



Études et Travaux

en ligne n° 11



Laetitia Morlat et Moussa Abdoulaye

# L'animation dans un programme de développement urbain

Approche et expériences de la composante « Appui aux activités communautaires » du programme Twize en Mauritanie

---

LES ÉDITIONS DU GRET



### Référence du document

Morlat L. et Abdoulaye M., L'animation dans un programme de développement urbain. Approche et expériences de la composante « Appui aux activités communautaires » du programme Twize en Mauritanie, Coll. Études et Travaux, série en ligne n°11, Éditions du Gret, [www.gret.org](http://www.gret.org), 2007, 80 p.

**Auteurs :** Laetitia Morlat et Moussa Abdoulaye

Ce document est le fruit du travail collectif de réflexion des membres de la composante « Appui aux activités communautaires » du programme Twize sur leur pratique professionnelle.

Les membres qui ont participé à ce travail sont : Moussa Abdoulaye, Mamadou Gacko, Chérifould Brahim, Thierno Bâ, Abderahmane Ndiaye, Dado Ndiaye, Cheikh Tijane Kelly, Mohamed Djibi Sow et Houlèye Tall.

Laetitia Morlat a effectué un stage auprès de la composante « Appui aux activités communautaires » du programme Twize de juillet à novembre 2006 dans le cadre du master professionnel *Anthropologie et métiers du développement durable* (Université de Provence).

**Relecteurs :** Emilie Barrau, Christophe Hennart, Philippe Lavigne Delville (Gret)

**Domaine (s) :** Développement social urbain

**Zones géographiques :** Mauritanie (Nouakchott et Nouadhibou)

**Mots clefs :** Développement urbain, animation sociale, ingénierie sociale, projet de quartier, intermédiation.

**Mise en ligne :** juin 2007

**Maquette couverture :** Hélène Gay

#### Collection Études et travaux en ligne

Cette collection rassemble des textes qui présentent des travaux des intervenants du Gret (rapports de programmes de recherche, capitalisation sur des projets, études thématiques réalisées, points de débat, etc.).

Ces documents sont mis en ligne et téléchargeables gratuitement sur le site du Gret (rubrique « Ressources en ligne ») :

[www.gret.org](http://www.gret.org)

Ils sont par ailleurs vendus sous forme imprimée, à la librairie du Gret (rubrique « publications »).

Contact : Éditions du Gret, [edition@gret.org](mailto:edition@gret.org)

## Sommaire

<b>Avant-propos</b> .....	<b>7</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>9</b>
<b>LE TRAVAIL D'ANIMATION</b> .....	<b>13</b>
<b>Connaître le quartier</b> .....	<b>13</b>
• La méthode : connaître et se faire connaître .....	13
• Le contenu de la connaissance.....	14
• Faut-il formaliser cette connaissance ?.....	15
<b>Mobiliser les habitants</b> .....	<b>16</b>
• Le rôle central des leaders et des personnes ressources .....	16
• animateurs et leaders : l'histoire d'une utilisation réciproque .....	17
<b>Transmettre les messages</b> .....	<b>18</b>
• La pédagogie permanente .....	18
• Information, sensibilisation .....	18
<b>Susciter et accompagner les initiatives des habitants</b> .....	<b>22</b>
• Identifier les groupes et les potentialités.....	22
• Structurer, organiser, encadrer, conseiller, accompagner.....	22
<b>LES MICROPROJETS</b> .....	<b>27</b>
<b>La démarche AAC pour la réalisation des microprojets</b> .....	<b>27</b>
• Des microprojets communautaires à but social.....	27
• Le cycle du microprojet AAC .....	29
<b>Les réalisations à Nouakchott et Nouadhibou depuis 2003</b> .....	<b>29</b>
<b>Études de cas</b> .....	<b>31</b>
• Le centre de promotion des activités féminines à Saada .....	31
• Le service d'assainissement à Médina .....	36
• Le jardin d'enfants à Couva .....	41
<b>Les microprojets au regard de la société mauritanienne</b> .....	<b>45</b>
• Les caractéristiques du lien social en Mauritanie.....	45
• Quelques pistes de réflexion sur les microprojets .....	45

<b>LES RELATIONS AVEC LES COMMUNES .....</b>	<b>49</b>
<b>Les communes de Nouakchott.....</b>	<b>49</b>
• Leurs missions .....	49
• Des institutions dépourvues de moyens d'action .....	51
<b>Les relations de la composante AAC avec les communes .....</b>	<b>51</b>
• Une collaboration nécessaire .....	51
• Les plans de développement des quartiers : un mandat des communes au programme Twize.....	51
• Le renforcement du dialogue entre les habitants et les élus .....	52
• L'implication des communes dans les microprojets.....	52
• Des projets vecteurs de reconnaissance pour les communes.....	56
<b>L'APPUI AUX AUTRES COMPOSANTES DU PROGRAMME TWIZE.....</b>	<b>59</b>
<b>La connaissance des quartiers et la mobilisation des habitants .....</b>	<b>59</b>
• Un appui continu à la composante formation.....	60
• Un renfort pour les agents de crédit de Beit el Mal .....	60
• Connaissance et mobilisation au service d'intervenants extérieurs .....	61
<b>Une courroie de transmission entre le programme et les quartiers .....</b>	<b>62</b>
<b>La communication sur le programme : le cœur de la transversalité .....</b>	<b>62</b>
<b>Le traitement des dossiers fonciers.....</b>	<b>64</b>
<b>La composante AAC : un facteur d'insertion du programme dans son environnement .....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>67</b>
• La construction progressive d'une pratique professionnelle .....	67
• Perspectives.....	67
• Vers la création du métier d'animateur .....	69
<b>ANNEXES.....</b>	<b>71</b>
<b>Animer un processus de formalisation d'une pratique : l'expérience d'une co-construction</b>	<b>73</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>79</b>

## Sigles et Acronymes

AAC	Appui aux activités communautaires
ADESS	Association pour le développement social en Mauritanie
ADU	Agence de développement urbain
BAPEM	Bureau d'appui aux petites entreprises mauritaniennes
CDHLCPI	Commissariat aux droits de l'Homme, à la lutte contre la pauvreté et à l'insertion
CUN	Communauté urbaine de Nouakchott
DAT	Développement institutionnel, acteurs et territoires
FRD	Fonds régional de développement
Gret	Groupe de recherche et d'échanges technologiques
PDC	Plan de développement communal
PDQ	Plans de développement des quartiers
Pnud	Programme des Nations Unies pour le développement
PRDS	Parti républicain démocratique et social
Unicef	United Nations International Children's Emergency Fund

---

# Avant-propos

---

Beaucoup s'accordent à dire que la Mauritanie évolue positivement sur le chemin de la démocratie. Les dernières échéances électorales l'ont montré. Cette participation de la population aux choix politiques fait directement écho au thème de la décentralisation et du renforcement des capacités, en particulier de ceux qui sont quotidiennement en rapport avec les populations, à savoir les communes.

Le programme Twize, connu pour ses activités de promotion de l'habitat social, s'est également illustré par un travail quotidien d'animation dans les quartiers, d'appui aux dynamiques locales et d'intermédiation entre les communes et les populations des quartiers où il travaille, à Nouakchott et à Nouadhibou.

Ce travail a été possible grâce à la mise en place d'un fonds d'investissement mis à disposition du programme Twize permettant de financer des projets de proximité portés par les habitants. Le montage, la réalisation et le fonctionnement de ces petits projets révèlent évidemment beaucoup de difficultés, mettent en exergue des stratégies d'acteurs complexes, ainsi que des rapports à la ville et au bien commun qui ne sont pas stabilisés.

Le présent ouvrage propose une analyse pertinente de ces jeux d'acteurs, qui montre l'intérêt de poursuivre sans relâche ce travail de dialogue et de concertation entre acteurs locaux à travers des réalisations concrètes.

Cependant, la limite de l'approche projet est que, une fois l'échéance atteinte, tout le mécanisme risque de s'arrêter et que chacun renoue avec les difficultés et les limites antérieures.

Pour éviter cet état de fait, il s'agit de s'engager dans la réflexion, afin que ces acquis s'institutionnalisent. La Direction générale des Collectivités locales (DGCL), outre ses nombreux travaux en appui aux communes, a défini une fonction et un profil qui s'approchent de celui de l'animateur : l'agent de développement local. Ce poste devrait progressivement être créé dans toutes les communes pour impulser le développement local.

C'est un poste sensible car, pour être efficace et crédible, cet agent doit travailler en totale harmonie avec la commune mais également bénéficier d'une marge suffisante d'autonomie. Sa relation directe avec les populations peut concentrer sur lui nombre d'enjeux exigeant éthique et déontologie.

Mon souhait est donc que l'expérience de Twize et son évolution à venir alimentent ce processus et que la DGCL soit à ses côtés pour relever ce défi.

**Mohamed Ould Mahmoud Brahim,**

Directeur général de la Direction générale des Collectivités locales.

---

# Introduction

---

- **Une équipe d'animation au sein d'un programme de développement urbain**

Le programme Twize<sup>1</sup> est un programme de développement urbain mis en œuvre par le Gret en Mauritanie. Il est tout d'abord lancé sous une forme pilote en 1999 dans le quartier de Dar El Beïda à Nouakchott. En 2002, il devient un programme de développement urbain intégré, organisé en quatre composantes et financé par le Commissariat aux droits de l'Homme, à la lutte contre la pauvreté et à l'insertion (CDHLCPI) et le Programme de Développement Urbain (Banque mondiale). Son objectif est de lutter contre la pauvreté, dans les villes de Nouakchott et de Nouadhibou, en favorisant l'accès de la population des quartiers périphériques de ces villes à un habitat social en dur. Sept quartiers sont concernés dans la capitale et quatre à Nouadhibou<sup>2</sup>.

Par sa dimension intégrée, le programme Twize cherche à attaquer les différentes facettes de la pauvreté en milieu urbain. La composante Habitat a pour but de contribuer à la définition d'une politique de l'habitat social en Mauritanie. Elle propose un habitat qui se veut accessible et adapté aux populations pauvres et dont la maîtrise d'œuvre est confiée aux acteurs de la filière BTP mauritanienne en vue de contribuer à sa structuration. Il comporte trois autres composantes destinées à travailler en complémentarité tout en poursuivant leurs propres objectifs. La composante Microfinance propose aux familles souhaitant construire des crédits à l'habitat qui viennent compléter la subvention étatique<sup>3</sup> et leur apport financier. Elle offre aussi des microcrédits pour favoriser le développement d'activités génératrices de revenus dans ces quartiers. Une composante formation est dédiée au renforcement des compétences des individus grâce à une offre de sessions de formation et des opportunités d'apprentissage dans des domaines variés tels que la teinture, la couture, la gestion financière et associative, l'électricité, la soudure, la mécanique, etc.

La composante « Appui aux activités communautaires et projets de quartier » (AAC) a pour vocation d'appuyer les initiatives des habitants en accompagnant leurs efforts d'organisation en coopératives, associations, comités et de mise en œuvre de projets de quartier. L'équipe AAC est composée de neuf personnes : sept conseillers de quartier sont chacun installés dans un quartier d'intervention du programme. Ils sont encadrés par un chef conseiller quartier, qui supervise l'ensemble des activités d'animation réalisées par la composante, un chef conseiller projet responsable du travail d'accompagnement des microprojets et un chef de composante.

Au départ centré sur une association du microcrédit et de l'habitat, le programme Twize fonctionnait avec des agents de terrain à la fois animateurs, agents de crédit et chefs de chantier. À partir de 2002, les différentes composantes doivent installer et développer leurs pratiques propres. La création de la composante AAC a fait débat. Pour le CDHLCPI, elle était moins prioritaire que les autres composantes parce que moins efficace et visible d'emblée dans les quartiers. Elle était en revanche conforme aux grands principes de la Banque mondiale et a été défendue par le Gret parce qu'en accord avec sa démarche participative, et parce que l'amélioration de l'environnement urbain et la création de liens entre les quartiers populaires et les autorités municipales lui semblent un élément important de la lutte contre la pauvreté urbaine, complémentaire à l'amélioration de l'habitat. Pour au-

---

<sup>1</sup> Terme *hassanya* correspondant à un travail collectif solidaire, souvent réalisé par des membres de même sexe et de même catégorie sociale.

<sup>2</sup> À Nouakchott, les quartiers concernés sont Basra, Couva, Dar El Beïda, Médina, Nezaha, Saada, Teïssir. A Nouadhibou, il s'agit de Voum Elbase, Sale Elbase, Dar Esselam, Hay Salem.

<sup>3</sup> Elle s'élève à 50 % environ du montant total d'un module d'habitat social.

tant, une fois acceptée, cette composante reste secondaire dans le programme Twize, en termes de moyens humains et financiers. La démarche de développement local n'a pas fait l'objet d'un travail spécifique d'identification et de conception. Il n'y a guère de savoir-faire avérés en la matière en Mauritanie et les premiers responsables de l'équipe AAC sont plus ou moins expérimentés. La composante ne dispose pas d'une assistance technique au niveau du projet. Le chef de projet a une expérience préalable en la matière et contribuera à poser les bases de la démarche (Hennart C., 2002) mais ne peut s'y concentrer du fait des enjeux globaux du projet. La composante a donc développé ses capacités essentiellement par la pratique et avec l'appui de stagiaires, qui ont contribué à structurer la démarche (Barrau E., 2005) et à analyser les premières expériences (Baril H., 2005), dans un parcours marqué par une difficulté à stabiliser le leadership de l'équipe.

- **Pourquoi une capitalisation ?**

Les membres de la composante AAC ont pour mission de travailler au plus près des habitants des quartiers d'intervention du programme Twize, afin de susciter une dynamique de développement dans ces quartiers et d'appuyer les autres composantes du programme dans leurs activités. Leur action a un caractère quotidien, polyvalent, variable en fonction des situations, divisé en une multitude de tâches, parfois difficilement palpable et quantifiable en termes de réalisations. Après quatre années d'activité et à moins d'un an de la fin du programme Twize, le travail de capitalisation a pour objectif de formaliser et mettre en perspective la pratique professionnelle de l'équipe. Il s'agit de réaliser un bilan-évaluation de la démarche de la composante, en s'interrogeant sur les acquis, les limites et son utilité au sein d'un programme de développement urbain intégré tel que le programme Twize. Cette analyse doit permettre de formuler des recommandations opérationnelles pour améliorer les pratiques et les méthodes. Enfin, la capitalisation est une occasion de réfléchir sur les perspectives d'une équipe d'animation sociale dans les quartiers périphériques de Nouakchott dans le cadre de l'évolution du programme.

- **Éléments de méthode**

La capitalisation de la composante AAC est le fruit de la collaboration entre l'équipe et un stagiaire. La méthode adoptée a une double nature : elle mêle une dimension d'autoévaluation réalisée par les membres de l'équipe et une dimension d'extériorité apportée notamment par les enquêtes de terrain réalisées par la stagiaire. Différents types de travaux ont été menés.

*Bilans et états des lieux*

Des bilans et des états des lieux ont permis de faire le point sur les méthodes, les outils, les manières de faire, les résultats et les limites dans les différentes activités menées par l'équipe. Ce travail s'est appuyé sur les documents de suivi disponibles ou créés pour l'occasion, tels qu'une fiche d'état des lieux des projets. Il a permis d'obtenir des informations quantitatives sur les activités menées par l'équipe, a servi de base à des enquêtes plus approfondies sur certains thèmes et a alimenté la réflexion des membres sur leur pratique professionnelle.

*Enquêtes de terrain*

Afin de donner une image fidèle du travail d'une équipe d'animateurs insérés dans l'environnement social complexe qu'est celui des quartiers périphériques de Nouakchott, la capitalisation a fait l'objet d'une approche par les sciences sociales. Un travail de terrain a été mené par la stagiaire associant observation, participation et entretiens ciblés. Il a concerné un certain nombre d'acteurs à commencer par l'équipe AAC, mais également l'ensemble de ses partenaires : habitants, leaders de quartiers, groupes (associations, coopératives, comités, ONG locales), élus, membres des autres composantes, autres opérateurs dans le quartier, etc. Il a consisté en des périodes de présence quotidienne auprès de ces acteurs : dans l'antenne Twize du quartier, en compagnie du conseiller AAC dans le quartier, sur le lieu des projets et lors de journées de sensibilisation. Une importance a été



tout particulièrement donnée à certains éléments de méthodologie, afin d'obtenir une relation et des informations de qualité au moment des échanges. La durée en est un. Elle fut nécessaire pour connaître mais également se faire connaître. Les cinq mois de capitalisation ont permis de nouer une relation de confiance avec l'équipe AAC, qui a favorisé le travail d'auto-évaluation. En ce qui concerne les autres acteurs, la quantité des thèmes et des activités à analyser ne permettait pas de rechercher cette durée pour chacun d'entre eux. Le retour à plusieurs reprises sur les lieux de certaines activités (notamment les projets), afin de les suivre dans le temps, a toutefois permis d'atteindre un certain degré de qualité dans la relation, qui s'est répercuté sur les informations recueillies. Le croisement des informations et des discours et leur recontextualisation permanente en fonction des acteurs en présence sont un second point de méthodologie à souligner, du fait de la forte présence d'enjeux de pouvoir et de logiques d'intérêts dans les quartiers d'intervention du programme Twize.

### Réflexion collective

Les différents travaux menés ont permis la réflexion, les échanges et l'auto-évaluation. Des moments ont également été réservés à cela. Lors des réunions de composante, des débats ont été organisés sur la base des premiers éléments de bilan et des résultats des enquêtes de terrain et ont abouti à des propositions d'amélioration de la démarche. La réflexion collective a également porté sur les perspectives du travail d'animation dans le champ du développement urbain de manière interne ainsi que sous la forme d'un atelier rassemblant un ensemble d'acteurs concernés par ces questions.

Cette vaste entreprise de capitalisation a été organisée autour de quatre axes : le travail d'animation, les microprojets, les relations de l'équipe avec les communes et l'appui aux autres composantes du programme Twize, afin de cibler un certain nombre de thèmes de travail tout en cherchant à couvrir le plus grand nombre des activités de l'équipe AAC.

Ce document restitue le résultat de ce processus. Bien que rédigé par la stagiaire, c'est un produit collectif, qui transmet la façon dont l'équipe AAC voit et questionne son rôle et ses pratiques, au regard de son expérience et du travail réflexif animé au long de cette capitalisation. Il formalise et met en perspective les pratiques de l'équipe, et les questionne au regard d'une grille de lecture socio-anthropologique et des enquêtes de terrain. Son contenu, ses analyses, résultent de ce processus de coproduction : ils ont été débattus, parfois négociés, avec l'équipe.

Ce document espère ainsi contribuer à structurer les savoir-faire de l'équipe AAC et à définir ce qu'est ou pourrait être un métier d'animateur urbain en Mauritanie.

---

# Le travail d'animation

---



L'animation a une place centrale dans le travail des membres de l'équipe AAC. Elle se décline en quatre grands types d'activités menées par les conseillers dans le quartier : la connaissance du quartier, la mobilisation des habitants, la transmission de messages et la structuration des groupes.

---

## Connaître le quartier

---

- **La méthode : connaître et se faire connaître**

La connaissance du quartier est un processus, elle s'acquiert progressivement au fur et à mesure que se tissent les relations avec les habitants. La méthode utilisée par les conseillers AAC comporte différents types d'activités. À l'arrivée du programme Twize dans le quartier, ils ont réalisé une étude du milieu à partir d'observations, en parcourant le quartier et en effectuant des entretiens avec les habitants. D'une manière générale, ils s'appuient sur les personnes ressources, des habitants du quartier qui y vivent depuis longtemps, en connaissent l'histoire et la majeure partie des habitants. Ces personnes font en général preuve d'un engagement en faveur de l'amélioration des conditions de vie des habitants et sont disponibles pour prêter main forte dans les activités à caractère social. Elles sont une source d'information très précieuse pour les conseillers de quartier qui cherchent dès leur arrivée dans le quartier à les rencontrer. En outre, le caractère informel des relations joue un grand rôle dans la qualité de l'information collectée. Il s'agit de travailler discrètement pour ne pas éveiller l'intérêt des habitants et risquer de retirer d'eux des informations erronées. La réalité de leurs conditions de vie ressort davantage autour d'un verre de thé et au travers des conversations informelles. C'est donc un passage nécessaire pour connaître et se faire connaître de la population sur des bases honnêtes et sincères et éviter les biais causés par l'image qu'ont les habitants des organisations de développement, moyen d'accès à des biens et ressources faciles.

- **Le contenu de la connaissance**

Les conseillers de quartier ont une connaissance sélective et organisée de leur quartier. Elle est axée sur un certain nombre de données nécessaires à l'exercice de leur travail. Si la délimitation géographique de leur espace d'intervention est logiquement la première information à détenir pour commencer à y travailler, la connaissance de la composition et de l'organisation de la population apparaît essentielle pour le travail d'animation. Cela est tout particulièrement important dans le contexte mauritanien, du fait de la division complexe de la population en un certain nombre de groupes ethniques et linguistiques différents. Les quartiers périphériques de Nouakchott sont majoritairement peuplés de Harratines, mais d'importantes communautés négro-africaines s'y sont également installées : Peuls, Toucouleur, Soninkés et Wolofs. Ces populations ont pour la plupart vécu dans différents quartiers de la ville. Les conseillers AAC en connaissent la provenance, le parcours et leur degré de cohésion. Leur vision du quartier est avant tout dynamique, c'est-à-dire qu'elle met en évidence non seulement les communautés existantes mais également leurs relations, leurs rapports de pouvoirs, leurs jeux d'influence orchestrés par les leaders, chefs traditionnels ou hommes politiques influents. La connaissance des groupes est également un préalable important pour promouvoir le développement du quartier. Par « groupe », il faut entendre les coopératives, les associations, les comités de quartiers, etc. rassemblant les habitants et menant des activités dans le quartier.

