avaient pas les moyens financiers pour ce type de prestations n'arrivaient pas à présenter des projets. Tel était le cas de l'ONG EPAM qui a obtenu un financement du SCAC de l'ambassade de France.

des OSC. D'autre part, l'analyse participative des besoins a fait ressortir des difficultés communes, mais sans toutefois permettre d'identifier le réel potentiel et niveau de chaque OSC pour un accompagnement personnalisé.

Toutefois, l'accompagnement réalisé par le PU a été reconnu de qualité par les OSC, qui ont apprécié le fait d'être mises en situation après les formations avec l'appel à projet et la contractualisation. Elles ont apprécié également d'être ponctuellement sollicitées pour participer à des activités ou à des réunions d'échanges, ce qui leur a permis de poursuivre leur apprentissage, de créer des liens avec les populations locales, de renforcer leur visibilité et de réaliser leur mission sans se soucier des financements. En effet, la présence dans la localité d'un nombre important d'associations constitue un terreau fertile pour réaliser des projets destinés aux communautés. Malgré des limites en matière de capacités, on peut constater une forte motivation des responsables de ces associations qui, à chaque fois que l'opportunité se présente, font preuve d'une grande mobilisation. Aussi, il est prévu que la seconde phase du projet permette de poursuivre l'accompagnement des OSC locales, afin d'assurer une appropriation durable et pérenne des dynamiques engagées et de renforcer les actions menées durant les trois années du PU. Les OSC seront appelées à prendre le relais et à porter elles-mêmes ces activités, en concertation avec les autorités locales, afin de viser une pérennité au-delà de la présence de Caritas Mauritanie dans la commune. ■

LEÇONS TIRÉES

Le dispositif d'accompagnement des OSC, conçu dans le cadre de la cellule de renforcement des capacités (CRC) par Caritas Mauritanie, a connu certaines limites du fait du changement d'envergure – notamment au niveau de l'identification et du suivi



EXPERIMENTATION TERRAIN 4

MOBILISATION DE LA JEUNESSE

LA JEUNESSE, GRANDE ABSENTE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE DE DAR NAIM ?

À Dar Naïm, les moins de 35 ans représentent près de 76 % de la population et les 0-35 ans 10 %. Cependant, ils ne s'impliquent que très peu ou de très loin dans les affaires de la commune. Ils s'adonnent davantage à des activités de loisirs et sont peu investis dans les institutions locales. Par ailleurs, se pose la question du transfert des valeurs de civisme et de citoyenneté qui semblent de plus en plus étrangères aux jeunes. En cause, les disciplines « d'éveil » comme l'éducation civique, la musique et les arts plastiques qui ont disparu de l'enseignement général. De même, il n'existe que peu de liens entre la mairie de Dar Naïm et la jeunesse, la mairie pensant que les jeunes n'aimaient que le sport et les loisirs et les

jeunes n'imaginant pas que la mairie puisse les aider. Dès son démarrage, la finalité du **Projet Urbain** a été de trouver des points de convergence, de **susciter les rencontres entre la mairie et les jeunes**. Il a donc fallu **trouver des moyens** pour y parvenir, dans un contexte méconnu de l'équipe.

La périphérie de Nouakchott est composée essentiellement de populations qui ont quitté leur village dans l'espoir de meilleures conditions économiques. Il existe donc à Dar Naïm, comme dans d'autres communes, une large diversité ethnique et géographique. Ces populations restent beaucoup plus attachées à leur village ou à leur région d'origine qu'à leur nouvelle situation – « *je suis de Rosso, de Nouadhibou...* » – et se regroupent par village ou par communauté. Les associations sont pour la plupart fondées sur l'appartenance ethnique et les liens entre elles

sont quasi inexistantes. Certains jeunes, au moment de débiter les activités, ont même déclaré ne pas vouloir travailler avec d'autres. Il fallait donc **trouver des points communs** à toutes ces personnes, **trouver la bonne recette de cohésion de groupe**.

Enfin, il n'existe pas une structure d'encadrement fonctionnelle des jeunes, le PU devant venir en complémentarité. Les inspections départementales de la jeunesse et des sports (IDJS), qui ont pourtant cette mission, ne s'impliquent que très peu dans les activités des jeunes. En cause, le manque de motivation, de compétences et de moyens mis à leur disposition.

Aussi, le PU a souhaité contribuer, d'une part, à **renouer les liens** entre les groupes de jeunes de la commune, entre les jeunes, la population et les institutions locales, et d'autre part, à les amener à davantage s'impliquer, à **participer** à la gestion de la vie communale sur le plan social, économique et culturel.

OBJECTIFS

Ce volet du PU visait à mobiliser la jeunesse de Dar Naïm à travers un programme de sensibilisation, d'éducation et de loisirs, en partenariat avec les institutions locales.

L'IDENTIFICATION

Une **réunion des membres de l'équipe du PU** a été organisée en septembre 2013 pour réfléchir à la façon d'identifier les jeunes qui porteraient les activités avec le PU et à la nature des activités susceptibles d'attirer les jeunes. Dans cette perspective, il fallait trouver des passerelles pour entrer en contact avec les responsables des structures formelles et certains leaders jeunes de Dar Naïm avec qui collaborer pour cette activité de lancement.

Il n'existait pas à l'époque de listing ou de bases de données sur les associations de jeunes, formelles ou informelles, de Dar Naïm. L'identification des jeunes s'est donc faite à travers :

- les **structures existantes**. Ne connaissant personne, les responsables du PU ont pris contact avec le responsable régional du Réseau des jeunes, qui les a mis en contact avec les responsables locaux de Dar Naïm. À ce moment-là, le PU n'avait aucune connaissance des capacités organisationnelles ou d'influence de cette structure. La mairie a également mis en contact le PU avec des responsables de clubs sportifs, notamment de

football. À ce moment-là, le PU n'avait pas non plus connaissance du nombre de clubs de foot existant sur le territoire (évaluation difficile car dans chaque quartier, les jeunes se retrouvent le soir pour jouer au football, de façon informelle).

- un **effet de proximité** : des jeunes qui ont entendu parler du projet par le bouche-à-oreille dans leur quartier, dans leur école, ou simplement par curiosité, passaient de temps en temps dans nos locaux pour s'informer sur les objectifs de ce nouveau projet dans leur moughataa.
- la **mairie**, qui a relayé l'information auprès des clubs sportifs notamment.

Impulsé par le PU, un premier groupe de jeunes a vu le jour avec les membres du bureau du Réseau départemental des jeunes, des jeunes d'associations de footballeurs et des jeunes qui semblaient être des leaders locaux.

Une **première réunion des membres de l'équipe et du groupe de jeunes** identifiés a été organisée pour mieux connaître la situation des jeunes à Dar Naïm. Ce groupe a fait le constat qu'il n'existait pas de passerelles entre la population et les jeunes, entre les autorités administratives et communales et les jeunes et même entre les jeunes de la commune eux même. La solution proposée a été d'identifier comment les jeunes pouvaient participer aux actions de leur commune. L'équipe du PU les a aidé à s'organiser : *« En nous concertant et en nous organisant, nous avons défini ensemble une stratégie pour entrer en relation avec les autorités de la commune dans le but de définir les formes de leur participation pour que Dar Naïm soit une moughataa modèle en matière d'insertion des jeunes à Nouakchott »* témoigne un membre du groupe.