Un ensemble d'informations vient ensuite servir de base à la démarche de développement qui est celle des conseillers AAC. Ils recensent les services, les infrastructures et les équipements présents dans le quartier : modes d'approvisionnement en eau, sources d'énergie, centres de santé, modes de gestion des déchets, réseaux de transport, écoles, jardins d'enfants, etc. Ils identifient les manques et les besoins prioritaires qui sont confirmés ou amendés lors des journées d'échange pour la définition des Plan de développement des quartiers (PDQ)<sup>4</sup>. Ils répertorient les activités économiques (boutiques, marchés) et identifient les filières de production (teinture, vente de couscous, tannerie, tissage, dépôts de briques, etc.). Ils évaluent l'activité et le niveau économique des ménages et localisent les poches de pauvreté. Enfin, ils entrent en contact avec les autorités locales (maire, *hakem*<sup>5</sup>), les associations et ONG locales actives, partenaires potentiels pour leurs différentes activités, ainsi que les autres opérateurs et ONG internationales intervenant dans le quartier et prennent connaissance de leur approche du développement afin de coordonner leurs actions.

---

<sup>4</sup> Les plans de développement des quartiers sont le fruit de journées de réflexion organisées avec les habitants dans le but de dégager les priorités du quartier en matière de développement. Pour plus de détails, se reporter page 49.

<sup>5</sup> Préfet

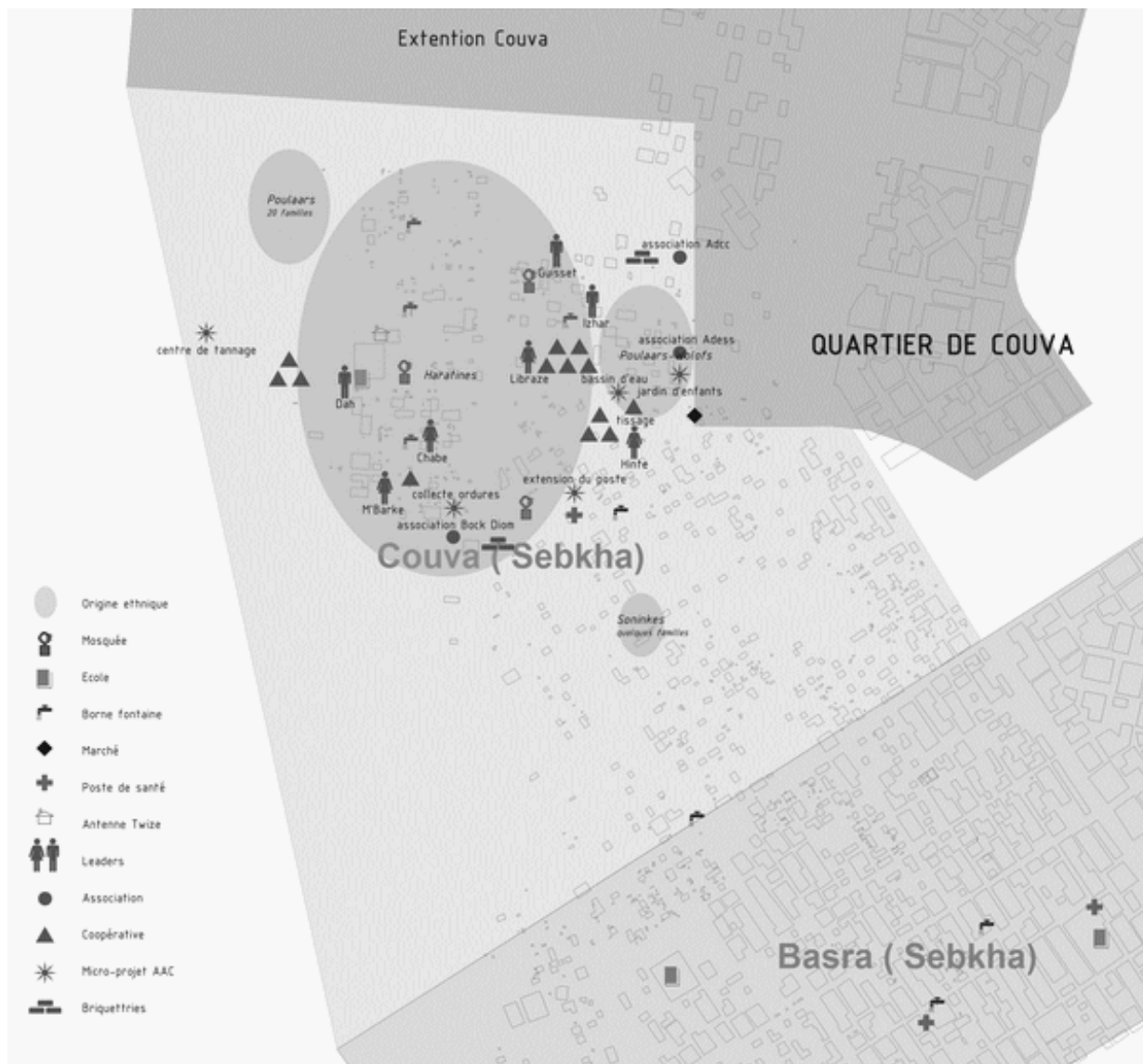


Figure 1 : Carte de la connaissance du conseiller du quartier de Couva

La connaissance du quartier se développe en tache d'huile. Elle est généralement très approfondie autour de l'antenne Twize et s'étend progressivement. Elle n'est donc pas homogène et dépend beaucoup de la capacité du conseiller AAC à parcourir le quartier et à s'insérer dans les zones les plus éloignées de l'antenne. Elle est également conditionnée par les personnes relais, leaders et personnes ressources, qui facilitent l'accès des conseillers aux habitants. Elle dépend également du dynamisme des habitants et de leur intérêt pour le programme Twize. Chaque activité accompagnée par le conseiller de quartier est une occasion pour lui de s'enfoncer un peu plus dans la zone concernée. La logique de cette connaissance n'est donc pas de l'ordre de l'exhaustif. Elle renvoie aux principes qui guident le conseiller dans sa prise de contact avec les habitants : une relation informelle, qui se veut de qualité et durable. La connaissance est, par essence, inachevée, ce qui implique pour le conseiller un travail de veille et d'enregistrement systématique des nouvelles informations à l'aide de fiches thématiques dans un but de l'étendre et de l'enrichir de manière continue.

● **Faut-il formaliser cette connaissance ?**

Le recueil des informations sur le quartier a donné lieu à une description rédigée appelée 'monographie'. Ce document devait être une source d'information pour les agents des autres composantes

du programme Twize ainsi que pour tout acteur souhaitant intervenir dans le quartier (commune, organisations non gouvernementales, opérateurs extérieurs, etc.) Dans la pratique, la monographie est un document d'état des lieux important donnant une image du quartier au moment du lancement du programme Twize. En revanche, avec la mise en œuvre des activités du programme, elle a été peu utilisée pour plusieurs raisons. La culture mauritanienne est une culture orale et le recours aux documents écrits pour obtenir des informations n'est pas automatique. Les informations sur le quartier sont donc généralement recueillies auprès du conseiller de quartier lui-même. En outre, les quartiers concernés sont sujets à des évolutions très rapides, tant en ce qui concerne la composition de leur population que les activités et éventuellement les rapports de pouvoir qui s'y déploient. L'outil monographie n'est donc pas le plus adéquat pour informer sur le quartier. En revanche, l'utilisation de fiches thématiques (fiche 'coopératives', fiche 'associations', fiche 'activités économiques', etc.) est un bon moyen de disposer d'une information actualisée sans avoir à la consigner dans un document rédigé. Il semble important que l'équipe AAC concentre ses efforts sur la mise à jour de ces fiches plutôt que sur la rédaction de monographies réactualisées.

La connaissance formalisée des quartiers n'est pas le seul type de connaissance dont dispose le conseiller de quartier. Il a également une connaissance des intérêts et des logiques des individus et des groupes avec lesquels il doit traiter et qui lui est essentielle pour mener à bien ses activités. C'est une connaissance intuitive qui lui permet de savoir comment s'adresser à eux, quels liens tisser et comment collaborer avec eux. Les rapports de pouvoir au sein des quartiers sont en recomposition permanente, c'est donc une connaissance mouvante que les conseillers de quartier doivent avoir pour adapter leur comportement en fonction des situations.

---

## Mobiliser les habitants

---

Les conseillers de quartier ont pour rôle de susciter l'intérêt et l'adhésion des habitants au programme Twize et d'encourager leur participation et leurs initiatives en matière de développement. Dans ce travail de mobilisation, ils ont recours à l'aide des leaders de quartier.

- **Le rôle central des leaders et des personnes ressources**

La dynamique sociale des quartiers d'intervention du programme Twize est profondément conditionnée par l'activité des leaders de quartier. Ce sont des personnes qui jouissent d'une grande influence sur les habitants. Leurs modes d'émergence sont variés. Certains sont leaders de génération en génération. Un chef ou descendant de chefs dans son village d'origine retrouvera cette position dans le quartier. D'autres l'acquièrent par leur dynamisme et leur capacité à entrer en relation avec les autorités politiques et administratives. Les quartiers d'intervention du programme Twize comportent de nombreux exemples de femmes et d'hommes qui, partis de rien, ont su se frayer un chemin jusque dans les plus hautes sphères de l'État. Ils font en retour bénéficier de leurs facilités les habitants du quartier, trouvent des solutions à leurs problèmes et conquièrent par la même occasion leur allégeance.

**« Je descends dans mon quartier comme un président descend dans son pays. »**

C'est dans ces termes que s'exprime Libraze, une femme harratine qui s'est progressivement imposée comme une personne incontournable, une bienfaitrice pour tous les habitants du quartier par la multitude de services qu'elle leur rend. Sa force réside dans sa capacité à aller frapper à la porte des plus hautes autorités administratives et politiques. Elle a intégré un réseau de personnes influentes grâce à son engagement politique au sein du parti au pouvoir. Sa stratégie repose sur le principe de la visibilité. Lors des réunions, elle se met en scène, anime, interpelle les gens. Elle n'hésite pas à prendre le râteau pour nettoyer le quartier ou à distribuer elle-même de l'eau. Elle ne tient donc pas cette position du fait de son rang social, moins encore de ses ressources financières mais grâce à son dynamisme.

Ce statut lui vaut d'être largement écoutée et suivie. Si certains leaders ont une capacité de mobilisation des habitants circonscrite à une zone déterminée, Libraze touche l'ensemble du quartier. Elle est à la tête d'une coopérative et gère une boutique communautaire. Elle est membre de l'Association pour le Développement Communautaire de Couva. Elle est également à l'origine d'un projet d'assainissement soutenu par le programme Twize. D'une manière générale, elle cherche à être associée à toutes les activités communautaires du quartier et ne tolère pas de ne pas être impliquée dans l'organisation d'une réunion ou dans la mise en œuvre d'un projet.

Cette attitude a généré des conflits avec le conseiller de quartier qui a, par exemple, refusé son implication dans le projet de jardin d'enfants. Elle ne s'est cependant jamais détournée du programme Twize, consciente qu'elle se couperait d'un certain nombre d'activités lui permettant de cultiver sa visibilité dans le quartier.

La plupart des leaders font partie des premiers habitants du quartier. La croissance démographique fulgurante de la ville de Nouakchott a nécessité le déplacement et le recasement de milliers d'habitants dans des espaces absolument vierges d'infrastructures. Certains d'entre eux se sont improvisés porte-parole de leurs concitoyens pour défendre leurs intérêts et sont ainsi devenus les leaders du quartier. Ils sont souvent politisés et ont été fortement instrumentalisés par le Parti Républicain Démocratique et Social (PRDS) au pouvoir jusqu'en 2005. Les imams ont également une position de leader dans les quartiers du fait de l'autorité que leur confère leur position dans l'Islam. Certains leaders sont considérés par les conseillers AAC comme des leaders sociaux, c'est-à-dire des personnes politisées ou non mais très impliquées en faveur du développement du quartier. D'une manière générale, la notoriété des leaders fait qu'ils sont écoutés et suivis par de nombreux habitants. Certains couvrent ainsi la superficie totale du quartier, d'autres des zones plus réduites. Dans tous les cas, il n'est pas envisageable pour un conseiller de quartier d'entreprendre une action sans en aviser les leaders du quartier. Plus encore que de les informer, les conseillers AAC utilisent leur capacité de mobilisation pour toucher les habitants.

#### ● **Animateurs et leaders : l'histoire d'une utilisation réciproque**

Grâce à l'appui des leaders, les conseillers de quartier ont un large accès à la population et peuvent rassembler jusqu'à plusieurs centaines de personnes notamment à l'occasion des opérations de sensibilisation. Ils renforcent également leur crédibilité auprès des habitants, car leur parole et leur action sont cautionnées par un notable. Le leader est donc avant tout un vecteur de communication de l'animateur en direction de la population et non un moyen de faire remonter les besoins et les revendications de la population au programme Twize. Les conseillers AAC décrivent clairement leurs relations avec les leaders de quartier en termes d'utilité. Ils « exploitent » leur capacité de mobilisation, tout en ayant conscience que certains sont plus « rentables » que d'autres<sup>6</sup>.

Ce rapport d'utilité n'est pas à sens unique. Il fonctionne parfois comme un réel échange de services. Les leaders sont rémunérés lorsqu'ils participent aux activités de sensibilisation. Le conseiller AAC peut décider d'attribuer la responsabilité de classes d'alphabétisation à un leader en échange de ses services. Dans tous les cas, les leaders profitent de cette relation avec le conseiller de quartier pour accroître encore leur prestige au sein du quartier. À ce niveau, le conseiller de quartier doit tout particulièrement faire preuve de qualités relationnelles. Les leaders ont, en effet, tendance à profiter de leur participation à une action de sensibilisation pour se l'approprier et en détourner le message à son profit. Les conseillers AAC cherchent donc à maîtriser leurs relations avec les leaders et à ne pas se laisser instrumentaliser par eux. C'est pourquoi ils s'écartent de certains, le plus souvent les leaders politiques. Ils diminuent leur recours à eux tout en travaillant à préserver leur relation. Ils continuent par exemple à les tenir informés de leurs actions et les utilisent ponctuellement pour des activités sans enjeux. Certains leaders ont une attitude extrêmement prédatrice et n'acceptent pas de ne pas être impliqués dans les activités menées par le conseiller de quartier. Certaines situations ont pu mener à des conflits et le lea-

<sup>6</sup> Selon les propos recueillis auprès des conseillers de quartier.

der s'est alors éloigné, voire a fait campagne contre le programme Twize. Cependant, même écartés par le conseiller AAC ou en désaccord avec lui, les leaders ne s'en détournent jamais totalement, car le programme Twize représente toujours pour eux un ensemble de ressources possibles.

La question de la neutralité des conseillers de quartier dans leurs relations avec les acteurs du quartier est donc à poser. Ils évoluent dans un milieu où chacun cherche à imposer son pouvoir. Conscients de ce phénomène, ils ont un souci permanent de ne pas privilégier tel individu ou groupe au profit d'un autre. Une importante partie de leur travail relationnel consiste à freiner les élans opportunistes des uns et des autres et à éviter de travailler au profit des plus puissants dans le quartier. Ils sont donc animés par un souci de neutralité qui trouve cependant ses limites dans le caractère humain des relations. Si les conseillers AAC font preuve de lucidité et de vigilance sur cette question, ils ne sont pas doués d'une totale impartialité.

---

## Transmettre les messages

---

- **La pédagogie permanente**

Le champ du développement est un lieu de rencontre entre le monde des organisations internationales et celui des populations auxquelles sont destinées leurs actions. Ces deux mondes sont mus par des logiques d'action et des systèmes de référence qui leur sont propres. Les ONG ont des objectifs et des procédures qui sont parfois bien loin des stratégies quotidiennes de survie de la population. Ces deux entités sont mises en relation par l'intermédiaire des projets. Conçus par le premier, ils doivent pénétrer le second. Cette pénétration est facilitée par le travail des animateurs, intermédiaires, médiateurs et traducteurs des messages véhiculés par les projets à la population.

Les habitants des quartiers périphériques de Nouakchott sont pour la majeure partie analphabètes. Dans le cadre du programme Twize, les conseillers AAC font un travail permanent d'explication des procédures et d'adaptation du vocabulaire du projet. Le processus à suivre pour construire un module d'habitat ou bénéficier d'un microcrédit est complexe pour eux. Les mauvaises informations circulent très rapidement dans les quartiers, car les individus retiennent bien souvent la première information qu'ils ont reçue de leur voisin ou d'un parent. Les conseillers AAC doivent réexpliquer le contenu des contrats et le rôle des différents intervenants avec lesquels les bénéficiaires doivent traiter (agents de crédit, contrôleurs techniques, entrepreneurs, etc.).

D'une manière générale, on peut dire que les conseillers AAC sont des traducteurs du message du programme à la population. Par traduction, il ne s'agit pas ici d'entendre seulement la recherche du mot *pulaar* ou *hassaniya* qui désigne le crédit ou l'assainissement. Il s'agit de faire se rencontrer « deux façons de penser la réalité<sup>7</sup>. » Les conseillers AAC doivent sans cesse rappeler que les objectifs du programme Twize vont dans le sens de l'intérêt général et de l'amélioration des conditions de vie de tous, ce qui n'est pas quelque chose d'évident pour les habitants. En effet, dans le fonctionnement de la société mauritanienne, ceux qui possèdent redistribuent leurs richesses autour d'eux dans le but d'accroître leur prestige. Les actes en faveur de la communauté ne sont donc jamais gratuits. Et les activités du programme Twize sont comprises à travers cette grille de lecture. Le conseiller AAC doit en permanence montrer qu'il ne retire aucun intérêt du projet d'assainissement qui a été mis en œuvre avec son appui et le financement du programme Twize.

- **Information, sensibilisation**

Le cœur du travail de l'animation est donc un travail de communication. S'il a un caractère permanent et quotidien, il est aussi formalisé par des techniques et organisé dans le cadre de ce que l'équipe AAC appelle des micro-initiatives. Ce sont des journées de sensibilisation dédiées à un thème

---

<sup>7</sup> Olivier de Sardan J.P., 1995, p. 158.

choisi en fonction de l'« actualité » du quartier : un problème de santé publique, la mise en œuvre d'un microprojet, la baisse de la demande de microcrédit classique ou habitat, l'arrivée de nouveaux résidents dans le quartier non sensibilisés au programme Twize<sup>8</sup>, etc. Le choix du thème se fait en fonction de l'urgence du besoin, sur proposition du médecin ou du comité de santé du quartier, de l'équipe microfinance ou encore d'habitants, etc. (cf. tableau 1).

### Déroulement

La sensibilisation nécessite le rassemblement, la mobilisation des habitants. Pour cela, les leaders du quartier et les personnes ressources sont les principaux leviers. Les journées de sensibilisation sont organisées durant le week-end (samedi ou dimanche) afin de toucher le maximum de personnes. Ce sont très majoritairement les femmes qui répondent à cette mobilisation pour différentes raisons. Elles sont plus présentes dans les quartiers que les hommes qui se déplacent chaque jour pour aller travailler dans d'autres parties de la ville (centre ville, port, etc.). Il est donc plus facile de les informer. En outre, dans une très grande proportion des foyers des quartiers périphériques de Nouakchott, les femmes assument seules la subsistance des membres. Elles sont donc les premières interlocutrices du programme Twize tant en ce qui concerne l'habitat, le microcrédit, les formations que les projets de quartier.

Les opérations de sensibilisation se déroulent en deux étapes et mobilisent différents types d'acteurs. La journée est consacrée à l'information des habitants de la tenue d'une réunion dans le quartier sous la *khaima*<sup>9</sup> en fin d'après-midi (généralement vers 17 heures). Une équipe chapeautée par le conseiller de quartier et composée de personnes ressources sillonne le quartier de porte en porte pour convoquer les habitants. La séance d'information sous la *khaima* est ensuite animée par le conseiller, éventuellement un ou plusieurs intervenants extérieurs spécialistes du thème et en présence des leaders du quartier. Elle a pour objectif de diffuser auprès des habitants un certain nombre d'informations destinées à faire évoluer leur comportement face à une situation donnée.

---

<sup>8</sup> La sensibilisation sur les activités du programme Twize est détaillée à partir de la page 57.

<sup>9</sup> Tente mauritanienne.