Pour démarrer le projet, il fallait, au départ, organiser quelque chose de marquant, **de mobilisateur** pour annoncer la présence du PU et **voir quels seraient les effets**. L'équipe a décidé d'organiser **une manifestation de lancement officiel du PU. Cette manifestation a grandement participé à l'identification et à la mobilisation des jeunes bénéficiaires des activités**. Pour cette première activité, l'équipe a voulu mettre en exergue un des principes de Caritas : l'approche participative, de l'identification à l'évaluation de l'activité.

La première étape a donc été d'accompagner ce premier groupe de jeunes impliqués pour organiser la cérémonie de lancement du PU, à travers deux activités sportive et culturelle. L'organisation de ces deux activités a totalement été prise en charge par les jeunes. Pour cela, ils se sont répartis en deux commissions : **commission organisation** et **commission sensibilisation et communication**. Les



Une équipe des deux sélections de Dar Naïm lors du match de la « coupe du maire ». Ce sont les jeunes mobilisés dans le cadre du projet qui ont eux même organisé cet évènement à travers la création d'une commission spéciale de membres d'associations sportives du quartier.

membres des deux commissions ont défini le thème de la manifestation, « **Ma commune, mon affaire** », thème qui deviendra le slogan de toute activité du PU avec la jeunesse. La commission sensibilisation a défini les moyens de communiquer sur cette évènement (voiture sonorisée, affiches, banderoles, flyers, cartes d'invitation). La commission organisation a défini les activités à mener, les artistes et le contenu des messages : sketch, théâtre et rap sur fond de sensibilisation autour des valeurs de citoyenneté, de la promotion de l'éducation, de la tolérance et de la santé. Les activités culturelles sont des vecteurs forts de sensibilisation en Mauritanie. Les footballeurs du groupe de jeunes se sont entendus pour organiser un match de football en ouverture de cette journée, entre une équipe de Dar Naïm NORD et une équipe de Dar Naïm SUD. Ils ont eux-mêmes organisé la sélection des joueurs des deux équipes. La soirée culturelle a eu lieu juste après la rencontre sportive. L'évènement a remporté un grand succès avec la présence de beaucoup de jeunes et d'enfants. Les autorités de Dar Naïm (mairie et inspection départementale et régionale de la jeunesse et des sports), la direction de Caritas Mauritanie et un représentant du Service de coopération et d'action culturelle (SCAC) de l'ambassade de France étaient également présents.

L'ACCOMPAGNEMENT

L'évaluation de cette manifestation culturelle et sportive **a été réalisée avec les jeunes**. Ils ont d'abord été félicités.

Lo Samba Yero, responsable du volet OSC-jeunesse : « **Pendant les trois prochaines années, le PU va s'appuyer sur vous et continuer à vous mettre en situation pratique.** »

C'était pour eux la première expérience d'évaluation d'activité, il leur a donc été difficile par moment de s'exprimer notamment sur les difficultés rencontrées. Ils ont quand même regretté que le PU ait demandé à des animateurs externes d'animer la soirée car ils auraient préféré qu'un jeune de Dar Naïm le fasse. Cette réunion a

aussi permis **d'approfondir avec les jeunes les actions à venir**. Ils ont proposé d'organiser annuellement des compétitions culturelles et artistiques mais aussi des campagnes, comme un tournoi de football appelé « **Coupe du Maire** » et une campagne d'assainissement. Ce premier évènement sportif a eu l'intérêt de mobiliser la mairie et le Maire de Dar Naïm sur la question des jeunes. Un jeune a notamment demandé pourquoi la Coupe du Maire et non la Coupe du Projet Urbain ? Cette question a permis aux responsables du PU d'expliquer la stratégie du projet, rapprocher la mairie et les jeunes, sensibiliser sur l'importance de travailler dans un esprit de dialogue et de concertation.

À la suite de ce tournoi, l'équipe du PU a voulu mobiliser les jeunes sur une activité d'intérêt général, non pas pour se substituer à l'administration publique, mais plutôt pour montrer que les jeunes peuvent aussi s'investir dans ce type d'activités. Dar Naïm est située en périphérie de la capitale et le ramassage des ordures est loin d'y être régulier. L'enlèvement des déchets ménagers représente donc un véritable problème de santé publique à Dar Naïm comme dans les autres quartiers périphériques. Par ailleurs, quand le ramassage est effectué, ce n'est uniquement que sur les grands axes du quartier. L'équipe du PU a donc eu l'idée de mobiliser les jeunes au cours d'une grande **journée d'assainissement** et de sensibilisation à Dar Naïm (ces campagnes d'assainissement existaient déjà dans certains quartiers). Au cours d'une réunion, il leur a été proposé 4 sites de ramassage, dans des quartiers comme des lieux publics (écoles et mosquées). Les jeunes présents ont alors estimé qu'ils pourraient

mobiliser suffisamment de jeunes pour 6 sites. Ils ont choisi les sites et le PU a pris en charge l'achat du matériel (balais, brouettes, mégaphones) ainsi qu'une petite collation. Un responsable par site a été nommé et a organisé la mobilisation, l'assainissement et la sensibilisation. Pendant la journée, chaque groupe, tout en ramassant les ordures, sensibilisait les populations à l'aide de mégaphones en les invitant à « *ne pas salir pour ne pas avoir à nettoyer* ».

Ces premières activités ont permis à l'équipe du PU de se rendre compte que des jeunes de différentes associations ne s'entendaient pas et n'avaient jamais travaillé ensemble auparavant. Les groupes formalisés pensaient que rien ne pouvait se faire sans eux ou que tout devait passer par eux au niveau de la jeunesse. Ils ont été sensibilisés sur les principes et les idées de Caritas : travailler avec **toute** la jeunesse. Un jeune a menacé de partir. Aujourd'hui, il est devenu un des animateurs principaux des manifestations culturelles. Ces activités ont également permis d'évaluer le poids démographique très important de la jeunesse à Dar Naïm et de mesurer le degré de motivation.

Dès lors, chaque année, le PU a accompagné des jeunes dans l'organisation de 3 activités : les campagnes d'assainissement, les compétitions sportives et culturelles.

Deux autres journées d'assainissement ont été organisées dans les quartiers. Les jeunes ont été à ce point sensibilisés qu'ils ont souhaité travailler sur cette problématique dans le cadre des microprojets de jeunesse financés par le Projet Urbain. Les sites investis sont passés à 10 et ils ont été sélectionnés en fonction de l'ancrage des jeunes dans les quartiers, ce qui a facilité la mobilisation de bénévoles. Au cours des journées, les habitants se sont également investis en aidant au ramassage ou en proposant des collations. Une fois que les ordures sont ramassées, les jeunes les déposent au bord de la route. La mairie de Dar Naïm s'est engagée chaque année à demander à la Communauté urbaine de Nouakchott (CUN) d'envoyer des camions pour effectuer le ramassage. Chaque année cela a posé des difficultés. Les camions ne passaient pas ou avaient plusieurs jours de retard. Cette situation a créé des frustrations auprès des jeunes et des habitants. Au cours de la 3^e campagne, un groupe a pris l'initiative de louer une petite voiture pour gérer ce ramassage. Aujourd'hui, des associations de jeunes ont signé une convention avec le PU pour le prêt de matériel d'assainissement lorsqu'elles organisent des campagnes de leur propre initiative. Il n'est pas prévu que le Projet Urbain conserve ce matériel. Aussi l'équipe travaille sur un moyen pour qu'il soit géré de façon autonome par les habitants de la commune.