L'animation dans un programme de développement urbain. Approche et expériences de la composante « Appui aux Activités Communautaires » du programme Twize en Mauritanie

Mois	Intitulé de l'initiative	Quartier
Janvier	Sensibilisation dans le cadre de deux journées de reboisement à l'école El Amany	Teissir
	Sensibilisation sur l'importance des visites médicales prénatales	Médina
Avril	Journées d'échange sur la structuration des coopératives	Teissir
	Sensibilisation et information des APE, associations, coopératives, etc. de la zone de recasement sur les opportunités offertes par le programme Twize en matière de structuration des groupes	Dar el Beida
	Sensibilisation sur la prévention et la transmission du VIH/SIDA	Basra
	Sensibilisation sur l'importance de l'alphabétisation des jeunes	Médina
	Journée de relance des activités de production de farines de sevrage dans le quartier	Saada
Mai	Sensibilisation sur l'hygiène alimentaire et les activités du centre alimentaire communautaire	Teissir
	Journée pour l'appui organisationnel de coopératives	Basra
	Appui pour l'organisation et la mise en place d'une unité de production au sein de la coopérative Médina El Mounawara	Médina
	Sensibilisation sur le planning familial au centre de santé du quartier	Saada
Juin	Sensibilisation sur la prévention et la transmission du VIH/SIDA	Médina
	Appui à la structuration des associations du quartier	Saada
	Sensibilisation sur l'éducation de la petite enfance et les jardins d'enfants	Basra
Août	Sensibilisation des habitants pour le renforcement du dialogue parents-enfants en vue de lutter contre les maladies sexuellement transmissibles, le mariage précoce, le mariage forcé	Couva
	Sensibilisation sur les maladies diarrhéiques et les moustiquaires imprégnées au centre de santé du quartier	Nezaha
	Journée consacrée au renforcement de l'organisation d'une association de 60 jeunes du quartier	Médina
Septembre	Journée d'échange entre les groupes porteurs de projets d'assainissement de Couva et Médina	Couva
	Journée consacrée au renforcement de l'organisation d'une association de 110 jeunes du quartier	Médina
	Sensibilisation sur le principe des microprojets AAC	Basra
Octobre	Sensibilisation sur l'assainissement et nettoyage du quartier par un opérateur extérieur	Médina
	Sensibilisation pour la prévention de la tuberculose	Saada
	Journée d'échange entre les groupes porteurs de projets de jardin d'enfants de Basra et Couva	Basra
	Sensibilisation sur l'hygiène alimentaire	Teissir

Tableau 1 : Micro-initiatives réalisées depuis janvier 2006

### **Sensibilisation à l'hygiène de l'eau à Teissir**

Cette journée a été organisée suite à l'inauguration d'un microprojet d'approvisionnement en eau dans le quartier de Haye Saken à Teissir.

Le porte-à-porte a été effectué avec l'aide des jeunes de l'association du quartier *Sida et nous* et la séance d'information sous la *khaima* animée par un intervenant de l'ONG *SOS Pairs éducateurs* en présence d'une cinquantaine de personnes.

Cette séance a été introduite par le conseiller de quartier. Il a présenté le thème et l'objectif de cet événement ainsi que les intervenants. L'animateur de *SOS Pairs éducateurs* a ensuite débuté son travail de sensibilisation. Il a abordé quatre thèmes définis en collaboration avec le conseiller AAC :

- le caractère public des bassins d'eau mis en place par le projet (ils sont destinés à l'ensemble de la population du quartier et ne profitent à personne en particulier) ;
- les techniques de javellisation de l'eau ;
- les maladies liées à l'eau non potable ;
- les techniques de stockage de l'eau.

Certaines personnes ont demandé des informations plus générales sur le programme Twize qui ont été apportées par le conseiller de quartier avant de passer à un tirage au sort de questions destinées à évaluer ce que l'assemblée a retenu du message. La séance a été conclue par un leader qui a procédé à la distribution de bouteilles d'eau de javel.

### Impact

La sensibilisation est un vecteur central d'information pour les habitants des quartiers périphériques de Nouakchott. Elle est l'occasion pour eux d'acquérir des connaissances et de prendre conscience de l'importance de certains actes pour diminuer les risques et améliorer leurs conditions de vie. Pour certains thèmes tels que l'assainissement, l'éducation, la formation des jeunes garçons et de jeunes filles ou le mariage précoce, le changement des réflexes et des attitudes nécessite une diffusion répétée des messages afin qu'ils soient intégrés par les individus. La composante AAC n'a pas pour vocation la sensibilisation des habitants des quartiers périphériques de Nouakchott. Cependant, afin de garantir un impact significatif à ses actions, elle doit pouvoir les systématiser davantage. Les comités locaux et notamment ceux qui portent des microprojets soutenus par le programme Twize pourraient, une fois formés, servir de relais. Les comités porteurs de projets d'assainissement développeraient leur rôle d'animation et de sensibilisation des habitants à la propreté des espaces publics. Il en va de même pour les comités de santé qui doivent jouer un rôle central dans le quartier pour la sensibilisation en matière d'hygiène, de contrôle des naissances, de vaccination, de prévention des risques d'épidémies, etc. L'équipe AAC travaille déjà dans ce sens. Un projet d'amélioration de la prise en charge des enfants dans les jardins d'enfants, actuellement en maturation, comporte un volet de sensibilisation des mamans sous la forme de causeries hebdomadaires au jardin, animées par les monitrices sur différents thèmes relatifs à la santé et à l'éducation des tout-petits. En outre, la démarche adoptée pour la sensibilisation est exclusivement collective. Elle laisse peu de place à l'expression des habitants qui se retrouvent dans une position de réception du message. Le travail de renforcement des capacités des individus et des groupes à agir pour l'amélioration des conditions de vie dans leur quartier pourrait également se faire lors d'opérations de sensibilisation qui susciteraient la proposition de solutions de la part des habitants et fonctionneraient davantage comme un échange.

---

## Susciter et accompagner les initiatives des habitants

---

- **Identifier les groupes et les potentialités**

La connaissance de la population et des activités du quartier permet aux conseillers AAC d'identifier des individus et des groupes dynamiques ou ayant un potentiel pour mener des activités porteuses en matière d'amélioration des conditions de vie dans le quartier. Ce sont des groupes existants tels que des associations de jeunes, de parents d'élèves, des coopératives féminines, un comité de santé, de gestion de l'eau, etc. Ce sont également des groupes dont la création a été inspirée par le conseiller lui-même après avoir constaté la motivation d'individus à s'engager dans une activité ou à résoudre un problème concernant le quartier. Le comité d'assainissement du quartier de Médina, par exemple, a été créé à la suite de débats et de réflexions entre différents acteurs du quartier à propos du problème d'évacuation des déchets. Le conseiller de quartier a constaté le souci que certains membres du quartier portaient à ces questions, leur dynamisme dans la recherche de solutions et il leur a proposé de se constituer en comité afin de mettre en œuvre un projet.

Ce sont des groupes d'habitants dont l'organisation est plus ou moins formalisée. Beaucoup d'entre eux se nomment 'coopérative' ou 'association', mais ils ne disposent pas d'une reconnaissance officielle au niveau du ministère qui les concerne. La quasi-totalité d'entre eux ne bénéficient pas d'aides ou de financements extérieurs. À Nouakchott, seul le groupe de femmes à l'origine du jardin d'enfants de Couva est membre d'une association du quartier, l'Association pour le développement social en Mauritanie (ADESS) bénéficie de subventions et prend en charge la location du bâtiment. À Nouadhibou, un projet d'assainissement et deux projets de plantation d'arbres sont chacun portés par une ONG locale. Ces organisations ont différents partenaires, dont le programme Twize, qui financent les projets qu'elles mettent en œuvre. Mais d'une manière générale, les groupes porteurs de projets ainsi que les associations soutenues par les conseillers AAC financent leurs activités grâce aux cotisations de leurs adhérents.

Les conseillers de quartier identifient ces groupes de différentes manières. Les sensibilisations sur le programme Twize et les activités de la composante AAC décident certains à se faire connaître du conseiller AAC. Ils apportent souvent avec eux des requêtes de projets. Si celles-ci sont recevables, la mise en œuvre du projet prévoira un accompagnement rapproché du groupe, le renforcement de ses compétences en gestion et organisation. Si elles ne le sont pas, le conseiller propose au groupe de l'aider à se solidifier et à faire des propositions entrant dans les critères de la composante AAC. Le festival culturel et sportif Twize 2006 a rapproché le conseiller du quartier de Médina de deux associations de jeunes. Chacune est venue lui faire part de ses ambitions pour le quartier et le conseiller AAC a entamé avec elles un travail de renforcement de leur organisation. Plusieurs propositions de projets en ont émané, telles que la réhabilitation et l'aménagement de la maison des jeunes du quartier et un projet de ramassage des ordures ménagères. Les sessions de formation organisées par la composante formation sont également l'occasion d'identifier des groupes porteurs pour le développement du quartier, car ayant acquis des compétences et une cohésion du fait de cette expérience collective. Plusieurs coopératives de teinture ont ainsi vu le jour à Teissir, Basra et Médina. De même, une association s'est créée à Dar El Beida à l'issue d'une formation en gestion suivie par une quinzaine d'habitants. Elle travaille actuellement avec l'équipe AAC au montage d'un projet de construction d'un marché dans le quartier.

- **Structurer, organiser, encadrer, conseiller, accompagner...**

La structuration des populations fait partie des grands objectifs affichés par le monde du développement placé sous le signe de la participation et du renforcement des groupes dits « de base ». Dans les quartiers périphériques de Nouakchott, où la croissance démographique est élevée, les habitants fonctionnent au jour le jour en fonction des besoins, des opportunités qu'ils rencontrent et les groupes ont une forme et des activités variables. Dans ce contexte, on parlera davantage de structuration des groupes existants plutôt que de la population. Cette action peut se définir comme un accompagnement

ment du groupe afin qu'il organise son activité en vue de produire des résultats qui lui permettront de la renouveler et de la développer. Le travail de structuration des groupes par l'équipe AAC se fait essentiellement dans le cadre de la mise en œuvre de microprojets portés par les habitants. Des micro-initiatives sont également spécialement organisées à cet effet.

*Les micro-initiatives : l'impact de l'appui à la structuration de coopératives*

À la suite de formations en teinture organisées dans le cadre du programme Twize, les conseillers de quartier de Teissir et de Basra ont proposé leur appui à l'organisation de l'activité des femmes qui y ont participé. Ils sont partis du principe qu'elles avaient intérêt à se rassembler pour partager les coûts et obtenir une reconnaissance officielle pouvant leur donner accès à des financements. À Teissir, la coopérative Hajatt a été créée. À Basra, le conseiller a orienté des coopératives déjà existantes.

Cet appui a pris la forme d'une micro-initiative, c'est-à-dire une journée d'information et d'échange réunissant les teinturières, le conseiller de quartier, formateurs et responsables du Bureau d'Appui aux Petites Entreprises Mauritaniennes (BAPEM). La journée était tout particulièrement axée sur la formalisation des coopératives : Quelles démarches réaliser pour obtenir la reconnaissance du ministère de la Condition Féminine ? Quel est rôle de la présidente dans une coopérative ? Comment développer des relations avec les autorités locales ? Mais l'appui du conseiller AAC à la structuration de ces coopératives ne s'est pas arrêté à cette initiative. Il s'est avéré être un appui de long terme prenant en compte des aspects beaucoup plus fonctionnels : la recherche d'un local, les cotisations, la tenue des comptes, l'organisation du travail, l'utilisation du matériel, etc. Les conseillers suivent également les femmes des coopératives de manière régulière afin de les inciter à réaliser elles-mêmes les démarches.

Si les différentes coopératives concernées ont entamé les démarches pour l'obtention d'un statut auprès du ministère, elles n'ont pas encore été reconnues officiellement. Les démarches prennent du temps et les teinturières ne font pas preuve de beaucoup de dynamisme dans ce sens, par manque de connaissance des logiques administratives, mais également par manque de conscience de l'intérêt de cette démarche. L'accompagnement du conseiller de quartier dans la gestion de leur activité semble avoir un impact mitigé sur la rigueur des comptes. À Teissir, par exemple, les femmes de la coopérative Hajatt ont adopté certaines règles pour la répartition des bénéfices : les recettes sont divisées entre le capital pour acheter la matière première, la rémunération des femmes qui ont assuré la gestion rotative de la coopérative pendant deux mois et la caisse. Cette dernière fait l'objet d'une gestion bien particulière. C'est une réserve de fonds disponible pour les femmes en cas de besoin. Ainsi, dernièrement, deux d'entre elles ont reçu 8500 MRO<sup>10</sup> chacune puisés dans la caisse pour leur déplacement à l'intérieur du pays. Ainsi, la gestion de la coopérative est soumise à deux logiques. La première est une logique productive génératrice de revenus appuyée par le conseiller de quartier. La seconde une logique redistributrice nécessaire pour faire face aux besoins exceptionnels que les revenus des activités quotidiennes ne permettent pas de couvrir et sur laquelle le conseiller de quartier n'a pas d'influence.

La grande majorité des femmes des quartiers périphériques de Nouakchott mènent de front différentes activités afin de multiplier les sources de revenus par sécurité. La production au sein d'une coopérative en est une, la vente de poissons et de légumes sur une table devant leur porte en est une autre et ainsi de suite. Mais dans l'ensemble, ces activités demeurent précaires, plus ou moins improvisées et génératrices de petits revenus d'appoint. Il semble donc important que les conseillers AAC impulsent la mise en place d'organisations d'une taille suffisamment grande pour pouvoir générer des activités à temps plein et des revenus plus constants pour les femmes. C'est un travail qui demande un encadrement rapproché, constant et de long terme, car les conflits d'intérêts et les rapports de pouvoir présents dans les quartiers ressurgissent très rapidement dès que les groupes se constituent en unions de coopératives. La mise en commun des ressources matérielles et des compétences n'est pas

---

<sup>10</sup> La monnaie mauritanienne est l'ouguiya (MRO). Dans les quartiers périphériques de Nouakchott :  
10 litres d'eau = 10 MRO,  
1 kg de poisson = 300 MRO,  
1 trajet en taxi vers le centre de Nouakchott = 200 à 300 MRO.

aisée à réaliser et un travail participatif de définition des modes de fonctionnement de la structure doit faire l'objet de toutes les attentions de la part du conseiller de quartier, afin de tenir compte des logiques des membres tout en favorisant l'efficacité et la rentabilité.

Les microprojets : quel degré d'implication du conseiller de quartier dans la mise en œuvre du projet ?

- ◆ Un encadrement rapproché à chaque étape du cycle du projet

Le conseiller de quartier intervient auprès du groupe porteur à toutes les étapes du cycle du micro-projet. Chacune de ces étapes est une occasion de renforcer l'organisation du groupe et de le former à la mise en œuvre d'un projet.

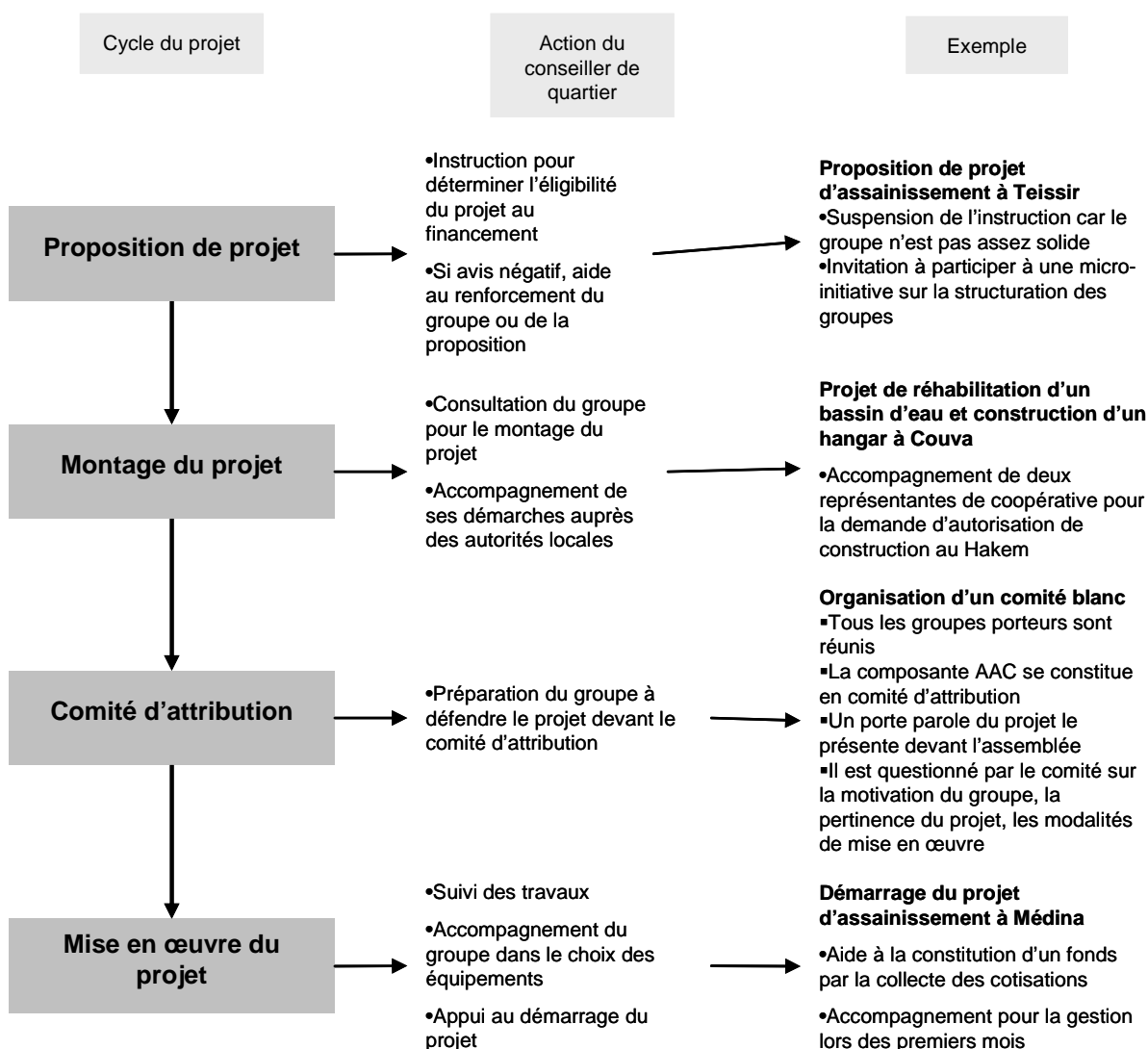


Figure 2 : Accompagnement des groupes aux différentes étapes du cycle du projet

- ◆ Le cas des ONG de Nouadhibou

Dans le cadre des objectifs du programme Twize qui vise au renforcement des capacités des ONG locales, la mise en œuvre de trois microprojets soutenus par la composante AAC à Nouadhibou a été

déléguée à trois ONG. Dans ce cas, le conseiller de quartier n'est plus tenu d'assurer un accompagnement du groupe dans la mise en œuvre du projet. Les financements sont versés au groupe à hauteur de 50 % pour le démarrage et 50 % après validation des premières activités par une commission de suivi. Pour le démarrage de leur projet, les représentantes de deux ONG affirment avoir été contraintes de déboursier des sommes largement supérieures à celles qui étaient prévues dans le montage financier réalisé par l'équipe AAC. Pour le chef de composante, cette affirmation semble faire partie d'une stratégie de valorisation des capacités financières de ces organisations dont les dirigeantes ont des liens de parenté dans les hautes sphères de l'administration. Afin de limiter ce type de phénomène, il est prévu pour les projets futurs que l'ONG participe à la réalisation du montage financier, afin qu'elle se conforme aux procédures prévues.

◆ Conseiller sans imposer

Le montage des microprojets est complexe tant pour les conseillers de quartier que pour les habitants qui les portent. Il est essentiellement réalisé par le chef conseiller projet. Un travail d'explicitation est nécessaire à plusieurs reprises. Au moment du comité blanc, les projets ne sont pas maîtrisés par tous les groupes. C'est donc une étape intermédiaire nécessaire pour une ultime mise au point. Mais l'accompagnement rapproché est nécessaire tout au long de la mise en œuvre. D'une manière générale, les projets courent le risque d'être instrumentalisés par une ou quelques personnes qui en revendiquent la paternité. Ces personnes sont en général des leaders dans le quartier ou cherchent à le devenir et utilisent le projet comme moyen de gagner de la notoriété. Dans ce cas, le conseiller de quartier a un rôle important à jouer dans la canalisation de leurs ambitions personnelles et le rappel du principe de l'intérêt général qui préside à la mise en œuvre de chaque projet.

Au centre de tannage de Couva, le conseiller de quartier a dû organiser des réunions afin de rappeler la dimension communautaire du projet. En effet, le dynamisme de la présidente du groupe commençait à se transformer en une appropriation du projet. Elle avait notamment entrepris de fournir elle-même, en mobilisant les ressources de ses proches, la contribution financière du groupe prévue dans le montage du projet. Ce faisant, on peut supposer qu'elle souhaitait pouvoir se dire l'initiatrice du projet, la propriétaire des équipements, recueillir la reconnaissance du reste du groupe, augmenter son prestige et éventuellement ses revenus grâce à une gestion personnelle des comptes du centre. Le comité d'assainissement de Médina a également connu des difficultés à cadrer le comportement de sa présidente. Son refus de suivre les règles de fonctionnement du projet a rendu difficiles la collaboration des membres du comité et la relation avec le conseiller de quartier. La diminution de ses responsabilités semblait être une solution. Le comité, sur conseils du conseiller AAC, a tout d'abord procédé à un remaniement des fonctions des membres du bureau, puis a recruté un agent de recouvrement extérieur au groupe. Dans le cas d'un réel accaparement du projet par une personne, le conseiller de quartier a la possibilité, en accord avec le chef de composante et le chef conseiller projet, d'interrompre la mise en œuvre du projet et de le transférer à la commune ou à un autre groupe prêt à prendre la relève.