► Toujours dans cette dynamique d'implication des jeunes dans l'organisation, **trois compétitions culturelles** ont été organisées :

	Nombre de jours	Nombre d'associations / groupes retenus	Activités / thèmes
1^{re} année	6	10	Sketchs, chœurs, ballets, poésie et rap. Citoyenneté, droits humains, IST/sida, éducation sanitaire, mariage précoce, protection de l'environnement.
2^e année	7	6	Sketchs, chœurs, ballets et rap. Droits humains, VIH/sida, mariage précoce, unité nationale et cohésion sociale, protection de l'environnement.
3^e année	11	22	Sketchs, chœurs, ballets et rap. Les méfaits de la délinquance, l'importance de la scolarisation, les droits humains, l'éducation sanitaire, le mariage des enfants, l'unité nationale et la cohésion sociale, la protection de l'environnement. Activité inédite : un défilé de quatre filles habillées de costumes traditionnels de différentes communautés de Mauritanie.

Chaque année, les compétitions avaient lieu à la Maison des Jeunes de Dar Naïm, lieu attaché à l'inspection départementale de la jeunesse et des sports (IDJS). Bien que ce lieu ne soit pas adapté (trop petit pour l'accueil des spectateurs), c'est le seul lieu clos de la commune pouvant accueillir ce type d'événement. Le jury désigné pour évaluer la prestation des troupes participantes était composé de trois inspecteurs de la jeunesse et des sports. Tout ce dispositif était régi par un règlement spécial conçu par l'équipe du PU avec la concertation de la mairie, de l'IDJS et les jeunes membres des commissions d'organisation. La commission technique était chargée de recevoir toutes les demandes de participation et de sélectionner celles qui remplissaient les conditions requises. La commission organisation prenait en charge la mise en œuvre des compétitions. Il était prévu dans le règlement qu'un tiers des acteurs de chaque troupe (sauf pour le rap) soient des jeunes filles.

Lors de la soirée de gala de la première compétition, **organisée sous la présidence de l'adjoint au maire**, les jeunes, dans leur discours, ont affirmé leur disponibilité pour participer aux actions menées par la mairie et être désormais *les bras de la mairie*. En leur répondant, le représentant du maire a affirmé et promis que la mairie attendait « *sa* » jeunesse pour travailler avec elle, afin que les populations de la moughataa améliorent leurs conditions de vie. Chaque année, l'équipe du projet a constaté une affluence toujours plus importante à chaque soirée (environ 200 personnes en première année et 400 personnes en troisième année). La qualité des prestations a également évolué positivement. En troisième année, une troupe de théâtre a proposé un spectacle de mime, une innovation dans le domaine. Les jeunes de cette troupe ont pris en considération le contexte local où les populations ne s'expriment pas dans la même langue.

Pour les trois **Coupes du Maire**, l'équipe du PU a accompagné les jeunes dans la définition des règlements et des documents de gestion relatifs à ces compétitions sportives. Ces compétitions ont été organisées sous la responsabilité effective des jeunes, à travers une commission spéciale chargée de gérer ces manifestations et composée de jeunes des associations de sport de la commune. La première édition de la **Coupe du Maire** a fait participer 16 équipes de football. Les éditions suivantes ont fait participer 18 équipes en deuxième année et 32 équipes durant la troisième année. Compte tenu des moyens financiers limités, qui ne permettaient pas de prendre en charge une compétition avec 32 équipes, les jeunes ont décidé d'organiser eux-mêmes une première phase de qualification.

En troisième année, l'équipe du Projet Urbain a souhaité débiter une sensibilisation au sport féminin pour les jeunes de la commune. En effet, contrairement à d'autres communes de Nouakchott, il n'existait aucune équipe féminine sportive à Dar Naïm. Ce travail a débuté par une réunion d'information sur le sport féminin animée par une ancienne basketteuse mauritanienne très engagée dans la promotion du sport féminin en Mauritanie. Il s'est poursuivi par une soirée de promotion du sport féminin au stade de Dar Naïm en présence de femmes, de jeunes filles et de jeunes garçons. En début de soirée, toutes les participantes ont fait une marche autour du stade afin de promouvoir la marche pour la santé. Il s'en est suivi des prestations de football et de basket-ball féminin réalisées par des équipes d'autres communes.

Pour **renforcer les connaissances des jeunes en matière de citoyenneté**, 24 ateliers d'une journée sur les principes de la démocratie, les institutions mauritaniennes, la citoyenneté et la participation des jeunes ont été organisés au bénéfice d'environ 360 jeunes. Cela leur a permis de comprendre le rôle d'un citoyen, ses droits et ses devoirs, et également de mieux connaître le rôle de chaque institution, dont la mairie. L'objectif était de leur montrer l'existant pour leur donner l'envie de s'y intéresser davantage. Ces ateliers étaient animés par les éducateurs de l'association SOS Pairs Éducateurs. Bien que les modules soient de qualité, l'équipe du PU a estimé qu'ils étaient trop formels pour les jeunes et qu'une pédagogie plus animée pourrait avoir plus d'impact (ateliers d'écriture de slam, théâtre...).

Dans le cadre de chacune de ces activités, l'équipe du PU a beaucoup sensibilisé les jeunes sur la nécessité de travailler avec la mairie, « *structure pérenne* » pour les amener à comprendre qu'il est nécessaire de travailler en partenariat.

Dans le document projet, il était prévu d'organiser chaque année des **rencontres citoyennes** entre la mairie et les jeunes de Dar Naïm. Cet outil a été vu par l'équipe du projet comme un moyen d'organiser les jeunes autour d'une vision commune pour leur moughataa afin de convaincre les élus de leur engagement, de favoriser leur participation au débat public et de soutenir, simultanément, une politique communale consacrée à la jeunesse. Aussi, au cours de la première année du projet, parallèlement aux activités culturelles et sportives, les jeunes ont eu à préparer, avec l'appui du PU, la 1^{re} rencontre citoyenne entre les jeunes de Dar Naïm et la mairie. Au cours d'ateliers de travail, les jeunes des différentes associations ont identifié ensemble les difficultés



Environ 300 personnes du quartier, des jeunes, des femmes et des enfants pour la plupart, ont pu assister à des chants et des sketches lors de la soirée culturelle organisée par le projet à la maison des jeunes de Dar Naïm.

qu'ils rencontrent et tous les autres problèmes qu'ils constatent dans leur moughataa. Une fois les problèmes posés, ils ont proposé des actions pour les résoudre et une répartition des tâches entre la mairie, les jeunes et le PU. Ils ont finalement réussi à définir des objectifs communs qui devaient « parler » à l'ensemble des jeunes de Dar Naïm, peu importe la communauté d'origine.

La **1^{re} rencontre citoyenne** a eu lieu à la mairie de Dar Naïm en décembre 2014, en présence de 80 participants (équipe PU, le maire adjoint de Dar Naïm, le responsable de l'action sociale de la mairie, la secrétaire générale de la mairie, l'inspecteur départemental de la jeunesse et des sports et 70 jeunes de Dar Naïm). Au cours de cette journée, un représentant des jeunes a exposé le plan d'action. Une jeune fille a également fait un plaidoyer pour que les problèmes spécifiques liés au genre qui n'étaient pas inscrits dans le plan d'action soient pris en compte. La mairie a fait preuve de disponibilité et d'écoute face aux problèmes exprimés par les jeunes. La réussite de cette première rencontre a mis en confiance autant la mairie que les jeunes pour la suite du dialogue. Le maire adjoint a quitté sa place, s'est mis au milieu des jeunes dans la salle et a déclaré : *« Je suis content et fier de mes jeunes, car à travers vos interventions, vous venez de prouver que votre commune, c'est bien votre affaire. De notre côté, nous affirmons que les*

portes de la mairie vous sont largement ouvertes. Nous vous y attendons pour nous mettre ensemble à l'œuvre. »

Quelques jours avant la première rencontre citoyenne, l'équipe du **Projet Urbain** a invité l'équipe du projet « **Jeunes dans la cité** » mis en œuvre dans la commune de Ryadh par l'ONG nationale Ecodev à une réunion d'échanges. L'objectif de ce projet était de promouvoir la place des jeunes dans la cité et dans l'espace public afin qu'ils participent au débat public et de soutenir, concomitamment, une politique communale consacrée à la jeunesse. L'équipe du PU avait entendu parler de ce

projet pilote lors d'ateliers organisés par le SCAC de l'ambassade de France sur le nouvel instrument financier consacré à la jeunesse (programme Al Fajr). Aussi, à quelques jours de la rencontre citoyenne, une rencontre d'échanges a été organisée à Dar Naïm en présence du maire adjoint de la commune et du responsable de l'action sociale, de huit représentants de jeunes de Dar Naïm, du coordinateur, du chef du projet et de quatre jeunes bénéficiaires du projet « **Jeunes dans la cité** » ainsi que du chargé de mission « société civile » du SCAC de l'ambassade de France. Les deux projets ont été présentés et les participants ont pu échanger à ce sujet. Les contextes sont similaires, à Ryadh comme à Dar Naïm, les jeunes ne connaissant pas le CCC et étant absents du Forum de la société civile. D'autre part, il existait une très faible présence et représentativité des jeunes filles dans les associations. Enfin, il n'existait aucune coordination entre les associations. Des actions de formation et d'accompagnement ont permis à des jeunes de réaliser des projets et la création d'espaces de concertation avec la mairie. À l'issue de cette réunion, les représentants de la mairie de Dar Naïm se sont dits satisfaits et ont affirmé qu'ils allaient poursuivre leur action en faveur de la jeunesse avec le PU afin de « *faire encore mieux qu'à Ryadh* ». Cela a créé une émulation qui a conduit la commune de Dar Naïm à prendre très au sérieux la rencontre citoyenne organisée quelques jours plus tard.

ÉTUDE DE CAS

« TOUCHE PAS À MA SŒUR »



En novembre 2014, l'équipe du Projet Urbain de Caritas Mauritanie avait été invitée par le SCAC de l'ambassade de France à participer à un atelier de réflexion sur le nouveau dispositif du SCAC consacré à la jeunesse, **le programme Al Fajr, qui vise à appuyer les initiatives portées par des jeunes.**

Quand le premier appel à propositions a été lancé, l'équipe du PU a invité le chargé de mission « société civile » du SCAC de l'ambassade de France à le présenter aux jeunes de Dar Naïm au local du projet. Les jeunes en ont profité pour présenter leurs préoccupations. L'équipe du PU y a vu une opportunité pour concrétiser les actions présentées par les jeunes au cours de la rencontre citoyenne.

Des ateliers organisés avec les jeunes avaient permis de choisir la thématique du genre et des violences faites aux filles pour présenter un premier projet au SCAC de l'ambassade de France. De cela est né le projet « **Touche pas à ma sœur** » (TPAMS) porté par un consortium de quatre associations créé en 2016 : le Réseau départemental des jeunes de Dar Naïm, l'association Tensweilem, l'Association des jeunes pour la solidarité de Dar Naïm et l'association Caaldi Ngandal. Le PU et la mairie sont partenaires. Ce projet vise à lutter contre les violences faites aux filles, par la promotion de l'émancipation des filles et le renforcement des capacités des jeunes à développer des initiatives.



Les quatre associations avaient bénéficié des formations organisées pour les OSC par le PU. Tout au long du projet, elles ont bénéficié d'un appui technique et opérationnel de la part du PU. Au cours de plusieurs ateliers, avec l'appui de l'équipe du PU, les porteurs du projet ont élaboré les différents documents de gestion (fiches de poste, manuel des procédures, révision du cadre logique, chronogramme, conventions entre les associations de jeunes et le consortium, Caritas et la mairie...). Le maire a mis à leur disposition un local au sein même de la mairie de Dar Naïm. Leur compte a été ouvert à la mutuelle de Djikké. Puis, une grande cérémonie d'ouverture a réuni les membres des associations, les populations de Dar Naïm ainsi que l'ensemble des partenaires du projet (le SCAC, le PU, la mairie) autour d'un exposé des objectifs de TPAMS.

Sur le plan de l'organisation, le projet « Touche pas à ma sœur » a mis en place deux structures chargées de piloter le projet :

- ④ Un comité de supervision composé des membres des quatre associations du consortium à raison de deux membres par association. Ce comité est chargé de suivre les activités mises en œuvre par l'équipe opérationnelle. Il se réunit une fois par mois.
- ④ Une équipe opérationnelle, choisie sur la base de compétences (le coordinateur, le trésorier, le chargé de l'administration, la caissière, le chargé de l'organisation, la chargée de la communication). Cette équipe est chargée de la mise en œuvre des activités, du suivi et de l'évaluation de celles-ci. Par ailleurs il existe un comité de suivi du projet, composé du PU, de la mairie et du président du comité de supervision de TPAMS, qui se réunit une fois par mois.

Le projet TPAMS visait la lutte contre les violences faites aux filles, la promotion du dialogue intergénérationnel, le renforcement de la capacité de la cellule d'écoute et d'orientation, le renforcement de l'expression des filles dans les espaces publics et la participation de celles-ci dans la prise de décision locale. Le PU a appuyé la mise en œuvre des activités et la gestion de projet : formations et appui continu par un animateur recruté spécifiquement pour ce travail.

Les principales retombées du projet se mesurent par le fait que :

- ⦿ les associations membres du consortium et les jeunes de Dar Naïm se sont engagés à poursuivre leur action contre les violences basées sur le genre (VBG) ;
- ⦿ les populations de Dar Naïm tendent à s'approprier les objectifs du projet TPAMS en matière de VBG ;
- ⦿ les filles s'expriment dans les espaces publics en participant aux débats relatifs au développement local ;
- ⦿ les médias (télévisions, radios, réseaux sociaux) parlent de cette expérience unique qui aborde des problèmes sensibles et complexes dans une société fortement traditionnelle et conservatrice. ■

APPUYER LA MISE EN ŒUVRE DE PROJETS :

Dans le cadre du programme Al Fajr, le SCAC de l'ambassade de France organise très régulièrement des rencontres entre les associations de jeunes de Nouakchott et du pays. Dans ce cadre, un membre du consortium a pu échanger avec d'autres porteurs de projets sur la même thématique à Boghé et Atar.

Par ailleurs Fatoumata Sow, membre du projet TPAMS, est allée en France (Saint-Malo) pour assister à l'Université d'été de 2016 des jeunes Caritas venant de tous les continents afin de partager leurs expériences et d'approfondir leurs relations entre jeunes du monde et acteurs du réseau Caritas. Ce voyage a été l'occasion pour Fatoumata de présenter le projet « Touche pas à ma sœur ». Elle a mis l'accent sur la spécificité de ce projet qui vise la lutte contre les inégalités de genre en Mauritanie, ce qui constitue un grand défi à relever quand on sait que cette thématique est très sensible et complexe à la fois, dans une société encore traditionnelle et assez conservatrice.