Le degré d'implication ou d'ingérence que doit avoir le conseiller de quartier dans la façon dont le groupe porteur mène son projet est difficile à estimer. Il ne peut pas imposer une règle de conduite au groupe, mais se doit de veiller à ce que le projet ne s'écarte pas de ses objectifs de départ. Sa personnalité et sa capacité à se faire entendre de ces personnes comptent beaucoup dans cette démarche. Il faut aussi parfois faire preuve de ruse pour déjouer leurs stratégies sans se confronter à eux directement.

---

## Les microprojets

---



La composante AAC a pour mission d'accompagner la mise en œuvre de projets de proximité, concrets et visibles à l'échelle du quartier, portés par des groupes d'habitants, et qui ont pour but d'améliorer matériellement les conditions de vie dans le quartier.

---

### La démarche AAC pour la réalisation des microprojets

---

- **Des microprojets communautaires à but social**

Les microprojets sont portés par des groupes d'habitants constitués en comité, association ou encore coopérative. Leur objectif est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie dans le quartier. Le principe sous-jacent est celui de l'intérêt général : le projet doit bénéficier au plus grand nombre dans le quartier. Les microprojets AAC sont le plus souvent des projets d'aménagement, de réalisation d'infrastructures ou de mise en place de services dans différents domaines. Ils se traduisent concrètement par la fourniture d'équipements, la réalisation de travaux de réhabilitation, de désensablement, de construction ou d'extension d'infrastructures.

Les activités menées dans le cadre de ces projets sont de natures diverses. Elles peuvent être *collectives* : un ensemble de personnes se réunit pour mettre en œuvre un projet mais sans avoir d'autres liens que ce même projet. Elles sont *communes* lorsque le groupe existe préalablement et *communautaires* lorsqu'il s'agit d'un groupe d'appartenance familiale, lignagère, ethnique, politique, religieuse,

etc. Elles peuvent avoir un caractère *privé* et ne bénéficier qu'à la ou les personne(s) qui les mène(nt). Enfin, ce sont des services *publics* lorsqu'elles bénéficient à tous, sans condition d'appartenance<sup>11</sup>.

Des activités satellites (formation, échanges avec des groupes porteurs de projets dans d'autres quartiers, journées de sensibilisation sur le thème du projet) visent à la structuration et au renforcement des capacités du groupe et des habitants du quartier. Elles permettent de rappeler que le projet est mu par le principe de l'intérêt général et doit contribuer au renforcement de la cohésion sociale dans le quartier.

Les microprojets sont financés selon le mécanisme des fonds de développement. Un « comité d'attribution » est chargé d'examiner et de valider les dossiers de projets présentés par les groupes qui les portent. Il est présidé par le maire de la commune où il se déroule et composé d'un ensemble d'acteurs du développement local urbain : le bailleur et le coordinateur du programme Twize, les maires des quartiers concernés ainsi que d'autres acteurs extérieurs au projet, bailleurs potentiels ou spécialistes des microprojets. La participation du programme Twize est limitée à 3 millions de MRO<sup>12</sup>. Celle des bénéficiaires est calculée en fonction de la nature de l'effet attendu du projet, de sa pérennité et de sa rentabilité, c'est-à-dire des bénéfices que l'activité peut générer à moyen ou long termes. Plus l'impact estimé est fort, plus grande sera la participation du groupe. Ainsi, pour un projet de plantation d'arbres, leur contribution ne devrait pas dépasser pas 5 % du budget global contre 10 % pour un projet de collecte des ordures ménagères et 20 % pour la création d'un centre de promotion des activités féminines. Si le montage financier ne respecte pas strictement ces pourcentages, il tient généralement compte de ces échelles de valeur. La contribution du groupe peut être financière, en travail valorisé ou par l'apport de biens (un local, par exemple). La contribution financière est requise lorsque le projet est conçu pour avoir une certaine rentabilité économique. C'est le cas du centre féminin de tannage de cuir, pour lequel le groupe porteur a participé à hauteur de 400 000 MRO, soit environ 20 % du montant total du budget.

#### **Critères d'éligibilité des microprojets AAC**

Un groupe porteur dynamique, organisé et solide.

Un projet destiné à améliorer les conditions de vie des habitants du quartier.

Une rentabilité financière suffisante pour couvrir les frais de fonctionnement.

Un projet en accord avec les priorités identifiées dans les plans de développement des quartiers et avec les objectifs du programme Twize.

Un groupe en mesure d'apporter une participation financière, en nature ou en travail au montage du projet et à son exploitation.

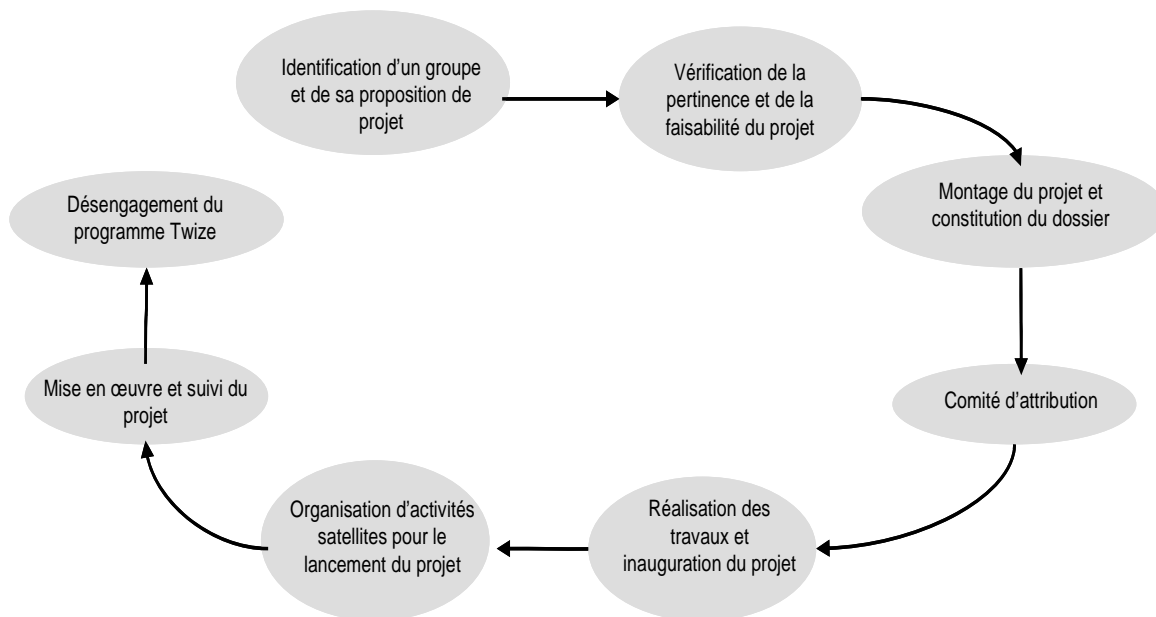
Un groupe capable de formaliser le projet et de réaliser un budget avec l'appui du conseiller de quartier.

<sup>11</sup> Je remercie Ph. Lavigne Delville pour cette typologie.

<sup>12</sup> Cette somme équivaut à 9000 euros. La construction d'un hangar revient à 260 000 MRO environ, celle d'une cuve métallique d'eau de 8 tonnes à 900 000 MRO.



- Le cycle du microprojet AAC



---

## Les réalisations à Nouakchott et Nouadhibou depuis 2003

---

Les objectifs de la composante AAC sur la période 2003-2007 s'élevaient au départ à un peu moins d'une centaine de projets, à raison de 1 à 2 M MRO par projet pour une enveloppe 93 M MRO au total. Un comité d'attribution devait être tenu tous les trois mois. Ces prévisions se sont révélées peu réalistes pour deux principales raisons. Les ressources humaines disponibles pour la conception des projets sont réduites. Le montage des microprojets est presque entièrement assumé par le chef conseiller projet de l'équipe AAC, appuyé par le chef de la composante. Cette concentration de responsabilités est due à la complexité de la tâche comparativement aux capacités des acteurs concernés. Les membres des groupes porteurs des projets ne sont pas en mesure d'y participer. À cette étape, ils sont seulement consultés et informés. Il en va de même pour les membres de l'équipe AAC, qui ne disposent pas de compétences suffisantes dans ce domaine. Il en résulte un allongement du temps prévu entre chaque comité à un an. En outre, le montant prévu s'est avéré insuffisant pour réaliser des projets de qualité. Les objectifs ont donc été revus afin de privilégier la qualité au détriment de la quantité. Désormais, il s'agit de consommer le fonds en mettant en œuvre des projets qui peuvent aller jusqu'à 3 M MRO. Certaines conditions peuvent être ajoutées pour l'octroi d'un tel montant : une plus grande participation de la commune et un groupe solide et connu du programme.

L'animation dans un programme de développement urbain. Approche et expériences de la composante « Appui aux Activités Communautaires » du programme Twize en Mauritanie

<b>Nouakchott</b>	<b>Date</b>	<b>Intitulé du projet</b>	<b>Domaine</b>
Couva	2005	Aménagement et équipement d'un centre féminin de tannage de cuir	Économique
	2004	Équipement d'un jardin d'enfants	Éducation
	2003	Projet de ramassage des ordures ménagères	Environnement
Basra	2005	Construction d'une loge de gardien, réhabilitation des bassins d'eau et extension d'une salle de lecture	Éducation
Médina	2005	Délégation du service de ramassage des ordures ménagères par la mairie à un comité de gestion	Environnement
Nezaha	2005	Réhabilitation des salles de classe et construction d'une loge de gardien	Éducation
	2004	Équipement et appui au centre de santé « femmes et enfants de Nezaha »	Santé
Saada	2005	Désensablement et réhabilitation du mur d'enceinte de l'école Mohamed Mahmoud O/ Tlamid	Éducation
	2004	Aménagement et équipement d'un centre de promotion des activités féminines	Économique
	2003	Équipement du jardin d'enfants « Nejah »	Éducation
Dar El Beida	2005	Réhabilitation de 8 bassins de stockage d'eau	Eau
	2004	Prolongement du projet pilote de plantation d'arbres	Environnement
	2003	Projet de ramassage des ordures ménagères	Environnement
		Projet pilote de plantation d'arbres	Environnement
Teyssir	2005	Mise en place d'un système d'approvisionnement en eau	Eau
	2004	Équipement d'un jardin d'enfants	Éducation
		Réfection de l'école « El Amani »	Éducation

Tableau 2 a : Projets mis en œuvre depuis 2003 à Nouakchott

<b>Nouadhibou</b>	<b>Date</b>	<b>Intitulé du projet</b>	<b>Domaine</b>
Voum Elbase	2006	Projet de plantation d'arbres	Environnement
	2005	Jardin d'enfants	Éducation
	2004	Centre de loisirs	Activités culturelles et sportives
Sale Elbase	2006	Projet de plantation d'arbres	Environnement
		Projet de ramassage des ordures ménagères	Environnement
	2004	Équipement sportif	Activités culturelles et sportives
Dar Esselam	2006	Projet de plantation d'arbres	Environnement
	2005	Aménagement d'une piste d'accès au quartier	Désenclavement
	2004	Aménagement d'une seconde piste d'accès au quartier	Désenclavement
Hay Salem	2006	Projet de ramassage des ordures ménagères	Environnement
	2004	Projet de plantation d'arbres	Environnement

Tableau 2 b : Projets mis en œuvre depuis 2003 à Nouadhibou

---

## Études de cas

---

Parmi ces vingt-huit projets, trois ont été sélectionnés pour la réalisation d'une étude approfondie. Ils ont été choisis en fonction de leur nature afin de représenter les différents types de projets réalisés par la composante AAC. Les projets de réhabilitation d'infrastructures n'ont pas été retenus, car ils ont une dimension ponctuelle et présentent moins d'intérêt en termes d'analyse de l'apprentissage du groupe porteur. Les projets mis en œuvre depuis plus d'un an ont été privilégiés afin de pouvoir dégager quelques éléments d'impact.

- **Le centre de promotion des activités féminines à Saada**

Le quartier de Saada est situé à l'Est de Nouakchott. Il a été peuplé à partir de 1996 par des habitants de la commune de Sebkhya ayant subi d'importantes inondations. Actuellement, environ 12 000 à 15 000 habitants vivent à Saada. Les groupements de femmes y sont nombreux. Organisées en coopératives d'une dizaine de personnes, elles pratiquent pour la plupart la couture des voiles et la teinture. Le centre de promotion des activités féminines inauguré le 31 mars 2005 a pour objectif de diversifier la production dans le quartier.

*Un projet économique à but social*

- ◆ Le constat de départ

À Saada, comme dans la plupart des quartiers périphériques de Nouakchott, l'auto-emploi est la principale perspective pour trouver des revenus. Les habitants créent eux-mêmes les activités leur permettant de subvenir à leurs besoins, comme l'ouverture d'un petit commerce, la fabrication de voiles vendus au marché, etc. L'auto-emploi ne signifie pas nécessairement emploi informel, mais il fait bien souvent partie de ce secteur. Les femmes de ce quartier apprennent la couture des voiles et la teinture de mères en filles en observant leur entourage. Si certaines coopératives font du commerce de légumes et de poissons ou tiennent une petite boutique, la grande majorité d'entre elles produisent des voiles. Il existe donc une activité économique, mais qui demande à être diversifiée. De plus, il s'agit de permettre aux jeunes filles très souvent déscolarisées de démarrer une activité.

- ◆ Les objectifs du projet

En 2003, une union de coopératives a l'idée de créer un centre de promotion des activités féminines ouvert à toutes les femmes du quartier. L'objectif d'une telle structure est de dynamiser l'activité économique du quartier. Trois domaines d'activités sont retenus comme porteurs, d'après les enquêtes effectuées pour la réalisation de la monographie du quartier : la teinture, la couture et le tissage. Il s'agissait de renforcer les compétences des femmes en teinture, de compléter celles-ci par la pratique de la couture à la machine et de les diversifier grâce au tissage. Le centre de promotion des activités féminines serait un centre d'activités économiques au sein duquel les femmes pourraient également accéder à des formations professionnelles dans ces trois domaines.

- ◆ Le montage du projet

Lors de sa première présentation en comité d'attribution, le projet a été validé sous réserve qu'il soit mis en œuvre dans un espace public. La mairie a ainsi donné son accord pour l'installer dans un bâtiment construit par l'Unicef quelques années auparavant et s'est engagée à participer à hauteur de 300 000 MRO à sa réhabilitation. Les coopératives, membres de l'union, ont contribué à la moitié environ des frais pour l'équipement du centre en matériel de teinture, machines à coudre, métier à tisser, soit un montant de 200 000 MRO. Le mobilier, les fournitures de bureau ainsi que le complément financier nécessaire à la réalisation des travaux ont été fournis par le programme Twize. Le programme a

également pris en charge le coût de l'organisation de deux journées d'exposition-vente ainsi que la visite par les femmes d'un centre similaire à El Mina et de la fabrique de tapis Matis<sup>13</sup>. Enfin, il a mis à disposition du centre un fonds de roulement destiné à l'achat de matériel de travail pour trois mois.

### **Les réalisations**

#### **Avant l'ouverture du centre**

Une journée d'échange a été organisée sur le fonctionnement de la maison des femmes d'El Mina. Deux journées de sensibilisation ont été réalisées à destination des femmes des coopératives sur le centre lui-même et sur les cotisations.

Des formations en couture (5 personnes), en teinture (10 p.), en tissage (5 p.) et en gestion (la présidente) ont été assurées par des membres de la maison des femmes d'El Mina et par une tisseuse de Couva formée au centre Matis.

#### **31 mars 2005 : Inauguration du centre**

Des journées d'échange avec les autres quartiers du programme Twize ont été organisées : les femmes du centre se sont rendues à Basra, Couva, Dar El Beïda, Médina pour présenter leurs activités.

Août 2005 : exposition au centre et vente des produits confectionnés par les femmes.

Octobre et novembre 2005 : deux sessions de formations en teinture de 10 jours dispensées à 20 femmes.

8 mars 2006 : participation aux festivités de la journée de la femme dans le quartier, exposition des robes et des tapis confectionnés au centre.

Mars 2006 : assemblée générale et vote au sujet d'un nouveau mode de gestion du centre.

Juin 2006 : formation en tissage au centre Matis afin de perfectionner les femmes ayant suivi la première formation.

Juillet 2006 : formation de deux semaines en teinture pour 20 femmes.

Août-Novembre 2006 : formation de 3 mois en couture pour 7 femmes.

Si le centre a pour vocation la dynamisation de l'activité économique des femmes dans le quartier de Saada par la production et la vente de tapis, de voiles ou encore d'habits, le volet formation, financé par la composante formation du programme, a un rôle central pour ses débuts. En effet, il sert en quelque sorte d'impulsion des activités au centre. Trop peu de femmes sont formées dans les trois domaines pour démarrer une réelle activité au centre. Elles doivent d'abord acquérir ou renforcer leurs compétences. Une augmentation de la production doit ensuite découler des formations réalisées. À l'issue de celles-ci, les articles fabriqués sont en effet vendus par les femmes et les bénéfices recueillis peuvent ainsi être immédiatement réinvestis dans le matériel nécessaire pour réaliser les productions suivantes. Ce fut le cas de la formation en tissage qui a permis la vente à Matis de deux tapis confectionnés pendant la formation et de lancer un nouveau cycle de production de tapis.

#### *Production privée ou production communautaire ?*

Les activités du centre ont connu un démarrage progressif avec la définition tâtonnante d'un mode de gestion et de règles de fonctionnement pour la fabrication et la vente des produits. Le montage du projet s'était en effet concentré sur des questions matérielles telles que la réhabilitation d'un bâtiment ou l'installation d'équipements, laissant aux femmes la responsabilité de créer les règles de fonction-

<sup>13</sup> Matis est un centre de tapisserie à Nouakchott qui détient le monopole de la fabrique de tapis dans le pays. C'est également un centre de formation et un fournisseur de matière première pour les autres centres de tissage. Le poids de ce centre dans l'industrie de tissage mauritanienne lui donne une valeur de label du tapis mauritanien. Tout tapis qui n'est pas estampillé Matis sera vendu difficilement.

nement du centre : Qui produit ? Où la production est-elle vendue ? À qui reviennent les bénéfices ? Comment sont-ils répartis et/ou réinvestis ?

◆ La mise en place progressive du mode de gestion

L'union des coopératives porteuse du projet compte 16 coopératives, ce qui représente entre 150 et 200 femmes. Le bureau est composé de 5 personnes. La présidente a suivi une formation en gestion dont elle a fait profiter deux autres membres du bureau afin de se partager les tâches concernant la tenue des comptes du centre. À l'ouverture du centre, toutes les trois ont assuré la gestion. Elles le faisaient à tour de rôle tous les deux mois contre 5 000 MRO par mois avec l'appui rapproché de la conseillère de quartier. Ce système a rapidement provoqué des frustrations chez les autres femmes. En effet, les activités du centre démarrant lentement, elles ont estimé qu'il fonctionnait seulement au profit des quelques personnes recevant un revenu, à savoir les gérantes et le gardien.

Après une période de faible fréquentation, un groupe de femmes a proposé à la conseillère de quartier un nouveau mode de gestion qui a été adopté à la majorité lors d'une assemblée générale. Le nouveau système fonctionne par rotation. Il prévoit que tous les deux mois, deux coopératives membres prennent en charge la gestion du centre suivant une liste de passage préétablie. Ces coopératives ont alors chacune à leur disposition 20 000 MRO<sup>14</sup> issus de la caisse du centre pour financer leur activité. À la fin de leur « tour de gestion », elles remboursent l'argent emprunté, donnent 1 000 MRO par mois dans la caisse et 5 000 MRO au gardien.

◆ La question de la nature de la production

La proposition de faire bénéficier de ce fonds les femmes à tour de rôle est une première étape de leur appropriation progressive du centre et de la mise en place de règles de fonctionnement. Au sein de chaque coopérative, deux à trois femmes, disponibles et prêtes à endosser la responsabilité des 20 000 MRO, se portent volontaires. Elles achètent leurs pièces de tissus, les cousent et les teignent pour ensuite aller les vendre au marché. Les bénéfices récoltés servent à rembourser l'argent emprunté, à payer la contribution à la caisse du centre et à rémunérer le travail réalisé par chacune. Ainsi, le fonds profite à tour de rôle aux femmes membres du centre, six tout au plus tous les deux mois, pour leur production privée.