Dans le cadre des relations entre le PU et l'ONG Enda Tiers Monde, un voyage d'études a été organisé. Des représentants du PU, de la mairie de Dar Naïm et du projet TPAMS ont participé à ce voyage afin d'échanger avec des associations travaillant pour le développement local au Sénégal et aussi de

rencontrer la commune de Thiès. C'est ainsi que lors de la réunion avec les conseillers de la commune de Thiès, le représentant de la mairie de Dar Naïm et le président du projet TPAMS ont tour à tour pris la parole pour expliquer le processus par lequel le PU et la mairie ont suscité la rencontre citoyenne entre les jeunes et des élus. Ce point a surtout attiré l'attention des conseillers de la commune de Thiès, qui sont confrontés à la même problématique avec les jeunes et ont montré leur volonté d'expérimenter une telle approche en tenant compte de leurs spécificités. Un projet de jumelage entre les deux communes a été évoqué.

Ce projet fait cependant face à des difficultés de cohésion et d'organisation au sein du consortium. Les associations membres ne se connaissaient pas au départ, un manque de confiance qui s'ajoute à un manque de compétences dans la gestion d'un projet de cette ampleur en matière d'objectifs et de budget. Il y a donc eu des problèmes de méfiance et de transmission d'information au niveau des membres du consortium.

Durant la mise en œuvre des activités, les membres ont appris à travailler ensemble et de façon complémentaire. Ce climat a beaucoup facilité la compréhension des jeunes, qui ont compris que pour la réussite de leur projet, il faut nécessairement travailler main dans la main.

ÉTUDE DE CAS

« TOUCHE PAS À MA SŒUR »

Témoignage de Oumoul moumine Mint
Ahmed, membre de l'équipe du projet



« Avant l'arrivée du PU à Dar Naïm, les associations de jeunes travaillaient chacune de leur côté et dans leur quartier avec les moyens du bord (absence d'organisation, de vision, de plan d'action, pas de collaboration avec les autorités locales). Nous n'avions presque pas de relations avec la mairie.

Grâce à l'arrivée du PU à Dar Naïm, les choses ont bougé dans le bon sens. En particulier, après identification des associations, des réunions ont été organisées pour déterminer leurs vrais besoins : comment bien gérer une association, planifier un projet, faire une requête de financement, comment participer au développement local, au développement personnel, en leadership et en communication interpersonnelle, etc.

Nous noterons surtout l'importance des rencontres citoyennes qui ont été, pour nous et les élus de la commune, des occasions de lever les préjugés et de comprendre que le développement de notre commune passe nécessairement par la conjugaison de nos efforts.

C'est l'occasion de dire que le projet « Touche pas à ma sœur » est un exemple vivant de l'apport du Projet Urbain au changement de comportement des jeunes qui s'impliquent davantage dans les affaires de la cité. L'émancipation des filles est concrétisée par leur capacité à s'exprimer dans l'espace public et à s'impliquer dans la prise de décision. Grâce aux campagnes de sensibilisation sur les violences basées sur le genre (VBG), les populations connaissent les violences faites aux filles et aux femmes et se mobilisent contre ce genre de pratiques néfastes par rapport à l'épanouissement de la fille sur le plan de la santé, de l'éducation, social et économique, etc. Nous pouvons affirmer que le PU a été pour la jeunesse que nous sommes un catalyseur vers des lendemains meilleurs pour nous, nos familles et notre commune. » ■

Pour favoriser une participation toujours plus grande des jeunes dans le développement communautaire de Dar Naïm, le PU a prévu de financer trois projets identifiés et mis en œuvre par des jeunes. Cette activité a visé plusieurs objectifs :

- Donner la chance à d'autres jeunes (hors du projet « Touche pas à ma sœur ») de s'initier au choix d'une thématique et d'en planifier les activités.
- Mettre en œuvre le plan d'action avec toutes les compétences connexes (exécution des activités, gestion financière, avec toutes les garanties nécessaires, suivi et évaluation des actions menées, reporting...).

La **deuxième rencontre citoyenne**, qui a eu lieu en décembre 2015, devait permettre d'arrêter, de manière concertée, trois thématiques avec un grand nombre de jeunes et de représentants de la mairie afin de construire ces trois projets. Pour sa préparation, deux réunions ont été organisées par les jeunes afin d'identifier les trois problèmes à Dar Naïm sur lesquels ils voulaient travailler. Ont participé à cette rencontre l'équipe du PU, le maire adjoint de Dar Naïm, le hakem (préfet) et 72 jeunes de Dar Naïm. Les jeunes et la mairie se sont mis d'accord sur le choix de trois thématiques prioritaires que sont l'insécurité, l'insalubrité et le reboisement. Le maire

adjoint a rappelé que l'équipe de la mairie est là pour le développement de Dar Naïm et travaille avec toutes les structures de jeunesse qui sont organisées. Les trois thèmes sont des sujets d'actualité dans la commune de Dar Naïm. Il s'est dit satisfait du niveau de compréhension des jeunes.

Une fois les thématiques validées avec la mairie, les jeunes se sont répartis en trois commissions (une commission par thème) de huit jeunes (quatre garçons ; quatre filles). Ils n'étaient pas répartis par association mais ils ont fait le choix de la commission dans laquelle ils voulaient se trouver en fonction de leur sensibilité. Une jeune fille n'appartenant à aucune association mais accompagnée dans le volet insertion était responsable de la commission « plantation des arbres ». Le PU a accompagné chaque commission à travers des ateliers de planification et de montage de projet. Chaque commission s'est engagée à respecter des règles de gestion et les jeunes ont pu mettre en œuvre les actions. Les projets ont été mis en œuvre durant trois mois par les commissions avec, au besoin, un appui technique de l'équipe du PU. Dans l'ensemble, les activités prévues ont été exécutées. Il n'y a pas eu de difficulté particulière.

Une **réunion d'évaluation participative** a été organisée le 2 juillet 2016 avec la participation de 24 jeunes (8 représentants pour la commission insécurité, 8 représentants pour la commission insalubrité et 8 représentants pour la commission plantation des arbres).

Dans un premier temps, il leur a été demandé d'exprimer individuellement leurs trois principaux sentiments face à cette activité et de deviner quels sentiments les autres participants allaient exprimer majoritairement :

- ⦿ Sentiments individuels les plus exprimés : soulagement, satisfaction, stimulation, engouement, renforcement et inspiration.
- ⦿ Une majorité des participants ont pensé que les autres allaient exprimer la satisfaction.

On peut en déduire que les jeunes participants à cette activité étaient satisfaits et que cela leur a procuré des sentiments positifs.

Dans un second temps, il leur a été demandé de travailler par commission thématique pour identifier les deux moments les plus marquants de l'activité et expliquer pourquoi.

> Commission plantation des arbres

Le montage de projet	Rencontrer des personnes qu'on ne connaissait pas. Apprendre à monter un projet et à le planifier. « <i>Avant on parlait toujours de projets mais on ne savait pas vraiment ce que cela représentait.</i> »
Jour de l'activité sur le terrain	Au moment du montage du projet, les jeunes craignaient la réaction de la population mais le jour de la plantation des arbres, la population était derrière eux à les encourager et à les aider. Ils ont pu constater que les habitants de Dar Naïm aiment les arbres.