Il en va de même pour le matériel de teinture. Il est utilisé par des groupes de femmes qui viennent teindre des voiles, pièce principale de la tenue des femmes maures, au centre à tour de rôle. Auparavant, elles se cotisent à raison de 1 000 MRO chacune pour l'achat des produits nécessaires. Deux d'entre elles sont préposées à la vente de la production au marché. Ce système ne prévoit pas le versement d'une contribution au centre.

Le métier à tisser est, quant à lui, utilisé par trois des femmes qui ont suivi la formation en tissage au centre Matis. La vente du tapis confectionné au cours de cette formation leur a permis de lancer la production au centre. Elles ont en effet pu acheter la matière première nécessaire à la confection d'un nouveau tapis et s'y consacrent un jour sur deux. La gestion de cette activité est prévue comme suit : les bénéfices issus de la vente du tapis sont répartis entre l'achat de matière première pour la production suivant (30 000 MRO environ), la rémunération des tisseuses (20 % environ du bénéfice) et une contribution au centre de 4 500 MRO.

L'utilisation des machines à coudre du centre se fait à tour de rôle, lorsque les femmes qui savent les utiliser en ont besoin, essentiellement pour assembler les deux pièces de tissu qui constituent le voile. Ceci concerne une dizaine de femmes qui donnent une participation de 30 MRO par voile cousu. Sept femmes ont reçu une formation pour la confection de vêtements, mais aucun mode de gestion n'a pour l'instant été déterminé pour l'activité couture.

---

<sup>14</sup> Une pièce de tissu blanc, matière première pour la confection des voiles, coûte entre 2 000 et 2 500 MRO. Elle permet de produire 7 voiles. Les voiles prêts à être teints sont vendus entre 1 500 et 2 000 MRO l'unité. Les voiles teints s'achètent 3 000 MRO l'unité.

Les règles de fonctionnement progressivement mises en place ne s'orientent pas clairement vers une production privée ou une production communautaire. Certains coûts de matière première sont supportés collectivement (la teinture et le matériel de tissage). La contribution financière pour l'utilisation du matériel n'est pas systématique. La production reste privée (les femmes travaillent sur leurs pièces et les vendent) exceptée pour le tissage qui demande le travail de plusieurs femmes sur la même pièce. Les femmes témoignent d'une volonté de ne pas mettre en commun la gestion des bénéfices ni la vente. Seule l'utilisation du matériel est commune. Les femmes ne souhaitent pas investir leur argent et leur travail dans le centre afin de développer une production commune, une production du centre dont les bénéfices seraient redistribués en fonction du travail fourni.

### L'impact du centre...

#### ◆ ... sur la structuration du groupe porteur

Le projet a conduit un groupe de 150 femmes à se mobiliser et à s'organiser. Au début des années 2000, un certain nombre de coopératives de Saada ont décidé de se constituer en union de coopératives et d'ouvrir un jardin d'enfants. Sa situation géographique et une gestion non transparente ont créé des mécontentements et des querelles dans le quartier. Le conseiller de quartier a alors décidé de réaliser un diagnostic participatif de la situation. À l'issue de la réflexion, l'organisation d'élections a été décidée afin de constituer un nouveau bureau pour l'union. Ces élections, encadrées par le conseiller de quartier, ont mis en compétition deux listes. La liste menée par Moyma mint Alioune a été élue. Le mécontentement des perdants a conduit à la création d'une deuxième union de coopératives dans le quartier. Depuis lors, une certaine concurrence existe entre les deux groupes pour la réalisation de projets. L'union de coopératives menée par Moyma a été à l'origine d'un certain nombre de requêtes de projets. Elle a montré son dynamisme et sa volonté d'améliorer les conditions de vie dans le quartier. Les membres ont par exemple profité de la présence d'hommes politiques dans le quartier avant les élections pour prendre contact avec le premier ministre et lui faire part des problèmes d'éducation, de santé, etc. qui s'y posaient. Parmi leurs différentes requêtes de projets figurait celle de la création d'un centre de promotion des activités féminines. Le projet a été présenté une première fois au comité d'attribution de 2003. Mais la réserve émise concernant l'installation du centre dans un espace public a obligé le report de son lancement à l'année suivante. La réalisation du projet fut donc possible grâce à une forte mobilisation du groupe dans la durée. En témoigne également l'apport non négligeable de 200 000 MRO qu'elles ont fourni au démarrage du projet.

Le groupe est organisé de manière rigoureuse. Les rôles de chacune (membres du bureau, responsables de la gestion rotative) sont bien connus. Toutes les coopératives ont la possibilité de participer à la gestion rotative du centre. Les femmes sont conscientes des responsabilités qui leur incombent et s'efforcent de les remplir. Ainsi, au sein des coopératives, seules celles qui se sentent à même de faire fructifier les 20 000 MRO du fonds de roulement s'y engagent.

Le groupe a développé des capacités à mener un projet. Trois femmes ont acquis des connaissances en gestion et lorsque le système adopté s'est avéré insatisfaisant, le groupe a été capable de rebondir. D'une manière générale, les femmes ont progressivement, et avec le soutien de la conseillère de quartier, mis en place un certain nombre de règles encadrant le fonctionnement du centre.

#### ◆ ... sur les activités génératrices de revenus

Les formations en teinture ont conduit à un renforcement des compétences. Les participantes mentionnent un apprentissage ou un perfectionnement en ce qui concerne le mélange des couleurs et un apprentissage de l'utilisation du tampon<sup>15</sup>. Elles constatent une amélioration de la qualité de leurs produits. Cependant, les retombées économiques de la formation en teinture sont difficilement identifiables. La teinture des voiles n'est pas systématique au sein des coopératives. Les ventes de voiles sont

---

<sup>15</sup> Le tampon est un outil utilisé en teinture pour imprimer des motifs sur les voiles. Il est trempé dans de la cire chaude et appliqué sur le tissu. Les marques réalisées sont les contours du motif. La cire est retirée une fois le voile teint.

aléatoires. Les femmes saisissent les opportunités de vente lorsqu'elles se présentent et ne teignent pas systématiquement leurs voiles avant de les vendre.

La production des femmes augmente lorsqu'elles participent à la gestion rotative du centre. La mise à disposition d'un financement pour leur activité pendant deux mois leur permet d'acheter davantage de pièces pour confectionner des voiles. L'impératif de faire des bénéfices afin de payer la participation au centre augmente leur rythme de production. Cependant, les bénéfices restent limités du fait des charges à payer au centre. Les achats réalisés avec ces bénéfices ne varient pas de ceux réalisés hors période de gestion rotative : alimentation, achat de pièces pour confectionner les voiles (excepté pour la présidente d'une coopérative qui a utilisé ces bénéfices, associés à un apport personnel, pour acheter une charrette et un âne).

La formation en tissage a permis à trois femmes de démarrer une activité génératrice de revenus. Cette formation a eu un réel effet d'impulsion sur l'activité du centre, car elle a non seulement permis aux femmes de maîtriser les techniques de tissage des tapis mauritaniens, mais également de se fournir en matière première pour commencer à produire seules grâce aux bénéfices réalisés par la vente des deux tapis confectionnés pendant la formation. Les débouchés de leur production sont en outre assurés par une convention signée avec le centre Matis qui s'engage à acheter tous les tapis confectionnés à Saada.

### Conclusion

L'activité au centre est insuffisante, compte tenu des équipements disponibles et du nombre de femmes qui composent le groupe porteur du projet. La première raison semble provenir du manque de volonté des membres à y investir leur temps, leur force de travail et leur argent. En outre, l'accompagnement par l'équipe AAC doit insister sur certains aspects. Il semble nécessaire de multiplier les formations dans les trois domaines de production afin de rendre le centre accessible à davantage de femmes. En effet, il ne doit pas être monopolisé par les seules personnes ayant été formées. On peut également envisager d'organiser des formations internes, lorsque les femmes auront acquis une expérience dans les différents domaines.

Il est important d'arriver à formaliser davantage le mode de fonctionnement et de gestion du centre. Il s'agit d'adopter une démarche plus fonctionnelle en définissant clairement la vocation du centre. Il apparaît que les femmes le perçoivent comme un lieu de production, un espace où elles peuvent avoir accès à des équipements leur permettant de diversifier leur production privée. Si la production et la vente restent privées, ses utilisatrices doivent cependant contribuer à son entretien, au renouvellement du matériel, voire à son extension. Il est donc nécessaire d'insister sur l'importance de la participation financière. Celle-ci doit être suffisante pour disposer d'un fonds de roulement permettant la réalisation d'éventuelles réparations. De plus, si la fréquentation du centre augmente, il faudra veiller à l'organiser afin de le rendre accessible au plus grand nombre.

Les capacités des membres du bureau et les compétences en gestion des membres du centre doivent être renforcées. Si le nouveau mode de gestion est dit « rotatif », il est en réalité assuré par la présidente et deux membres du bureau qui sont les seules à avoir des connaissances dans ce domaine. Un plus grand nombre de personnes doivent avoir accès à une solide formation en gestion associative et financière afin de renouveler les fonctions au sein du centre. Les gestionnaires doivent en outre pouvoir percevoir une rémunération pour ce travail.

Un dispositif d'accompagnement des femmes nouvellement formées doit les aider à rechercher des débouchés pour la production. Cela doit se faire en collaboration avec la composante formation du programme Twize. En effet, la formation ne doit pas se limiter à l'attribution d'une attestation. Elle doit prévoir l'accompagnement des personnes dans la phase post-formation pour la recherche de débouchés. Cela est particulièrement valable pour la couture, car la vente des tapis est assurée et la vente des voiles est trop aléatoire pour réellement trouver une filière d'écoulement. Le quartier est une première possibilité pour la vente des vêtements confectionnés au centre : la demande des habitants en ce qui concerne les robes et les vêtements d'enfants est réelle. Le centre pourrait donc également devenir un lieu de vente. D'une manière générale, il s'agit de développer des partenariats, se faire

connaître à l'extérieur du quartier pour, à terme, acquérir une image de marque dans les différents domaines d'activité.

- **Le service d'assainissement à Médina**

Le 31 mars 2005, un projet d'assainissement porté par un comité d'habitants a été inauguré à Médina. Le quartier de Médina est un quartier périphérique de Nouakchott situé sur la commune d'Arafat. Il a commencé à se peupler à partir de 1999 et compte aujourd'hui entre 2 000 et 2 500 familles inégalement réparties sur le territoire. Les secteurs 5 « extension » et 9 sont les plus peuplés et connaissent des difficultés importantes pour évacuer leurs déchets. Ce sont ces secteurs qui sont concernés par le projet d'assainissement.

*Un service de la commune délégué à un comité d'habitants*

- ◆ La situation avant projet

Lors des journées de travail pour la réalisation du PDQ à Médina, les habitants, en concertation avec la commune, ont défini l'assainissement comme un problème prioritaire. En effet, il n'existait pas de service efficace et suivi de ramassage des ordures dans le quartier. La commune ne parvenait pas à l'assurer de manière convenable. Un projet porté par l'ONG World Vision s'était révélé inopérant : la collecte des ordures avait été sous-traitée, par le comité de gestion mis en place par World Vision, à un charretier indépendant qui n'était pas assez impliqué dans le projet pour assurer un service de qualité. Les ordures s'accumulaient donc dans le quartier. Elles étaient rassemblées dans des sacs par les habitants qui devaient se charger de les évacuer, soit en payant les services d'un charretier privé (entre 100 et 500 MRO par trajet), soit en se déplaçant eux-mêmes pour les déverser dans une zone inhabitée. Ces difficultés expliquent la présence dans le quartier de 10 dépôts sauvages identifiés préalablement à la mise en œuvre du projet. Les habitants étaient tout de même contraints de payer une taxe de 500 MRO à la commune chaque mois. Beaucoup d'entre eux refusaient de s'en acquitter, invoquant l'inexistence du service.

- ◆ Le montage du projet

L'objectif du projet est l'amélioration des conditions de vie par la mise en place d'un service de ramassage des ordures ménagères à faible coût pour les habitants et la structuration d'un comité capable de gérer dans le temps ce service. L'élaboration du projet s'est faite par la collaboration d'un groupe d'habitants, constitué en comité pour porter le projet, du conseiller de quartier du programme Twize et de la commune. La commune et le comité ont signé un contrat déléguant le service de ramassage des ordures ménagères au comité dans deux secteurs définis par la commune. Ce contrat établit les responsabilités de chacune des parties.

La commune s'est engagée à nettoyer les 10 dépôts sauvages avant le lancement du projet, à former deux membres du comité aux réglementations du service d'hygiène, à leur déléguer le contrôle de la zone et à fournir les carnets de reçus pour les cotisations des habitants. Elle s'est également engagée à participer au financement du projet à hauteur de 5 % du budget total. Le comité a pris la responsabilité d'assurer tous les 3 jours le ramassage des ordures des ménages cotisants et de les déposer sur un site de transit défini par la commune. Il est également chargé de l'information de la population, de la gestion du service, de l'entretien du matériel et de la mise à disposition d'un local. Le programme Twize a apporté les financements nécessaires à l'achat des équipements (charrettes, ânes, fûts, pelles, brouettes, carnets de comptes), la communication et la constitution d'un fonds de roulement. Le conseiller de quartier a accompagné le comité dans toutes les étapes du montage du projet. Il a assuré l'intermédiation entre le comité et la commune pour la définition du projet. Il a accompagné le comité pour l'achat des équipements, l'information des habitants, la distribution des fûts destinés à stocker les ordures des ménages devant leur porte, la mise en place du système de gestion du service, etc. Il a également été chargé d'en assurer le suivi une fois le projet lancé.



Le fonctionnement du service

◆ L'organisation

Le comité de gestion est composé de 5 personnes. Ce sont des habitants particulièrement actifs dans le développement du quartier. Ils ont des activités différentes et ne se connaissent pas tous avant le montage du projet. L'une est présidente d'association. Deux sont présidentes de coopératives. Les deux derniers sont des leaders du quartier, l'un représentant plutôt la jeunesse et le second les anciens. Après plus d'une année de fonctionnement du service et quelques remaniements au niveau des fonctions des membres, trois personnes sont actives dans le comité : le président, la secrétaire générale et le caissier. Le comité est chargé de la sensibilisation des habitants sur les questions d'assainissement et d'hygiène dans le quartier et assure la gestion du service. Il a un rôle de médiation entre les habitants et les deux charretiers qui assurent la collecte.

◆ La prestation

Le service est fourni à 194 adhérents. Deux charretiers, également habitants du quartier, effectuent la collecte des ordures tous les jours sauf le dimanche, de 8 h à 12 h, selon un trajet défini. Ils assurent ainsi l'évacuation des déchets des ménages tous les trois jours environ. Ils disposent de deux charrettes qu'ils vident au site de transit désigné par la commune.

Le mode de gestion

Le fonctionnement du service est assuré par les cotisations des adhérents. Le tarif est de 300 MRO par mois. Durant les dix-huit premiers mois du projet, la collecte de l'argent était réalisée par les membres du comité selon le principe du porte-à-porte. Les secteurs concernés par le projet étaient divisés en trois zones couvertes par les trois membres actifs du comité. À la fin de leur période de recouvrement, les agents recevaient 10 % de la somme collectée, à titre de rémunération pour ce travail. Désormais, la collecte est entièrement assurée par une personne extérieure au comité, rémunérée de la même manière. Un reçu est distribué aux ménages s'étant acquittés de leur cotisation. Les carnets de reçus sont mis à disposition par la commune à la fin du mois et le recouvrement a lieu pendant le mois. La vente d'eau avec une troisième charrette avait été prévue pour compléter les recettes. Cependant, le comité n'a pas été en mesure de trouver une personne de confiance pour réaliser ce travail. Ne disposant pas de moyens de contrôler la vente, le comité a abandonné cette activité.

Charges mensuelles	Montant unitaire	Montant total
Salaire des charretiers	15 000	30 000
Nourriture des ânes	9 000	18 000
Loyer (local pour brouettes et pelles)	1 500	1 500
Rémunération de l'agent de recouvrement	5 820	5 820
Total des charges		55 320
Recettes mensuelles	Montant unitaire	Montant total
Cotisations (194 abonnés)	300	58 200
Total des recettes		58 200
Solde du mois d'octobre		2 880

**Tableau 3 : Compte d'exploitation du mois d'octobre 2006**

L'impact du service sur le quartier : la satisfaction des usagers

Les enquêtes auprès des usagers ont montré que ce service de ramassage des déchets recueille la satisfaction de la majorité d'entre eux. Le quartier n'ayant jamais connu un service d'assainissement

régulier auparavant, ils ont toujours dû trouver par eux-mêmes le moyen d'évacuer leurs déchets. Désormais, ils reconnaissent avoir accès à un service régulier à un prix abordable, selon la majorité d'entre eux.

#### La formation d'un comité d'assainissement

La mise en œuvre du projet a été l'occasion de créer dans le quartier une équipe capable d'assurer la délivrance d'un service d'assainissement aux habitants. Accompagnés du conseiller de quartier, les membres du comité ont progressivement acquis les compétences nécessaires pour faire fonctionner un tel projet. Deux d'entre eux ont reçu, dans le cadre du projet, une formation en gestion. Ils ont également aiguisé leur connaissance du quartier, en particulier les deux charretiers à qui le projet offre un emploi stable. Ils ont su faire face à la défaillance des équipements à plusieurs occasions (notamment la mort d'un âne) et réaliser des économies afin de prévenir d'autres aléas. Le groupe est donc autonome dans la gestion du service. Le conseiller de quartier reste cependant très présent à ses côtés, en particulier pour la résolution de tensions entre les membres<sup>16</sup>.

#### L'amélioration de l'environnement des habitants

La mise en œuvre du projet a permis une réduction des déchets dans les zones concernées par le projet. Rassemblés dans les fûts, ils sont moins éparpillés dans et autour des habitations. De plus, la régularité du service permet une diminution du temps d'attente des déchets dans le quartier avant évacuation vers le site de transit et la fin des évacuations sauvages à l'extérieur. La diminution des déchets dans le quartier a conduit à une diminution des désagréments tels que les mauvaises odeurs et la présence de mouches en grande quantité. Elle a également conduit à une diminution des risques de maladies. Si la commune n'a pas tenu, par manque de moyens, sa promesse de remise à zéro des dix dépôts sauvages présents dans le quartier au moment du lancement du projet, des journées d'assainissement ont été réalisées dans le cadre du projet afin de les faire disparaître. Le comité fournit également des brouettes et des pelles à disposition d'un groupe de jeunes qui effectue régulièrement des séances d'assainissement dans le quartier.

#### Un impact essentiellement au niveau de l'espace privé

Le service fourni dans le cadre du projet s'adresse uniquement aux adhérents. Son impact en termes de propreté s'étend donc essentiellement à l'espace privé des bénéficiaires. Les déchets déposés dans les fûts proviennent des foyers et de leurs alentours proches. La présence de fûts n'a pas réellement encouragé les habitants à balayer plus loin dans le quartier et des amas de déchets sont toujours présents dans certaines zones.

#### Un service à vocation publique

Le service assuré par le comité d'assainissement est donc un service collectif qui s'adresse aux familles qui le souhaitent et acceptent de payer la cotisation mensuelle. Il est perçu comme étant public car, pour la plus grande partie des habitants, l'assainissement est du ressort de la commune. C'est, d'une manière générale à Nouakchott, la première mission de service public que revendiquent les communes et c'est par elle qu'elles se rendent visibles aux yeux des habitants, avec l'organisation de journées d'assainissement notamment. Bien que faisant l'objet d'une délégation de la commune, il ne s'agit pas d'un service public, car tous les habitants de la zone n'en bénéficient pas. Cependant, il a vocation à s'élargir. Les membres du comité, accompagnés par le conseiller de quartier, sont partis du constat d'une insatisfaction généralisée des habitants du quartier vis-à-vis des services d'assainissement précédents. Ils ont décidé que le projet devait se démarquer par la qualité du service et s'étendre par le phénomène des adhésions volontaires, plutôt que de prendre un caractère obligatoire dès son lancement. Ce microprojet constitue donc une expérience pilote dont la taille paraît

---

<sup>16</sup> Cf. paragraphe suivant.

adéquate. Elle est suffisante pour susciter l'intérêt des habitants du quartier. En témoigne l'arrivée constante de nouveaux adhérents. Elle reste raisonnable pour des personnes n'ayant pas d'expérience dans le domaine de l'assainissement, ni en matière de gestion de microprojets.

#### La pérennité du service face aux logiques des acteurs

##### ◆ Un projet qui renforce les logiques politiciennes

Ce projet n'est pas neutre en termes d'impact sur le groupe porteur. Ses membres se sont mobilisés et continuent de s'impliquer de manière active pour son fonctionnement. Leur entente à ce sujet est cependant difficile, car leurs perceptions et leurs attentes vis-à-vis du projet sont différentes. Une des membres, présidente au moment du lancement du projet, devenue secrétaire générale par la suite, jouit d'une certaine notoriété dans le quartier par son activisme politique et sa bonne connaissance du monde du développement. Le projet d'assainissement représentait pour elle un moyen d'accroître un peu plus son influence. Elle a cherché à avoir une importante emprise sur le projet. Cela s'est traduit, par exemple, par la confusion de son espace privé et des locaux du projet dans les premiers mois après le lancement et par la prise d'initiatives sans concertation avec les autres acteurs du projet, entraînant des difficultés de coopération avec le conseiller de quartier. Enfin, la zone de recouvrement qui était sous sa responsabilité représentait la moitié de l'ensemble des usagers du service. Ce projet a donc fait l'objet de tentatives d'accaparement de la part d'un de ses initiateurs, ce qui témoigne du fait qu'il ne s'insère pas dans un environnement vierge de rapports de pouvoirs. Les logiques sociales existantes influent ainsi sur sa mise en œuvre et en retour il contribue à les renforcer.