> Commission insécurité

Première réunion de la commission	Première expérience de travail en groupe avec des personnes qui n'étaient pas connues. C'est au cours de cette réunion qu'ils se sont rendu compte qu'ils portaient une grande responsabilité.
Mise en œuvre du projet	En cas de problème, ils se réunissent et dégagent des solutions ensemble : nouvelles capacités en communication et cohésion de groupe. Les retours des populations et des institutions (Caritas, mairie) sont très encourageants. Prise de confiance quant à leurs capacités à réaliser un projet.

> Commission insalubrité

Montage du projet	Le moment où ils se sont rencontrés.
Mise en œuvre	Ce projet a contribué à l'amélioration de la santé de la population. Il leur a permis de travailler ensemble. Utilisation du théâtre pour sensibiliser.

Ce qui ressort principalement de cet exercice, c'est que pour les jeunes, les moments les plus intenses et les plus intéressants ont été :

- ⦿ Le montage du projet,
- ⦿ Cette opportunité de rencontre avec des jeunes d'autres associations,
- ⦿ L'expérience du travail en groupe.

Les autres temps forts se situent durant la mise en œuvre du projet car ils se sont rendu compte qu'ils étaient capables, certes non sans difficultés, de mettre en œuvre un projet d'intérêt général et qu'ils étaient soutenus dans ce sens par la population et les institutions. Cela a contribué à renforcer leur confiance dans leur potentiel.

Dans un troisième temps, il a été demandé à chaque groupe de classer quatre propositions par ordre de



Dans le cadre d'un des micro-projet citoyen, 50 arbres ont été plantés dans les rues de Dar Naïm.

ressenti ou de les reformuler de manière négative s'ils n'étaient pas du tout d'accord :

Commission plantation des arbres

1. Cette activité nous a permis de renforcer la cohésion des jeunes de Dar Naïm.
2. Cette activité nous a permis de travailler de manière concertée avec la commune.
3. Cette activité nous a permis de renforcer notre sentiment d'appartenance à un quartier.
4. Cette activité nous a permis de contribuer à la résolution d'un problème de la commune.

Commission insécurité

1. Cette activité nous a permis de renforcer notre sentiment d'appartenance à un quartier : sentiment de responsabilité.
2. Cette activité nous a permis de renforcer la cohésion des jeunes de Dar Naïm : sentiment d'unité de groupe de jeunes.
3. Cette activité nous a permis de travailler de manière concertée avec la commune : travail avec la mairie (avec l'appui de Caritas).
4. Cette activité nous a permis de contribuer à la résolution d'un problème de la commune.

Commission insalubrité

1. Cette activité nous a permis de renforcer la cohésion des jeunes de Dar Naïm car ce projet touche tous les jeunes de tous les âges, sexes...
2. Cette activité nous a permis de contribuer à la résolution d'un problème de la commune car elle a permis d'apporter une plus-value aux problèmes de la commune.
3. Cette activité nous a permis de travailler de manière concertée avec la commune. Son accord a été fondamental pour la réussite du projet.
4. Cette activité nous a permis de renforcer notre sentiment d'appartenance à un quartier.

Tous étaient d'accord avec les quatre propositions données. L'effet le plus important de cette activité



Régulièrement, et de manière autonome aujourd'hui, les jeunes organisent des journées de collecte des déchets afin d'assainir leur quartier mais aussi de sensibiliser la population face à ce problème d'insalubrité publique.

est selon eux le renforcement de la cohésion entre les jeunes.

➤ Avant de clôturer la réunion il leur a été demandé : si vous deviez refaire cette activité, qu'est-ce que vous changeriez ?

Commission plantation des arbres

- ⊙ Renforcer la protection des arbres.
- ⊙ Mettre en place un système de suivi après le projet.
- ⊙ Consulter un spécialiste des arbres et de l'environnement.

Commission insécurité

- ⊙ Période trop courte de sensibilisation : augmenter la durée.
- ⊙ Période trop courte pour mettre en scène les théâtres.
- ⊙ Moyens plus importants pour la pièce de théâtre.
- ⊙ Mettre l'accent sur la sensibilisation des délinquants, enfants de la rue... (catégories de

personnes plus spécifiques par rapport à la thématique).

- ⊙ Procédures de gestion trop compliquées : cela ralentit les activités.
- ⊙ Donner plus d'argent pour la motivation des jeunes.

Commission insalubrité

- ⊙ Durée du projet trop courte : six mois.
- ⊙ Le groupe devrait être formé avant le démarrage des activités.
- ⊙ Il faudrait augmenter le nombre de sites à vingt.
- ⊙ Donner plus d'argent pour la motivation (30 000 UM par personne).
- ⊙ Augmenter le nombre de personnes dans le groupe et ajouter des filles.
- ⊙ Mettre l'accent sur la sensibilisation (porte-à-porte et demander aux populations de s'impliquer : dans certaines zones cela a très bien fonctionné).
- ⊙ Une soirée culturelle par site.
- ⊙ Augmenter les outils (gants...) et veiller à une meilleure qualité de ces outils.

Globalement, les jeunes ont bien identifié les faiblesses et difficultés pour leurs projets et proposent déjà des solutions, ils ont tiré des leçons de l'expérience.

Enfin, il a été demandé aux jeunes s'ils souhaitent poursuivre ce type d'expérience : une forte majorité a voté pour continuer. Les jeunes ont toutefois émis des critiques par rapport aux procédures de gestion. L'équipe du PU avait jugé qu'ils n'étaient pas suffisamment expérimentés pour gérer les fonds eux-mêmes. Le PU a donc centralisé les dépenses, le caissier donnait l'argent quand les dépenses étaient justifiées ce qui a pu créer certaines difficultés car les jeunes ne prenaient pas le soin au début d'apporter systématiquement des factures.

“ On a jamais été aussi rigoureux et engagés. Notre passe-temps favori était le football rien de plus. [...] Caritas est la seule ONG avec laquelle on a travaillé sérieusement. ”

Abou Bekrin Ould Mouhamed, membre d'un club de football et de la commission insalubrité

D'autres **réunions** ont été organisées à la suite de cette évaluation pour affiner le bilan et les perspectives des commissions. Ils ont proposé de nouvelles activités pour le renforcement de leurs capacités d'action : formation en techniques de communication (pour mieux sensibiliser les populations), élargissement des commissions, remplacement des membres qui ne sont pas assez disponibles, etc. Ces jeunes sont ainsi dans une nouvelle dynamique, ils restent mobilisés et sont également aujourd'hui force de proposition pour l'amélioration de la qualité de leur travail.

Le processus et les résultats de ces trois projets ont été restitués au cours d'une **troisième rencontre citoyenne** qui s'est tenue à la mairie en présence du maire adjoint de Dar Naïm, de l'agent de développement local (ADL), du chef de l'action sociale, de 14 représentants d'associations de jeunesse impliquées dans le projet et de 31 autres jeunes. Le maire adjoint s'est dit « *très honoré de se retrouver parmi cette belle assistance parce que c'est un moment rare où les jeunes et la mairie parlent le*

même langage. » Il a loué « *les ambitions, la volonté, les bonnes idées portées et l'engagement des jeunes pour apporter leur contribution à la résolution des problèmes rencontrés par les populations.* »

L'évaluation externe intermédiaire avait recommandé au PU « *d'élargir l'horizon des associations* ». Dans le cadre du programme Al Fajr, le consortium porteur du projet « *Touche pas à ma sœur* » a eu l'opportunité de participer à de nombreux ateliers au cours desquels les participants ont pu rencontrer, échanger et partager avec d'autres associations ou ONG intervenant en Mauritanie.