##### ◆ Une bonne gestion comme garantie de la pérennité du service

La tenue rigoureuse des comptes indique un impact positif du projet en matière de renforcement des capacités des membres du comité. Cependant, dans sa logique d'accaparement du projet, la secrétaire générale pratiquait une gestion peu transparente du recouvrement, refusant par exemple de donner le nombre et l'identité des adhérents présents sur sa zone. Le montant de son recouvrement mensuel était également très irrégulier. Or, c'est la seule source de financement du projet et il a fallu puiser dans les économies réalisées par le comité pour assurer le paiement des salaires et la nourriture des ânes. Ce fut une solution ponctuelle, car le montant économisé ne s'élevait qu'à 40 000 MRO. La pérennité du projet étant menacée, le comité a décidé d'assurer une plus grande efficacité et transparence du recouvrement en recourant à un agent extérieur. Celui-ci a été chargé, non seulement de réaliser le recouvrement, mais également de procéder à un recensement des adhérents. Dès son entrée en fonction, le recouvrement a connu des résultats nettement supérieurs. Il a obtenu des bénéficiaires, non seulement le paiement de leur cotisation du mois, mais également de leurs arriérés, redressant ainsi considérablement la situation financière du projet.

##### ◆ Le conseiller de quartier : entre distance et ingérence

La vision du projet des autres membres du comité, davantage soucieux de l'efficacité et de la transparence du service, permettait la canalisation des ambitions personnelles de la secrétaire générale et l'atténuation de leurs conséquences. Le conseiller de quartier s'est également trouvé dans l'obligation de jouer un rôle très actif dans le rappel des principes de l'intérêt général, qui doivent guider le fonctionnement du comité et d'une manière générale le projet. Son encadrement a dépassé le cadre du seul suivi de la gestion. Il conseille de manière constante et parfois insistante les membres sur le fonctionnement du projet. Il a pris la décision d'annuler certaines initiatives prises par les membres et les a incité au remaniement de leurs fonctions respectives au sein du comité. Suite à un vote, la présidente a ainsi dû céder sa place en échange de la fonction de secrétaire générale. Le projet a donc connu des périodes d'« ingérence » plus ou moins prononcée du conseiller de quartier lorsque son existence était menacée. Cela met en évidence les limites du travail de renforcement des capacités des « acteurs de base ». Lorsque ceux-ci obéissent à une logique radicalement différente de celle des projets communautaires, porter un projet a un faible impact sur eux en termes d'apprentissage des méthodes de gestion et d'organisation dans la mesure où ils appliquent leurs propres stratégies. En

outre, la fonction du conseiller de quartier n'est pas de jouer les pompiers afin de maintenir le projet en vie. Une forte implication de sa part est une menace pour la pérennité du projet, lorsque celui-ci devra fonctionner de manière totalement autonome.

### Conclusion

Malgré une gestion traversée par des logiques contradictoires impliquant une organisation tâtonnante, cette expérience démontre la pertinence de soutenir de tels projets. Pour ses usagers, le service d'assainissement du quartier de Médina fait une réelle différence dans ce domaine. Cependant, il ne couvre qu'une petite partie du quartier de Médina et doit s'étendre. Pour cela, il est primordial de persévérer dans un recouvrement transparent et systématique. On peut envisager de passer avec chaque adhérent un contrat qui officialiserait et matérialiserait son adhésion au service. Le recouvrement doit se faire de manière régulière et rigoureuse : par exemple, les jours de passage de l'agent doivent être connus des ménages. Il doit se faire au meilleur moment pour les ménages, c'est-à-dire au début de chaque mois.

Le comité doit renforcer son rôle d'animation sur l'hygiène et la propreté dans l'espace collectif en réalisant une sensibilisation plus systématique de l'ensemble des habitants du quartier sur l'importance de l'assainissement dans le quartier, la notion d'espace public et de bien commun dans le but de réduire les amas de déchets dans les zones collectives, la notion de service public et la nécessaire participation aux frais de fonctionnement du service.

Les habitudes n'évoluent pas rapidement, mais au prix d'actions répétées, continues et déterminées. Ces actions doivent mobiliser les habitants lors de journées d'assainissement et les leaders de quartier, qui ont la capacité d'exercer une pression sociale en faveur d'un plus grand respect de l'environnement du quartier. Elles doivent également impliquer la mairie, afin de renforcer sa visibilité et sa relation avec les habitants. Celle-ci doit notamment réaffirmer son rôle de garant de la propreté de l'espace public et user des moyens de pression qui sont les siens, notamment par le biais des amendes, pour faire respecter les règles d'hygiène dans le quartier.

Si le comité d'assainissement parvient à améliorer la situation financière du projet et à montrer par là ses capacités en gestion, il est possible d'envisager une extension appuyée par le programme Twize. Cette extension est souhaitée tant par les habitants du quartier qui ne bénéficient pas encore du service, que par la commune qui recueille de nombreuses demandes de leur part. Dans ce cas, il s'agira d'augmenter le nombre d'adhérents dans les secteurs concernés par le projet, afin d'intensifier le service sur la zone concernée et de prévoir le nettoyage des espaces publics par un troisième charretier spécialement chargé de cette tâche et rémunéré par les cotisations ou grâce à une participation de la commune. Cette extension pourrait ainsi être l'occasion d'une implication plus grande de la commune dans la gestion du service, afin d'accompagner le groupe mais également en vue de la préparer à en prendre la responsabilité dans le cadre du transfert des projets aux communes tel qu'il est prévu dans le programme Twize. Une association de jeunes du quartier a récemment déposé plusieurs requêtes de projets au bureau du conseiller de quartier. Parmi elles figure un projet d'assainissement qui pourrait se concentrer sur le nettoyage des espaces publics, pour compléter le service de ramassage des ordures au niveau des espaces privés, tel qu'il existe actuellement.

L'extension doit aussi prévoir de tenir compte de la modification du cadre institutionnel de la gestion des ordures ménagères à Nouakchott. Celle-ci sera prochainement transférée à l'Agence de développement urbain (ADU) qui fera appel à une société privée étrangère pour effectuer la collecte des ordures de la ville. Les termes de ce contrat ne sont pas encore connus et l'on peut se demander s'il concernera la collecte primaire des ordures ou bien seulement la collecte secondaire. Dans le second cas, on peut imaginer que les services existants, tels que celui délivré aux habitants de Médina, seront intégrés dans le nouveau système. En effet, la collecte primaire par charrettes ne doit pas être considérée comme un mode archaïque de ramassage des déchets. Elle permet d'assurer ce service dans les quartiers denses et dans les quartiers enclavés où les bennes ne pourraient pas se rendre. Elle peut donc tout à fait s'insérer dans un cycle global de gestion des ordures ménagères en constituant la première étape, suivie par la collecte des dépôts intermédiaires et leur transport vers la dé-

charge finale. La structuration de la filière de gestion des ordures ménagères de Nouakchott avec l'intervention d'une entreprise privée étrangère peut également constituer une perspective intéressante pour les projets portés par des comités d'habitants. Pour se développer et toucher l'espace public, le projet de Médina ne pourra compter uniquement sur les cotisations de ses adhérents. Son insertion dans la filière pourrait lui permettre de bénéficier du supplément de financement nécessaire.

- **Le jardin d'enfants à Couva**

Couva est un des sept quartiers d'intervention du programme Twize. Il est situé au sud-ouest de Nouakchott, entre le cinquième arrondissement et la mer. On y comptait environ 7 000 habitants en 2004, majoritairement issus d'un recasement. Le jardin d'enfants, inauguré le 31 mars 2004, est l'un des trois microprojets réalisés jusqu'à présent dans ce quartier.

Un lieu d'encadrement de la petite enfance du quartier

- ◆ État des lieux des besoins

À Nouakchott, les femmes ont de lourdes tâches quotidiennes à accomplir. Elles sont chargées de la tenue du foyer : il faut aller au marché, préparer les repas, aller chercher de l'eau, tenir la maison propre. À ces travaux ménagers, s'ajoutent la ou les activités qui leur permettent de toucher un revenu. Elles font partie de coopératives, participent à la gestion de boutiques communautaires, vendent de la glace pour celles qui ont un congélateur, font du petit commerce, tiennent des étals de poissons, de légumes. Une grande majorité d'entre elles pratiquent la couture des voiles et la teinture. Si elles travaillent pour la plupart à la maison ou à proximité, elles doivent aussi se déplacer tous les jours pour aller au marché s'approvisionner ou vendre leur production.

Lorsqu'elles sont à la maison, les enfants n'ayant pas l'âge d'aller à l'école sont autour d'elles. Elles les surveillent tout en s'adonnant à leurs diverses activités. Quand elles doivent s'absenter, elles les confient à leurs aînés. La garde des petits frères et sœurs devient alors souvent une entrave à la scolarité des plus grands. Les petits sont aussi confiés aux voisines ou aux parentes, mais celles-ci ne sont pas toujours disponibles. Lorsqu'il n'y a plus aucun recours, « elles ferment la porte de la maison, laissent les enfants dehors et courent au marché faire leurs affaires en une heure de temps », selon une femme du quartier, présidente d'association.

L'ouverture de structures préscolaires, telles que les jardins d'enfants, dans le quartier semblait donc répondre à un besoin important. En 1999, un jardin avait été ouvert par World Vision à Couva, mais son fonctionnement était quasiment inexistant. L'accueil des enfants se faisait dans un hangar grillagé. Le jardin ne disposait ni de latrines, ni des équipements nécessaires à l'éveil et aux activités des enfants. Le suivi n'était pas effectif et le jardin souvent fermé. Il existe également dans le quartier des écoles coraniques animées par des imams ou des personnes âgées qui enseignent le Coran et l'arabe aux enfants. Cependant, ces écoles ne sont pas accessibles aux enfants avant l'âge de 5 ans.

En 2003, suite à une réunion d'information organisée par le conseiller de quartier sur les microprojets, deux femmes membres d'une association du quartier sont venues lui faire part de leur souhait de recevoir l'appui du programme Twize pour l'ouverture d'un jardin d'enfants.

Objectifs et montage du projet

L'association du quartier qui s'est engagée dans le montage de ce projet est l'ADESS. L'objectif était d'ouvrir un jardin d'enfants dans le quartier de Couva, pour permettre aux femmes de confier leurs enfants à une structure pouvant assurer un éveil et une formation préscolaire de qualité, afin d'être plus libres pour travailler.

La participation de l'association dans la mise en œuvre du projet a été de différentes natures. Elle a mis à disposition du jardin des monitrices, préalablement formées par une formatrice de l'association financée par le programme Twize. Elles sont chargées de l'encadrement, de l'éducation et de

l'alimentation des enfants pendant les heures d'ouverture. L'association a organisé des journées de sensibilisation à destination des adhérentes du jardin. Une journée d'animation sur la scolarisation des filles et sur le mariage précoce a été réalisée quelques temps après l'ouverture du jardin et à l'occasion de la fête de la francophonie. Des journées d'assainissement sont également régulièrement menées par l'association. Elle fournit également le local d'accueil des enfants dont elle prend en charge la location.

Le programme Twize a assuré le financement d'un hangar dans le jardin pour abriter les enfants et ouvrir une classe supplémentaire, l'équipement du jardin en matériel éducatif et la participation à l'organisation de journées de sensibilisation par la mobilisation des habitants et un soutien financier.

#### Le fonctionnement du jardin

##### ◆ Le personnel

Le jardin fonctionne grâce au travail de trois monitrices et deux femmes de ménage. Les monitrices assurent l'animation du jardin. Elles ont chacune la responsabilité d'un groupe d'enfants. Les femmes de ménage sont chargées du nettoyage du jardin, du rangement et de l'entretien du matériel, de la préparation du lait pour le goûter de 10 heures et de la propreté des enfants.

Les monitrices ont suivi deux formations avant l'ouverture du jardin. La première a été assurée par une membre de l'ADESS qualifiée en matière d'animation auprès des enfants. Elle couvrait l'ensemble des domaines d'activités des monitrices au jardin : la pédagogie des jeunes enfants, la relation avec les familles, les questions d'hygiène et de santé, etc. La seconde formation s'est déroulée dans un jardin d'enfants de Nouakchott appartenant au groupe scolaire Diam Ly, spécialisé dans la formation du personnel des jardins d'enfants. Cette formation a duré 15 jours. Elle était destinée à acquérir des connaissances en matière d'enseignement du français et de l'arabe aux enfants.

Si, au départ, les monitrices se sont portées volontaires pour travailler au jardin, la gérante tente chaque mois de les rémunérer. Ainsi, dans le meilleur des cas, l'argent des cotisations permet aux monitrices de recevoir 4 500 MRO à la fin du mois. Le salaire des femmes de ménage s'élève à 3 500 MRO et celui de la gérante à 8 000 MRO<sup>17</sup>.

##### ◆ Les activités

Le jardin est ouvert de 8 heures à 13 heures. À leur arrivée, et avant d'entrer dans la classe, les enfants font une petite séance de gymnastique. Ils s'installent ensuite dans les classes jusqu'à 10 heures. La première partie de la matinée est consacrée à l'apprentissage de l'arabe. À la pause de 10 heures, on leur sert du lait sous le hangar du jardin. Pendant la deuxième moitié de la matinée, ils apprennent le français. Les enfants sont répartis en trois groupes en fonction de leur âge. Les plus petits apprennent des chansons et des petits mots. Les autres apprennent l'alphabet, à écrire, à dessiner. Ils ont des jeux, des ardoises, des crayons, des livres, etc. Une fois par semaine, une monitrice apprend la couture aux plus grands.

##### ◆ La gestion

Une des monitrices est également gérante du jardin. Elle collecte les cotisations mensuelles qui s'élèvent à 300 MRO pour les mères membres de l'ADESS et à 500 MRO pour les autres. Ces recettes doivent permettre de couvrir les frais en eau et les salaires du personnel. Le loyer est d'un montant de 20 000 MRO. Il est pris en charge par l'ADESS de même que l'électricité. Il a augmenté régulièrement depuis l'ouverture du jardin et devient de plus en plus difficile à assumer pour l'association.

---

<sup>17</sup> 10 litres d'eau = 10 MRO

1 kg de poisson = 300 MRO,

1 trajet en taxi vers le centre de Nouakchott = 200 à 300 MRO.

◆ Un accompagnement directif du conseiller de quartier

Le jardin d'enfant fait l'objet d'un suivi rapproché de la part du conseiller de quartier. Il a accompagné le groupe porteur dans chacune des étapes du montage du projet. Il a notamment participé à définir la liste des équipements nécessaires dans le jardin, recherché les moyens les plus économiques de les acquérir, accompagné les membres de l'association dans leurs achats. Il a également sélectionné l'entrepreneur et suivi de près les travaux de construction du hangar, afin que celui-ci réponde rigoureusement aux normes de sécurité. Face au problème de rémunération des monitrices, il est passé de sa position d'accompagnateur à une position plus directive. À l'ouverture, le jardin comptait cinq monitrices. Celles-ci se partageaient de maigres recettes provenant des cotisations et ont exposé le problème de cette faible rémunération au conseiller de quartier. Celui-ci a constaté que les cinq personnes travaillaient de manière inégale dans le jardin et a décidé du départ de celles qui fournissaient le moins d'efforts. Cette modification devait être de l'initiative de la gérante du jardin, cependant, elle ne jouit pas d'un pouvoir de décision assez important au sein du groupe porteur du projet pour l'imposer. Le conseiller de quartier a choisi d'intervenir dans ce sens.

L'impact sur les bénéficiaires

◆ Une plus grande disponibilité des femmes pour travailler

Lorsque les enfants sont au jardin, leurs mères jouissent d'une plus grande liberté pour effectuer leurs travaux quotidiens. D'une manière générale, s'il est difficile de quantifier l'impact du jardin d'enfants sur leur productivité, elles constatent une plus grande efficacité dans leur travail, car elles peuvent s'y consacrer entièrement. Une brodeuse de boubous témoigne, par exemple, de ses difficultés à se concentrer sur son travail lorsque ses deux petits garçons sont autour d'elle. Elle constate qu'elle augmente sensiblement sa production lorsqu'ils sont au jardin. D'autres activités telles que la teinture demandent d'écarter systématiquement les enfants du lieu de travail, afin de les protéger des produits nocifs utilisés. Le jardin d'enfants représente donc une solution qui leur permet de s'adonner pleinement à leur activité.

◆ L'éducation et la sécurité des enfants

Les activités organisées au jardin et les enseignements dispensés permettent aux enfants de faire un apprentissage progressif en fonction de leur âge. Les mères assimilent le jardin à l'école. Pour elles, c'est une structure au sein de laquelle leurs enfants peuvent apprendre dès le plus jeune âge les règles de conduite de l'école : s'asseoir à une table, être attentif et obéissant, s'habituer à un rythme de travail, etc. Le jardin est donc considéré comme une structure préscolaire, première étape dans la scolarité de leurs enfants.

Le jardin constitue également pour les enfants un espace sécurisé, contrairement au quartier où ils sont livrés à eux-mêmes, si leurs mères n'ont pu trouver à qui les confier. Bien qu'ils ne s'éloignent généralement pas de leur maison, ils sont exposés aux dangers de la rue, dus notamment à la circulation et à l'insalubrité de certaines zones. Dès qu'ils entrent au jardin, les enfants sont sous la surveillance des monitrices et des femmes de ménage qui organisent l'ensemble des activités dans l'enceinte du jardin.

◆ Formation et création d'activités

Le jardin d'enfants a également un impact non négligeable sur le groupe de femmes qui le font fonctionner. Si leur activité est quasiment bénévole, elle leur a néanmoins permis de se former. Elles exercent ainsi depuis presque deux années le métier de monitrices à temps plein et disposent donc d'une réelle expérience professionnelle dans le domaine de l'enfance. Cet apprentissage peut constituer pour elles un tremplin vers un futur emploi.

Nature et perception du service par les usagers

◆ Un service collectif

À son ouverture, l'accès au jardin était réservé aux familles adhérant à l'ADESS. Désormais, cette règle n'est plus en vigueur et tout habitant du quartier peut profiter de ce service collectif et inscrire ses enfants au jardin. Prévu pour accueillir 60 enfants, le jardin en compte actuellement 113. Se pose cependant un problème d'espace, voire de sécurité et d'hygiène. La surface du local devient insuffisante pour accueillir les enfants dans de bonnes conditions et les responsables du jardin souhaitent trouver dans un espace plus grand.

◆ Des cotisations occasionnelles

Le prix du service a été fixé en tenant compte des faibles capacités financières des habitants du quartier. Le recouvrement des cotisations est effectué par la gérante du jardin. Elle procède de diverses manières pour récolter la contribution des familles : porte-à-porte, convocation au jardin ou encore envoi d'une note par l'intermédiaire de l'enfant.

Les rentrées d'argent au jardin sont très irrégulières. D'une manière générale, les familles n'ont pas pris l'habitude de donner chaque mois leur contribution. Le tableau des cotisations de l'année 2006 montre un taux de recouvrement maximal pour les mois de janvier et février et qui diminue régulièrement jusqu'à être nul pour le mois de juin. Cette évolution s'explique par l'existence, chaque mois de janvier, d'une motivation particulière pour les mères de famille à s'acquitter de leur cotisation. En effet, le jardin reçoit, à cette époque de l'année, des dons de la Fondation Luthérienne Mondiale que les responsables du centre distribuent aux adhérentes à condition que leur contribution financière soit à jour. C'est ainsi l'occasion, pour la caisse du jardin, de refaire le plein, voire d'anticiper sur les mois suivants. Bien qu'elles ne fassent pas preuve de rigueur dans le versement de leur participation au jardin, les mères de famille considèrent qu'il est justifié de devoir payer en échange d'un service. Pour un certain nombre d'entre elles : « C'est cher mais c'est utile ». Comment expliquer alors la rareté des noms des cotisants sur le livre des comptes du jardin ?

◆ Les responsables du jardin : des intermédiaires pour l'accès à l'aide au développement

L'ADESS est visible dans le quartier et le dynamisme de son bureau reconnu par les habitants. Ces derniers ont pu constater sa capacité à solliciter le soutien de grandes organisations internationales telles que le Pnud et l'Unicef. Les responsables de l'association sont donc perçues dans le quartier comme ayant un accès au monde du développement que les habitants n'ont pas. Elles jouissent d'un pouvoir et d'une autorité qui leur vaut d'être qualifiées de « dirigeantes » par certaines adhérentes du jardin.

Pour les mères de famille, la création d'un jardin d'enfants est donc le résultat de l'activation de ce réseau d'aides et la participation financière des bénéficiaires n'est pas vue comme déterminant son fonctionnement. C'est ainsi que l'explique la gérante : « Pour les femmes bénéficiaires, c'est normal de ne pas payer la cotisation. L'association ADESS est grande, elle reçoit des aides de partout. Elles disent aux responsables du jardin : vous êtes là pour ça ».