Aussi, afin d'ouvrir ces espaces de rencontres à d'autres associations, le PU a organisé trois **rencontres entre des associations de jeunesse des différentes communes de Nouakchott**. Dans le cadre du programme Al Fajr, le SCAC de l'ambassade de France avait initié ce type de rencontres qui avaient été très appréciées par les associations. L'objectif était d'engager les associations de jeunesse des communes de Nouakchott dans une dynamique d'échanges et de partage d'expériences pour l'amélioration de la qualité du travail sur le terrain en favorisant la création de liens de qualité et durables, en dégagant des perspectives de collaboration entre les jeunes et en les incitant à entreprendre des initiatives de développement communautaire.

Les inspecteurs de la jeunesse et des sports des différentes communes représentées ont également été conviés. Ils ont constaté la présence de jeunes engagés et dynamiques venant de leur Moughataa et avec lesquels il est possible de nouer des relations de travail. Pour cela, trois rencontres ont été organisées autour de trois sujets :

- ⦿ Les violences liées au genre ;
- ⦿ La participation des jeunes au développement communautaire ;
- ⦿ Le dialogue intergénérationnel.

Une journée d'atelier était consacrée à chaque thème. Des associations de jeunesse des différentes communes de Nouakchott ont été identifiées et convoquées sur la base de leur domaine d'intervention ou d'intérêt. Au cours de la journée d'atelier, chaque association se présentait puis exposait ses activités, les réussites et les difficultés auxquelles elle était confrontée. Dans un troisième temps, des groupes de travail étaient constitués pour travailler sur des propositions de solutions et résoudre ces difficultés. 43 jeunes d'associations des communes de Nouakchott et 6 IDJS ont participé à ces ateliers qui ont eu lieu en fin d'année 2016.

Les résultats de ces ateliers sont les suivants (voir aussi le tableau ci-dessous) :

- ⦿ Les associations de jeunesse qui travaillent ou qui sont intéressées par la même thématique se sont rencontrées.
- ⦿ Les associations de jeunesse qui travaillent ou qui sont intéressées par la même thématique ont présenté ou proposé des initiatives et ont dégagé ensemble des solutions aux problèmes posés
- ⦿ Ces rencontres ont suscité l'engagement des associations de jeunes à aller plus loin dans leurs actions sur le terrain.
- ⦿ Les ateliers ont mis l'accent sur l'importance de l'ancrage local des associations, ancrage qui favorise la collaboration avec les institutions locales (préfecture, commune, services déconcentrés de l'État).

BONNES PRATIQUES IDENTIFIÉES ET PARTAGÉES

Associations	Problèmes rencontrés / Objectifs visés	Solutions mises en place
Taghadoum	Mobilisation des filles pour les sensibiliser	Mise en place d'une technique de mobilisation des filles grâce aux jeux traditionnels afin qu'elles puissent assister aux séances de sensibilisation.
AJD	Mobilisation des fonds	Cotisation de 200 UM par membre et chaque mois.
Veteyte Vaillante	Lieu de rencontre	Localisation d'un grand arbre dans la commune pour s'y réunir (sensibilisation, causeries, formation, etc.).
EtKelmi	Mobilisation des fonds	Collecte entre les membres et appui financier de connaissances.
Club Vivi	Mobilisation des membres et des fonds	Sensibilisation de masse sur l'objectif de l'association et cotisation entre les membres chaque mois.
ONG EPAM	Coordination et communication entre les membres	Mettre tous les jeunes en relation grâce à un groupe « WhatsApp ». Échanges quotidiens sur des thèmes (démocratie, place des jeunes, les violences, les mariages précoces, etc.).
Houboul Watane	Manque de communication entre les élus et les jeunes Manque d'implication des jeunes Non-reconnaissance de l'association	<ul style="list-style-type: none"> > Atelier de concertation entre les élus et les jeunes de la commune. > Mobilisation des jeunes grâce aux activités culturelles dans les quartiers de la commune et dans certaines écoles. > Obtention de lettres de soutien auprès des mairies de Nouakchott pour la réalisation des activités. > Collecte d'argent sur les lieux d'activité.
APS	Analphabétisme des membres	Création d'une classe d'alphabétisation.
APEGA	Mobilisation des fonds	Collecte d'argent au même moment qu'est réalisé l'assainissement des quartiers.

ÉCHANGE D'EXPÉRIENCE

Entre les jeunes de Dar Naïm et de Ryadh



Pour la dernière activité de cette phase du Projet Urbain, dans le cadre de ce volet qui visait la participation des jeunes, l'équipe du PU a souhaité créer un espace de rencontre et d'échanges avec la mairie et les jeunes de la commune de Ryadh. Comme la mairie de Dar Naïm, Ryadh a développé une collaboration avec sa jeunesse. Les jeunes de Ryadh et de Dar Naïm ont été accompagnés par des ONG (Caritas Mauritanie à Dar Naïm et Écodev à Ryadh) pour développer des projets d'intérêt communautaire.



Aussi, pendant une journée, les deux communes et les jeunes ont pu partager leur expérience et évaluer la participation des jeunes aux affaires de la cité. Le PU a impliqué les jeunes dans l'organisation et la mise en œuvre d'activités du projet : les associations ont été mobilisées pour renforcer l'encadrement lors des journées de « centre aéré » au bénéfice des enfants de Dar Naïm, lors des rencontres citoyennes, ainsi que lors d'échanges pour la promotion du sport féminin.

Un autre temps de travail a permis aux jeunes d'un côté, et aux institutionnels (mairies et délégués de la jeunesse et des sports) de l'autre, de réfléchir au concept de « participation ». Au cours de la restitution, tout le monde a pu se mettre d'accord sur la définition de « participation effective » : c'est le fait d'être présent à toutes les étapes du processus, depuis l'idée, à la planification, au partage des responsabilités, à la mise en œuvre et à l'évaluation. C'est aussi un droit et un devoir en tant que citoyen. Toutes les personnes présentes étaient satisfaites de présenter et de montrer à quel point elles se sont engagées pour le développement de leurs communes respectives. Le maire de Ryadh a déclaré qu'il souhaitait que « *Dar Naïm et Ryadh contaminent les autres communes de Nouakchott.* » ■

RÉSULTATS ET EFFETS : VERS LA PÉRENNISATION DE STRUCTURES FÉDÉRATRICES DE JEUNES AU NIVEAU DES QUARTIERS

- Les clubs sportifs et les associations culturelles dépourvus de compétences ont été formés en action collective (identification et résolution de problèmes), en administration et en animation

contre les dangers qui pèsent sur la jeunesse. Ils ont pris conscience qu'ils ont un rôle à jouer et des capacités et **ont été actifs** dans la résolution de problèmes de développement communautaire (même les plus sensibles comme ceux liés au genre). Aujourd'hui, certaines associations organisent, de leur propre initiative, des campagnes d'assainissement dans leur quartier.

- Des jeunes de différentes communautés/ différents groupes ont travaillé ensemble. Le Réseau départemental des jeunes, composé

“ Ne pas donner de poisson, mais apprendre à pêcher. ”

Samba Gawdi, coordinateur de l'Association Pilier du Savoir

au départ d'une seule communauté, s'est aujourd'hui ouvert à d'autres entités.