Le jardin fonctionne donc avec une logique d'assistance très marquée, notamment lors d'un événement précédant son ouverture. L'association a reçu un don de World Vision qui lui a permis d'offrir gratuitement pendant un mois de la bouillie aux enfants du quartier. Quelques temps avant l'ouverture du jardin, cette action a donné à la future équipe des animatrices une visibilité inscrite dans une logique bienfaisance plutôt que de participation de la population.

La question de la position sociale du groupe porteur du projet apparaît ici comme un frein à la mise en place d'une relation contractuelle entre le fournisseur du service et le bénéficiaire et qui serait régie par un certain nombre de droits et de devoirs pour les deux parties prenantes. Ce contrat, imposant une participation financière en échange d'un service, permettrait pourtant d'assurer la pérennité d'un projet qui fonctionne actuellement grâce à la bonne volonté de quelques personnes.



### Conclusion

Les responsables du jardin ont identifié deux problèmes majeurs dans son fonctionnement. Le premier concerne la rémunération du personnel, qui est limitée par les maigres rentrées d'argent mensuelles. Il est donc nécessaire de refaire une campagne d'information auprès des adhérentes en leur exposant les comptes du jardin, le montant du financement de l'ADESS et son utilisation, afin de leur faire prendre conscience de l'importance de leur contribution financière. Suite à cette campagne, un recouvrement systématique devra être effectué : envisager la méthode du porte-à-porte qui semble plus efficace que les notes envoyées par l'intermédiaire des enfants. Les responsables du jardin doivent poursuivre leurs démarches de recherche d'un local au loyer moins élevé. En faisant des économies sur le loyer, l'ADESS serait ainsi en mesure de participer à la rémunération des monitrices. La recherche d'un nouveau bâtiment pour accueillir les enfants devrait également permettre de résoudre le second problème qui est celui de l'espace. Le nombre d'enfants accueillis au jardin dépasse largement celui qui était prévu au départ. Le jardin doit donc s'agrandir afin de conserver la qualité de son service. Cet agrandissement pourrait faire l'objet d'un soutien du programme Twize dans le cadre de l'extension du projet. La distribution d'un complément alimentaire aux enfants durant la matinée était prévue dans l'élaboration du projet. Elle se limite actuellement à du lait fourni gratuitement par une organisation suisse. La recherche d'autres partenaires de ce type permettrait de servir aux enfants un goûter plus important. Cependant, cet apport gratuit de nourriture risquerait de desservir le travail d'information à l'importance de la participation financière des usagers. L'amélioration du service semble donc conditionnée à l'augmentation des cotisations mensuelles, cela n'étant envisageable qu'une fois que le principe de cotiser chaque mois sera accepté par les adhérentes.

---

## Les microprojets au regard de la société mauritanienne

---

- **Les caractéristiques du lien social en Mauritanie**

La société mauritanienne est très hiérarchisée. La détention de moyens de production et d'échange est concentrée dans les mains d'une petite partie de la population. Le secteur formel représente également un infime pourcentage des sources de revenu de la population active. C'est la redistribution économique, se développant dans le secteur informel, qui permet la survie de la majeure partie des Mauritaniens. « L'accès aux biens et services matériels de toutes sortes est donc très souvent conditionné par la relation que l'on peut avoir avec celui qui possède<sup>18</sup>. » Les rapports sociaux entre les individus sont la plupart du temps à caractère clientéliste. La recherche de l'accès à une forme de redistribution par les plus puissants est particulièrement valable pour les migrants nouvellement installés à Nouakchott et la plupart du temps sans ressources. D'ailleurs, selon P. Bonte, les migrations massives vers Nouakchott s'expliqueraient en partie par le fait que les réseaux clientélistes sont réputés très bien fonctionner dans la capitale<sup>19</sup>. Le fonctionnement d'un réseau de clientèle est une boucle dans laquelle chacun trouve son intérêt. Le capital économique redistribué est transformé en prestige social et souvent en pouvoir politique. On constate donc un enchevêtrement de logiques, les uns renforçant le prestige des autres en contrepartie d'une protection.

- **Quelques pistes de réflexion sur les microprojets**

La redistribution économique concerne tant les biens que les services. Dans ce contexte, les microprojets ne sont pas épargnés par ces logiques. Ce sont des dispositifs fournissant aux habitants des services essentiels faisant défaut dans les quartiers pauvres de la ville. Les personnes chargées de les gérer peuvent donc retirer un important prestige de cette position. Parallèlement, les organisations internationales de développement sont perçues par la population comme détentrices d'importantes ressource-

---

<sup>18</sup> Marchesin Ph., 1992.

<sup>19</sup> Bonte P., 1980.

ces financières et matérielles. Les personnes capables d'entrer en relation avec elles augmentent ainsi considérablement leur prestige social. Ce phénomène peut avoir différentes conséquences sur les projets. Les études de cas présentées plus haut permettent d'en identifier deux principales : la faible contribution financière des usagers des services et le phénomène d'accaparement des projets.

#### *Pourquoi les usagers ne paient-ils pas le prix du service<sup>20</sup> ?*

Les difficultés de recouvrement des cotisations sont une constante dans les microprojets. Elles tiennent à différentes raisons, telles que la méthode employée ou encore le choix du moment. Mais d'une manière générale, les habitants des quartiers ne sont pas prompts à s'acquitter de leur participation. En Mauritanie, « Autant les biens s'échangent selon des logiques commerciales, autant la notion de prestation de service renvoie à des logiques non marchandes, plus proches du système traditionnel de redevance.<sup>21</sup> » Les possédants se doivent de faire bénéficier ceux qui sont dans le besoin de leurs facilités. Le projet de jardin d'enfants à Couva précédemment analysé illustre ce phénomène. Il est perçu par les habitants comme l'expression d'une obligation d'aide que les femmes du quartier en relation avec des organisations internationales ont envers les plus pauvres. Dans une société, (particulièrement chez les Négro-africains) très habituée à cotiser pour les tontines et tous les événements qui rythment la vie des individus, cela explique en partie pourquoi les mères adhérentes du jardin d'enfants manquent bien souvent à l'appel de la participation mensuelle.

#### *Maitriser l'accaparement des projets ?*

Plusieurs microprojets mis en œuvre par la composante AAC ont fait l'objet de tentatives d'accaparement par un des membres du groupe porteur. Le phénomène d'accaparement des projets correspond à une remise en cause de la gestion par le comité. Elle est assurée par une personne, le plus souvent leader ou notable, qui s'identifie au projet, en revendique la paternité et la responsabilité et pratique une gestion privée. Le projet d'assainissement à Médina est un exemple. Un service de collecte des ordures mis en place dans le quartier de Couva a connu le même phénomène conduisant à son interruption. Deux femmes très politisées et exerçant une influence considérable dans le quartier étaient à l'origine de ce projet. Elles se positionnaient dans le quartier comme des références pour les habitants, utilisant leur pouvoir et un réseau s'étendant jusqu'aux plus hautes sphères de l'Etat pour leur venir en aide. La mise en œuvre du projet était une occasion de plus pour elles d'agir en bienfaitrices. Cela s'est traduit par une appropriation du matériel, une gestion personnelle des comptes et surtout la fourniture du service de manière quasiment gratuite, rendant le service économiquement non viable. Il s'agissait avant tout de se présenter comme les personnes grâce auxquelles les habitants ont accès au service. Les deux femmes n'avaient cependant pas les moyens d'aller au bout de leur logique et de le fournir presque gratuitement dans la durée. Tous les autres leaders porteurs de projets AAC se situent-ils dans la même logique ?

Cet exemple fait partie des premiers projets mis en œuvre dans le cadre de la composante AAC. Les conseillers de quartier ont, par la suite, développé des stratégies leur permettant de contrecarrer les tentatives d'accaparement. Ils font preuve d'une vigilance accrue vis-à-vis de ce phénomène, perçu comme une menace récurrente pour la réussite des projets. Si le contexte des quartiers d'intervention du programme Twize est, d'une manière générale, propice à une privatisation de la gestion des projets, celle-ci peut répondre à différents objectifs. Il peut s'agir, pour le leader, de réserver l'accès du service aux membres de sa famille ou de son clan d'appartenance. L'accaparement peut aussi résulter d'une volonté de tirer des profits politiques en permettant à l'ensemble d'un quartier de bénéficier du service. Lorsque la personne est aisée, elle assure les réparations des équipements et légitime ainsi l'appropriation. La continuité du service importe alors davantage aux habitants que la transparence de la gestion<sup>22</sup>. La privatisation de la gestion n'implique pas nécessairement l'absence

---

<sup>20</sup> Dorner V., 2006.

<sup>21</sup> Carlier R., 1999.

<sup>22</sup> Ce phénomène est décrit dans un article de J.P. Olivier de Sardan et A. Elhadji Dagobi (2000) à propos de la gestion de l'hydraulique villageoise au Niger.

de transparence. Le service peut être géré par une personne privée qui récolte la totalité des bénéfices et assure sa pérennité grâce à une tenue rigoureuse des comptes. La privatisation n'est donc pas nécessairement en contradiction avec les exigences de qualité, de pérennité et d'accès au service. Elle peut être une adaptation du service aux dynamiques économiques, sociales et politiques du quartier et du modèle de gestion à logique du groupe porteur.

#### Les limites de l'approche communautaire des projets

La démarche de la composante AAC pour les microprojets repose sur le principe selon lequel la gestion communautaire est garante de l'intérêt collectif. Elle considère le quartier comme investi par des dynamiques sociales communautaires, amenant naturellement les habitants à s'organiser afin de mener des actions au bénéfice du plus grand nombre. Or, à Nouakchott, l'échelle du quartier ne semble pas être celle à laquelle s'identifient les individus. Si le quartier devient progressivement « le principal territoire de référence<sup>23</sup> » pour les habitants, l'arrivée récente de beaucoup d'entre eux dans les quartiers périphériques limite pour l'instant la portée de ce phénomène. Cette vision communautariste idéalisée est ancrée dans une longue histoire de la perception des sociétés africaines par l'administration, l'élite, les partis politiques, les organisations de développement comme étant par essence consensuelles. L'analyse que fait J.P. Olivier de Sardan du stéréotype de la « communauté » villageoise consensuelle est également valable pour le milieu urbain. Il oppose une perception « égalitaire » des organisations collectives à une réalité caractérisée par des « contradictions de type statutaire, [des] compétitions liées aux facteurs de production ou aux enjeux de pouvoir, voire [des] rivalités plus fluides, interpersonnelles ou mettant en jeu des réseaux formels ou informels<sup>24</sup> ».

Le déploiement des intérêts personnels au sein des microprojets AAC, de même que la confiance que se refusent parfois les membres des comités de gestion, sont une illustration. Au centre de promotion des activités féminines de Saada, les femmes ne souhaitent pas laisser le fruit de leur travail entre les mains des gestionnaires et s'en remettre à elles pour la répartition des bénéfices. Elles considèrent l'union de coopératives à laquelle elles appartiennent comme une institution créée non pas pour le bénéfice de l'ensemble de ses membres, mais pour celui de quelques-unes. J.P. Olivier de Sardan et A. Elhadji Dagobi ont identifié un phénomène de soupçon généralisé qui règne autour des projets communautaires d'hydraulique villageoise au Niger. Un bien public ne renvoie pas, dans les représentations de la population, à un mode de gestion défini. « Le nouveau modèle de gestion communautaire imposé par les projets est ainsi source de frictions et d'accusations.<sup>25</sup> » Mais si la démarche de la composante AAC ne s'insère pas réellement dans les logiques sociales existantes, elle permet néanmoins de faire intégrer aux habitants des quartiers périphériques de Nouakchott une notion aussi fondamentale que celle de l'intérêt général dans des espaces peuplés par des familles qui ne se connaissent pas.

---

<sup>23</sup> Choplin, A., 2001.

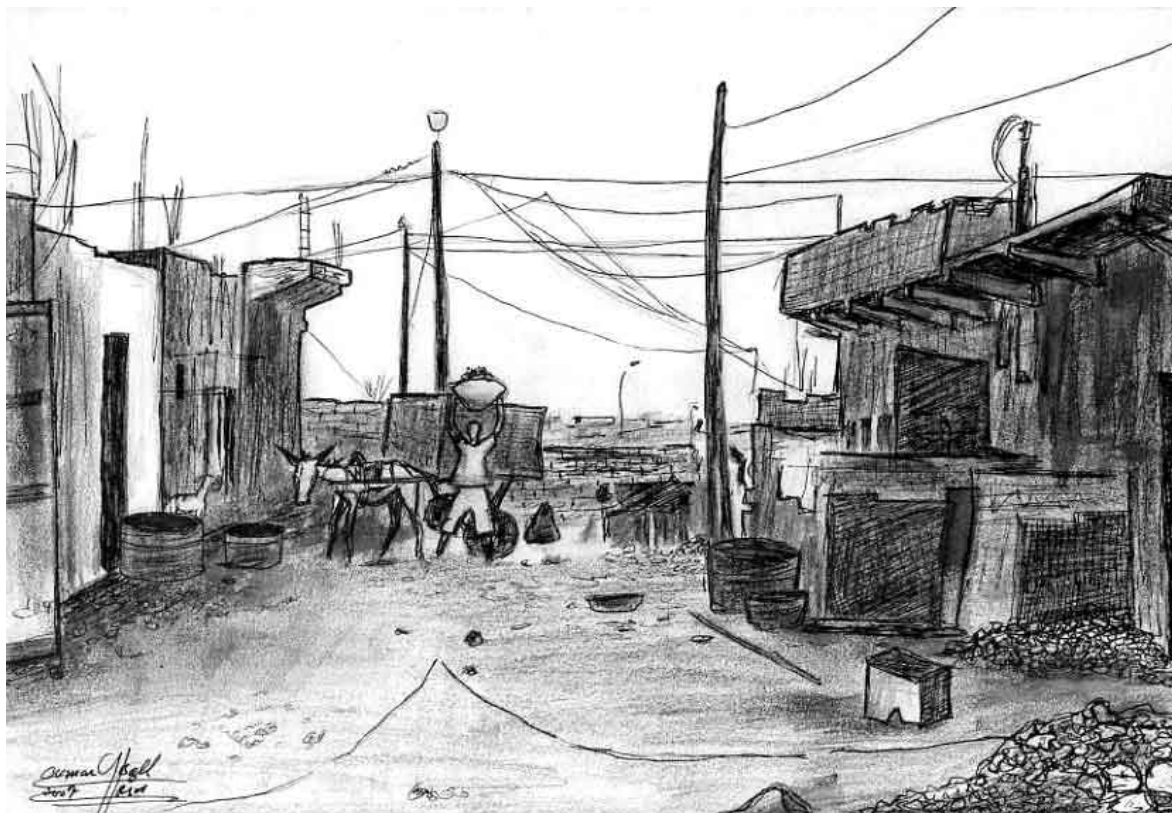
<sup>24</sup> Olivier de Sardan J.P., 1995.

<sup>25</sup> Olivier de Sardan J.P. et Elhadji Dagobi, A., 2000.

---

## Les relations avec les communes

---



Le bilan de quatre années de travail des membres de la composante AAC montre qu'ils ont progressivement tissé des liens avec les communes. Elles apparaissent aujourd'hui comme des acteurs incontournables pour mener des actions dans les quartiers d'intervention du programme Twize.

---

### Les communes de Nouakchott

---

- **Leurs missions**

Les communes ont été instituées en Mauritanie par l'Ordonnance du 20 octobre 1987 dans le cadre du processus de décentralisation. Il s'agissait de rapprocher l'État des habitants en faisant des communes des acteurs centraux du développement local. La commune de Nouakchott était alors une commune parmi les quelque deux cents communes de Mauritanie. Avec le décret du 28 juin 2001, elle fut divisée en neuf communes rassemblées au sein de la Communauté Urbaine de Nouakchott (CUN) et dénommées Arafat, Dar-Naim, El Mina, Ksar, Riad, Sebkhah, Teivragh-Zeina, Teyarett et Toujounine. Chacune est désormais autonome dans la gestion de son budget et la planification de ses actions, mais elles restent sous la tutelle de la CUN, dont les actions concernent la ville de Nouakchott dans sa globalité.

Les communes ont une large gamme de prérogatives. Elles ont des responsabilités dans le domaine de la santé et de l'éducation. Les locaux et les terrains des écoles fondamentales, des unités de santé de base, des postes et des centres de santé font partie du domaine public communal. L'État définit les politiques, contribue à la construction des bâtiments, rémunère le personnel. La commune quant à elle est chargée de l'entretien, de la maintenance, du gardiennage des bâtiments, de la fourniture de l'eau et de l'électricité. Le domaine public communal comprend également les routes communales, les cimetières, les marchés, les parcs et jardins, les bâtiments des services municipaux, les équipements sportifs, culturels et religieux. Les communes sont donc investies de différentes missions en ce qui concerne ces espaces ou édifices. Elles sont par exemple en chargées de l'animation culturelle et sportive sur leur territoire. Elles ont un rôle de contrôle économique et de surveillance des marchés. Elles sont responsables de la voirie locale, de l'alimentation en eau, de l'éclairage public, des transports urbains, de la lutte contre l'incendie, de l'hygiène, de l'enlèvement des ordures ménagères, de l'entretien et de la sécurité des cimetières, des abattoirs, des parcs et les jardins.

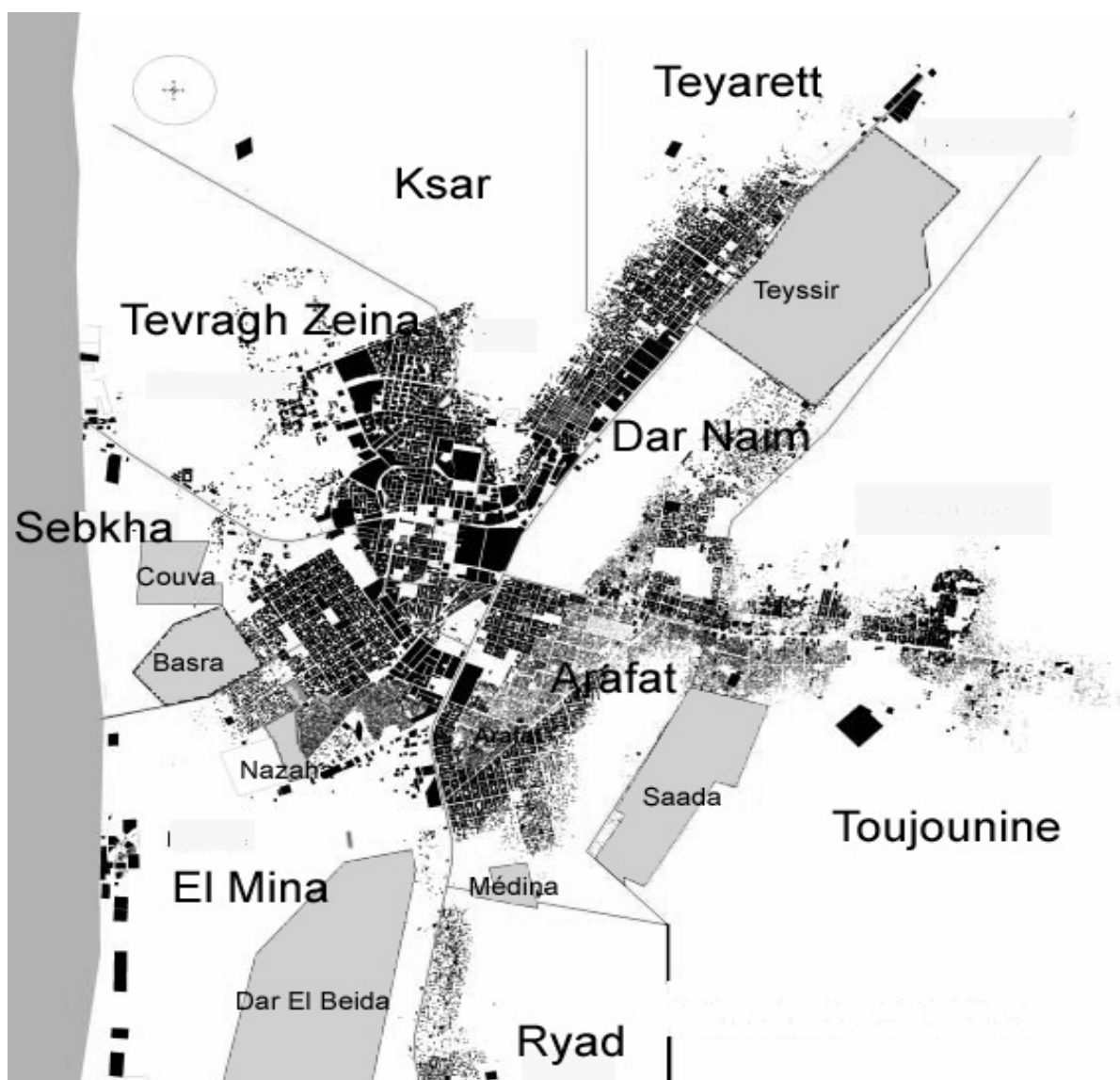


Figure 3 : Nouakchott, d'après H. Baril (à partir d'une carte éditée par la CUN, 2002)<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Baril H., *Les projets de quartier au service du développement local. Pratiques et limites des microprojets à but communautaire AAC. Programme Twize à Nouakchott, Université Paris 1, 2005.*

- **Des institutions dépourvues de moyens d'action**

Le processus de décentralisation ne s'est pas accompagné d'un transfert aux communes des moyens matériels, humains et financiers nécessaires à la réalisation de leurs nouvelles missions. Le personnel municipal est faiblement qualifié et accuse d'importants besoins en formation. L'adjoint au maire chargé des relations extérieures de la commune d'Arafat témoigne, par exemple, de l'incapacité des agents de la mairie à réaliser des études techniques et à monter des projets susceptibles de recevoir l'appui de partenaires tels que les organismes internationaux de développement. Les ressources financières font également défaut. Les communes doivent recevoir, pour leurs activités, des financements de trois natures : les taxes locales, les impôts perçus par les services déconcentrés dont une partie leur est restituée et le Fond régional de développement (FRD)<sup>27</sup>. Or, le paiement de taxes à la commune n'a pas encore été admis par les habitants comme étant de leur devoir et, face à leur incivisme, la commune ne dispose pas de moyens légaux de faire pression. Les financements du FRD sont quant à eux fortement soumis aux logiques des réseaux politiques locaux.