- ⦿ Un dialogue a été instauré entre des groupes de jeunes et la mairie. Un partenariat entre des groupes de jeunes et la mairie a été formalisé dans le cadre du projet TPAMS. Deux jeunes actifs dans la société civile ont été intégrés au comité de concertation communale (CCC).
- ⦿ La jeunesse de Dar Naïm s'est ouverte à d'autres initiatives à Nouakchott : des jeunes d'une

association du projet TPAMS sont engagés dans un projet de formation de formatrices de self-défense dans les quartiers.

- ⦿ Des jeunes filles ont développé un leadership et les jeunes des associations ont été sensibilisés par le PU à l'approche genre.
- ⦿ Des jeunes perçoivent plus clairement l'importance de pérenniser leurs actions en privilégiant le renforcement des compétences et la cohésion des membres d'une équipe.
- ⦿ Deux jeunes issus des associations ont intégré le CCC de Dar Naïm.
- ⦿ La mairie de Dar Naïm a acquis une nouvelle image auprès des partenaires techniques et financiers (PTF) ou d'autres mairies comme celle de Thiès au Sénégal qui s'est montrée impressionnée par la capacité de la mairie de Dar Naïm à développer des partenariats avec sa jeunesse.

Il est très difficile de connaître le nombre exact de jeunes de Dar Naïm qui ont participé aux activités. Beaucoup sont des activités de masse pour lesquelles



Atelier de sensibilisation d'un groupe de jeunes auprès de la population de Dar Naïm dans le cadre du projet « Touche Pas A Ma Soeur » afin de lutter contre les discriminations de genre.



Des jeunes et des membres de l'équipe projet posent pour la postérité après la formation sur la citoyenneté, l'éducation à la paix et aux droits humains. Grâce à leur implication dans le milieu associatif du quartier, ils sont les meilleurs promoteurs de changement sur qui l'équipe du projet peut compter.

il n'est pas possible de définir le nombre exact de participants. De plus, certains jeunes ont participé à plusieurs activités du projet. Nous pouvons estimer ce chiffre à environ 30 % de la population de Dar Naïm âgée de moins de 35 ans.

LEÇONS TIRÉES

Le Projet Urbain a eu un rôle de médiateur pour susciter la **rencontre et le dialogue entre la mairie et les jeunes et entre les jeunes eux-mêmes**. Le PU les a mis en situation de **responsabilisation** pour la mise en œuvre d'activités. Ils avaient donc un **objectif commun au service de la commune ou du quartier**. Ce travail a été réalisé avec volonté et engagement, ce qui a rendu les jeunes légitimes et crédibles auprès des autorités locales. La jeunesse a pris confiance en son potentiel et a compris qu'elle a un véritable rôle à jouer, même du côté des sportifs, pour le développement et l'amélioration du cadre de vie de la commune. Des outils de concertation, de dialogue et de mise en situation avaient été prévus à cet effet : projets de jeunes, rencontres citoyennes, etc. **L'animation du dispositif par l'équipe du PU** a également eu un impact fort sur la mobilisation des jeunes et de la

mairie. L'équipe du PU a beaucoup travaillé afin que la mairie et les jeunes lui fassent confiance.

Toutefois, la situation économique des jeunes des quartiers reste difficile. Beaucoup sont au chômage ou ont des sources de revenus très faibles. Dès lors, un nombre encore élevé de jeunes voient dans le secteur associatif un moyen de gagner de l'argent et cela au détriment parfois d'un réel engagement militant ou citoyen. Il apparaît donc fondamental de lier les deux : l'accompagnement vers l'insertion économique et le développement d'un engagement citoyen actif. ■

MERCI à l'ensemble des membres de l'équipe du projet sans qui ce document n'aurait pu être réalisé : Yacouba Kissima Tandia, Chef de Projet ; Claire Drouet, Volontaire responsable du Suivi et Evaluation ; Samba Yero Lo, Responsable du volet OSC/Jeunesse ; Moussa Tall, Conseiller insertion professionnelle ; Dickel Fofana, Co-responsable du volet Cooperatives Feminines ; Yaye Lena Ba, Co-responsable du volet Cooperatives Feminines ; Konate Moussa, Animateur Jeunesse ; Dembelé Birama, Animateur OSC ; Aissatou Niang, Educatrice fille ; Zeinabou Kah, Animatrice socio-éducative du volet OSC ; Djeinaba Yall, Gestionnaire comptable ; Oumar Moudo Diop, Caissier/Gardien ; Med Lemine et Bakary Diakhite, Gardiens ; Cheikhna Bahakourou Tandia, Chauffeur ; Penda Diop, Technicienne de surface.

Merci à Knata Ould NEGhra, Maire de Dar Naim, et Mohamed VALL MED ABDEL WEDOUD, Maire Adjoint de Dar Naim, ainsi qu'à Ahmed Ould Abdel Kerim, Chef du service Social de la commune de Dar Naim.

Merci à l'ensemble des partenaires du projet : Amadou Oumar Dia et Mamadou Mbaye, Association Pour la Renaissance du Pulaar en Mauritanie (ARPRIM) ; Fatimettou Mint Aly, Présidente LEMNEHEIR ; Hapsatou Diop, Présidente AED ; Sektou Mint Med Vall, Présidente de AMANE ; Diamilatou Dia, Présidente EPAM ; Diaw Abou Malick, Directeur de la caisse Djikke-Mutuelle de credit.

Merci à l'équipe opérationnelle de TPAMS : Alioune O/ Cheikh, Abdel Kader, Samba Gawdi, Fatimata Sow, Oumoul moumine Mint Ahmed, Djeinaba Diop. Ainsi qu'à Mamadou Guisset et Bekrine Ould Brahim, Membres de la commission insalubrité ; Maimouna Ba, Présidente de la commission de plantation d'arbres.

Merci à Fatimata Diop, Lemhaba Med Moustapha, Mohamed Ould Sidi AMAR, Ousmane Sy, Mamadou Abdoulaye Sall et Rokhaya Mint Mbareck pour leurs témoignages en tant que jeunes qui ont suivi les formations professionnelles. Ainsi qu'à Aminata Gueye, Présidente de la coopérative Pellital ; Aldiouma Sarr, Présidente de la coopérative Bamtaare ; Diakhou Mbpdj, Présidente de la coopérative Bokk Jom ; Mariam Mint Houssein, Présidente de la coopérative Tadamoune.

Merci à l'ensemble des personnes du SCCF qui ont contribué à la finalisation de ce document : Anne Catherine Berne, Jean Vettraino, Claire Uszynski, Marjorie Rosa, Cyrille De Billy, Katherine Nagels et Camille Liewig.

Enfin, l'équipe du projet tient à remercier Caritas Mauritanie et l'ensemble de son personnel pour l'appui apporté ainsi que l'ensemble des partenaires techniques et financiers : Le Secours Catholique – Caritas France, le CCFD, Manos Unidas et l'AFD.

Maquette : direction de la communication SCCF / septembre 2017.

Photo de couverture : Xavier Schwebel / SCCF - Photos : Equipe PU, Agnès Bobin, Claire Drouet, Pauline Girard et Xavier Schwebel.





Caritas Mauritanie

Benoit Boulangé - directeur@caritas.mr

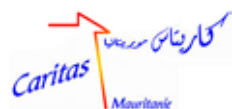


Secours Catholique – Caritas France

Pôle Moyen Orient Nord Afrique

106 rue du Bac, 75341 Paris cedex 07

dept.mona@secours-catholique.org



**ENSEMBLE,
CONSTRUIRE
UN MONDE JUSTE
ET FRATERNEL**