La délégation de pouvoirs aux communes ressemble à une énumération de responsabilités qui empêche de cerner le réel partage des compétences entre les différentes autorités de l'État et conduit bien souvent à leur chevauchement. Les communes sont régulièrement court-circuitées par l'administration centrale et il n'est pas rare que des actions soient menées par les autorités étatiques sur le territoire d'une commune sans qu'elle ait été impliquée, ni même informée. En tant qu'agent de l'État, le maire est sous l'autorité de l'administration centrale et doit se plier au contrôle du *hakem* (*préfet*) et du *wali* (le gouverneur). Il transmet, par exemple, ses arrêtés et décisions au *hakem* dont il doit recueillir l'approbation avant toute publication. En cas de désaccord sur une décision, le maire a la possibilité de former un recours. Mais il est parfois difficile d'éviter les blocages. La mairie de Sebkhia a été ainsi privée de financements durant la majeure partie de l'année 2006 du fait d'un désaccord avec le ministère de l'Intérieur sur le changement de poste d'un de ses employés. Le maire déplore la tutelle exercée par l'administration centrale qui lui enlève toute autonomie dans son action.

---

## Les relations de la composante AAC avec les communes

---

- **Une collaboration nécessaire**

Les microprojets mis en œuvre par la composante AAC s'inscrivent dans le champ des responsabilités des communes : réhabilitation d'écoles, de postes de santé, fourniture d'un service d'assainissement, approvisionnement d'un quartier en eau, etc. Ce sont le plus souvent la réalisation d'aménagements et d'infrastructures qui sont du ressort communal. La composante se devait donc de développer des relations avec les communes, tant pour préserver la cohérence des actions de développement sur le territoire communal que pour légitimer ses activités. L'équipe AAC a ainsi progressivement mis en place un partenariat avec les élus municipaux qui a débuté avec l'organisation de journées de concertation.

- **Les plans de développement des quartiers : un mandat des communes au programme Twize**

La réalisation des PDQ correspond à la première pierre de la collaboration entre la composante AAC et les élus. Ils ont été organisés dans les différents quartiers du programme Twize au début de l'année 2004 et avaient pour but de définir les grandes priorités en matière de développement dans les quartiers. Ils ont rassemblés des habitants, des élus et des membres du programme Twize.

---

<sup>27</sup>Il correspond à la dotation de l'État aux communes et est composé d'une part de fonctionnement et d'une part d'investissement. Il est destiné à concrétiser les projets municipaux relevant de l'éducation, de la santé, du domaine social par la construction d'infrastructures de bases. Les municipalités soumettent les projets susceptibles de bénéficier du fonds à une commission départementale chargée d'arrêter le choix des dossiers retenus.

### Déroulement des PDQ

#### ÉTAPE 1 Deux demi-journées d'échanges sur cinq thèmes

Chaque groupe mène une réflexion sur un des cinq thèmes prédéfinis : intégration du quartier dans la ville, relations institutionnelles, développement économique, services publics marchands et dynamisme social et solidarité. Ils identifient les principaux problèmes que rencontre le quartier sur ce thème et préconisent des objectifs et des actions en vue d'améliorer les conditions de vie dans le quartier. C'est l'occasion pour les membres du programme Twize d'informer la population sur la taille et les types de projets finançables, afin de ne pas créer de faux espoirs.

#### ÉTAPE 2 Travaux de restitution à la mairie et rédaction d'un document de synthèse

Les propositions des groupes font l'objet d'un travail de synthèse réalisé par les membres du programme Twize et les élus. Elles sont classées par ordre de priorité de façon à correspondre également aux plans de développement des communes.

#### ÉTAPE 3 Restitution de la synthèse aux habitants

Une assemblée générale dans le quartier permet de rendre compte des résultats aux habitants, de leur rappeler le caractère central de la dimension communautaire et de l'intérêt général dans les projets. Les premières propositions de projets sont recueillies dans la foulée.

Occasion d'échanges riches et parfois difficiles à canaliser et à synthétiser, les PDQ ont une forte dimension symbolique. Ils représentent la première étape de la collaboration entre les communes, les habitants et la composante AAC. En validant des objectifs de développement partagés avec le programme Twize, les communes lui ont accordé leur autorisation d'intervenir sur leur territoire sous la forme d'un mandat pour la réalisation de ses activités. De plus en montrant sa volonté d'instaurer une relation de proximité avec les communes, le programme Twize a atténué son image de programme purement étatique et a témoigné son intérêt pour le développement communal.

- **Le renforcement du dialogue entre les habitants et les élus**

Depuis la création des communes en 2001, les habitants ont commencé à fréquenter les bureaux de leurs élus pour accomplir leurs démarches administratives et leur adresser des requêtes. Celles-ci sont cependant bien souvent mal formulées ou peu adaptées aux compétences et aux capacités des communes. Les conseillers de quartier de la composante AAC se sont progressivement positionnés en intermédiaires entre eux et la population. Dans leurs relations quotidiennes avec les habitants, ils identifient les problèmes qui sont ou non du ressort de la municipalité. Ils invitent une délégation de quelques personnes à se constituer pour aller représenter les intérêts du groupe à la mairie. Ils les appuient, si besoin, dans la présentation et la formulation de leur demande. C'est dans le cadre des microprojets que la collaboration entre AAC et les communes est la plus importante.

- **L'implication des communes dans les microprojets**

#### *Les communes dans le cycle du microprojet AAC*

Depuis 2003, les communes ont contribué à la mise en œuvre d'un certain nombre de microprojets. Leur implication s'est faite progressivement avec la mise en place d'une collaboration entre les élus, l'équipe AAC et les habitants. Leur participation peut être financière ou en nature. Pour les maires, tous les projets mis en œuvre par la composante AAC du programme Twize sont susceptibles d'être appuyés par eux, car ce sont des projets à caractère social qui ont pour objectif l'amélioration des conditions de vie des habitants sur le territoire de leur commune. Ainsi le niveau d'implication des communes dans les microprojets AAC ne dépend pas de leur nature, mais de la capacité matérielle de la mairie à contribuer.

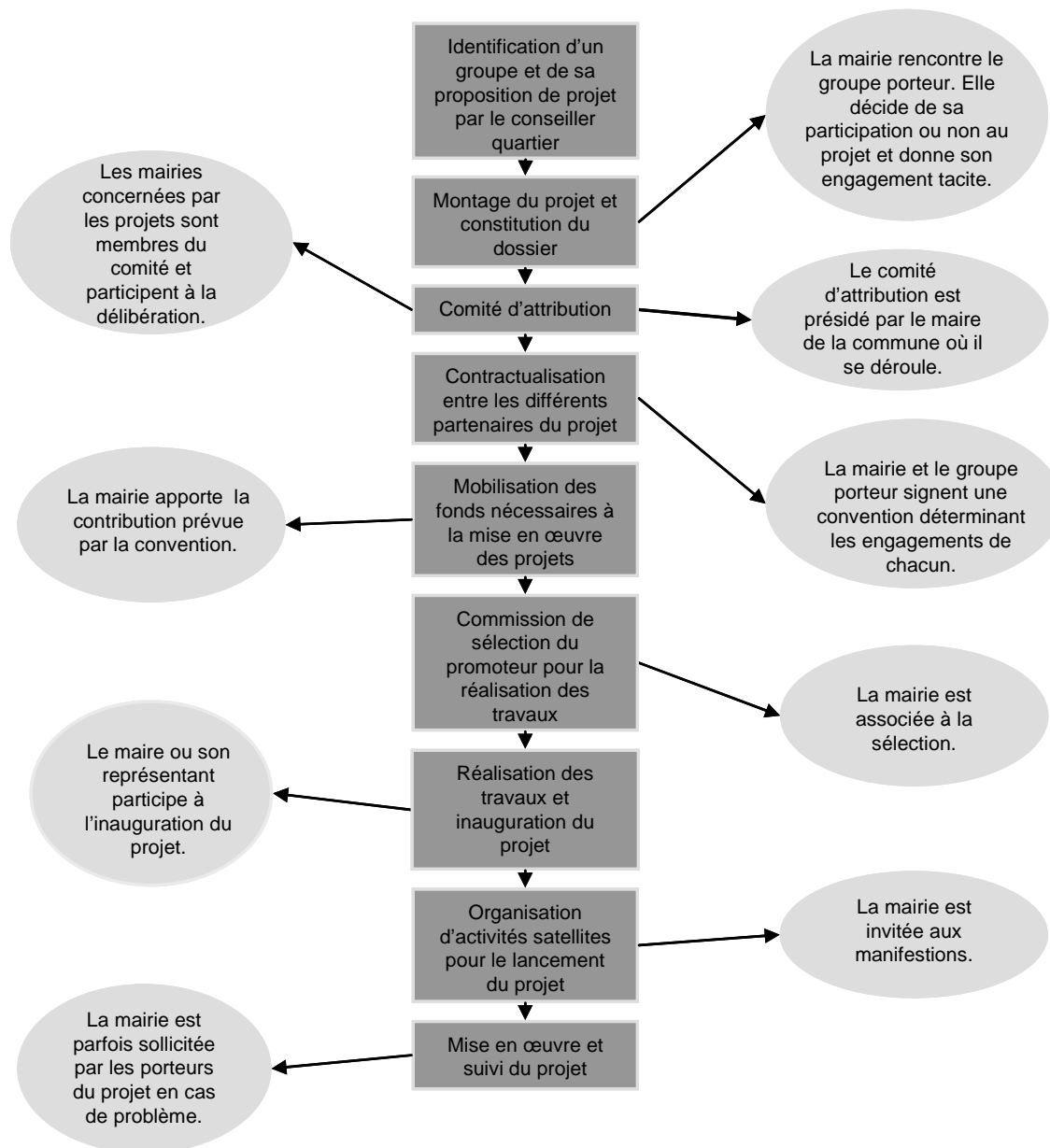


Figure 4 : La participation des communes aux différentes étapes du microprojet



L'animation dans un programme de développement urbain. Approche et expériences de la composante « Appui aux Activités Communautaires » du programme Twize en Mauritanie

Date	Nouakchott	Intitulé du projet	Contribution de la mairie → Prévues → Réelles
2005	Couva	Aménagement et équipement d'un centre féminin de tannage de cuir	<b>Délégation de la gestion</b> <b>Participation aux travaux à hauteur de 10 % du budget global</b> <b>Exonération des taxes pour la première année</b>
	Basra	Construction d'une loge de gardien, réhabilitation des bassins d'eau et extension d'une salle de lecture à l'école Moktar O/Hamdou et Louly O/Jacoubi	<b>Participation aux travaux à hauteur de 10 %</b>
	Nazaha	Réhabilitation des salles de classe et construction d'une loge de gardien à l'école Imam El Hadrami et capitale 18	<b>Construction d'un bassin d'eau et approvisionnement avec l'appui de World Vision</b>
	Saada	Désensablement et réhabilitation du mur d'enceinte de l'école Mohamed Mahmoud O/ Tlamid	<b>Participation aux travaux à hauteur de 10 %</b>
	Dar El Beida	Réhabilitation de 8 bassins de stockage d'eau	Aucune
	Teyssir (Haye Sakine)	Mise en place d'un système d'approvisionnement en eau	Participation aux travaux à hauteur de 10 % <b>Ravitaillement des citernes à tarif réduit</b>
2004	Médina	Délégation du service de ramassage des ordures ménagères par la mairie à un comité de gestion	<b>Désignation d'une zone de collecte et d'une zone de transit pour les déchets</b> Encadrement technique Mise à zéro points noirs Participation à l'achat des équipements à hauteur de 5 % <b>Fourniture de carnets de reçus</b>
	Teyssir	Équipement d'un jardin d'enfants	Participation à l'équipement à hauteur de 10 %
	Teyssir	Réfection de l'école « El Amani »	<b>Approvisionnement des bassins en eau à l'ouverture</b>
	Saada	Aménagement et équipement d'un centre de promotion des activités féminines	<b>Accord pour la réalisation du projet dans le bâtiment construit par l'Unicef, car il est situé sur un terrain communal</b> <b>Contribution à la réhabilitation : 300 000 MRO (environ 1 000 €)</b> <b>Exonération de taxes pour la première année</b>
	Nazaha	Équipement et appui au centre de santé « Femmes et enfants de Nazaha »	<b>Vidange de la fosse septique</b>
	Dar El Beida	Prolongement du projet pilote de plantation d'arbres	<b>Fourniture de l'eau pour les premiers temps de l'arrosage des arbres</b>
	Couva	Équipement d'un jardin d'enfants	Approvisionnement du jardin d'enfants en eau à prix réduit
2003	Saada	Équipement du jardin d'enfants « Nejeh »	Aucune
	Dar El Beida	Projet pilote de plantation d'arbres	<b>Fourniture de l'eau pour les premiers temps de l'arrosage des arbres</b>

Tableau 4 a : Participation des communes aux microprojets AAC

Date	Nouadhibou	Intitulé du projet	Contribution de la mairie → Prévues → Réelles
2006	Voum el-base	Projet de plantation d'arbres	Aucune
	Sale elyabse	Projet de ramassage des ordures ménagères	Aucune
		Projet de plantation d'arbres	Aucune
	Dar Esselam	Projet de plantation d'arbres	Aucune
	Hay Salem	Projet de ramassage des ordures ménagères	Aucune
2005	Voum el-base	Jardin d'enfants	<b>Participation aux équipements à hauteur de 25 % Projet transféré à la commune</b>
	Dar Esselam	Aménagement d'une piste d'accès au quartier	<b>Participation aux travaux à hauteur de 25 %</b>
2004	Voum el-base	Centre de loisir	Aucune
	Sale elyabse	Équipement sportif	Aucune
	Dar Esselam	Aménagement d'une seconde piste d'accès au quartier	<b>Participation aux travaux en travail valorisé à hauteur de 25 %</b>
	Hay Salem	Projet de plantation d'arbres	<b>Fourniture de l'eau pour les premiers temps de l'arrosage des arbres</b>

**Tableau 4 b : Participation des communes aux microprojets AAC**

Le transfert de responsabilité aux communes

Les communes ont un droit de regard sur les activités mises en œuvre dans le cadre du projet. En tant que garantes de l'intérêt public, elles sont supposées s'assurer qu'elles sont conformes à ce principe. Dans la réalité, leur suivi est quasi inexistant. Les maires n'ont pas de temps à y consacrer, surchargés de responsabilités et dépourvus de ressources humaines compétentes. Néanmoins, cette implication plus théorique que réelle constitue un début d'intégration dans les priorités et le travail des élus de quartiers, qui en sont en général largement exclus. En outre, deux procédures prévoient le transfert des équipements financés par le programme Twize aux communes.

La première correspond à une situation de non-respect des engagements pris par le groupe porteur du projet. Ce fut le cas pour un projet d'assainissement mis en œuvre par une union de coopératives à Couva. Ce projet était géré de manière très personnelle par deux femmes qui ont notamment pris l'initiative de revendre les charrettes financées par le programme Twize. Elles ont été contraintes de les restituer pour qu'elles soient remises à la commune.

Après une période de mise en œuvre, au départ fixée à 6 mois, l'activité doit pouvoir fonctionner de manière autonome. Le désengagement du programme Twize présente alors différents cas de figures en fonction de la nature des projets. Certains projets viennent directement en appui à la mairie dans la réalisation de ses missions. C'est le cas des projets d'assainissement qui font l'objet d'une convention de délégation du service à un comité chargé de le gérer. Les projets d'approvisionnement en eau font également partie de cette catégorie. Le désengagement du programme Twize correspond dans ce cas à un transfert des équipements et des infrastructures à la mairie, qui doit reprendre le suivi du projet et peut éventuellement faire évoluer le projet comme elle le souhaite.

Un seul projet mis en œuvre par la composante AAC a fait l'objet de ce type de transfert. Il s'agit d'un jardin d'enfants dans la ville de Nouadhibou. Le jardin est situé dans le pôle de développement El Kheir, propriété de la commune. Les équipements ont été fournis par le programme Twize. Lors du transfert, ils sont devenus propriété de la commune. De plus, un animateur dépendant du service social de la commune a été chargé d'assurer le travail de suivi effectué par le conseiller de quartier. Il com-

porte différentes tâches telles que consulter le carnet de bilan rempli par les monitrices et répertoriant les cotisations des adhérents, vérifier la présence des monitrices et des enfants et surveiller l'hygiène du groupe d'enfants. Ce transfert a été possible du fait d'une collaboration très étroite entre le programme Twize et la commune de Nouadhibou. Les deux entités se connaissent bien et leur partenariat est plus rapproché qu'à Nouakchott où le programme doit composer avec cinq communes différentes.

D'autres projets n'entrent pas directement dans les prérogatives de la commune. Ils ont une dimension collective et sociale, mais n'ont pas vocation à devenir un service ou une infrastructure publique. C'est le cas du centre de promotion des activités féminines de Saada et du centre de tannage de Couva. Le retrait du programme devra conduire à l'autonomisation du groupe. À cette étape, les membres de la composante AAC souhaitent donner à la mairie le rôle de suivre le projet et de garantir la poursuite de son fonctionnement dans le respect de l'intérêt collectif. En cas de dérogation à ce principe, elle serait en mesure de mettre un terme au projet, de récupérer les équipements et réalisations pour les utiliser dans le cadre de ses activités ou les attribuer à d'autres groupes. Cependant, la question de la propriété des équipements et des infrastructures pose problème. En effet, pour ce type d'activité, il apparaît légitime que le groupe revendique la propriété du matériel avec lequel il travaille. La réticence des conseillers AAC est grande à déclarer un équipement propriété de tel ou tel groupe. Ils y voient notamment une incitation des membres du groupe à démanteler l'infrastructure, se partager les équipements pour les revendre et en tirer des bénéfices individuels.

Cette incertitude sur les modalités du désengagement du conseiller de quartier à la fin du programme Twize met en évidence la nécessité de traiter la question de la propriété des équipements au moment du montage du projet. Elle témoigne également du décalage de vision des habitants et des conseillers AAC sur les microprojets et de l'importance du long terme pour faire intégrer la notion d'intérêt collectif et le principe du projet communautaire aux habitants.

#### • Des projets vecteurs de reconnaissance pour les communes

Les élus des communes de Nouakchott ont compris que le programme Twize poursuit les mêmes objectifs, à savoir l'amélioration des conditions de vie des habitants, avec une démarche animée par le principe de l'intérêt général. Ils considèrent ainsi le programme comme un partenaire dans la réalisation de leurs missions. Le soutien des organisations internationales de développement ou des collectivités locales européennes est en effet indispensable pour permettre aux communes de Nouakchott de fonctionner et de faire face à leurs manques de compétences et de financements. Ainsi, l'adjoint au maire de Sebkha reconnaît orienter les habitants de sa commune, détenteurs de requêtes de projets, directement vers les partenaires tels que le programme Twize. Si un appui par Twize est accordé, la commune s'engage à cautionner le projet et à y contribuer selon ses moyens.

Les microprojets AAC peuvent avoir pour conséquence de mettre en évidence les faiblesses des communes en donnant aux habitants les moyens de réaliser eux-mêmes ce que leurs élus ne sont pas en mesure de faire. L'implication des communes dans les différentes étapes du cycle des microprojets leur a pourtant permis de ne pas être exclues des actions mises en œuvre sur leur territoire. Et l'adjoint de la mairie de Sebkha de remercier le programme Twize « qui a de la considération pour nous plus que nos tuteurs ». En effet, dans leur quête de reconnaissance en tant qu'acteur à part entière du développement local, la participation aux microprojets est une occasion de se rendre visible. Les activités de la composante AAC participent donc au rapprochement entre les élus et leurs habitants. À la mairie d'Arafat, on loue les qualités d'animation du conseiller de quartier de Médina qui a su tisser des relations durables avec un grand nombre d'habitants et se présente comme un intermédiaire de qualité. Un adjoint au maire de Sebkha explique également que le conseiller de quartier de Couva, par sa connaissance du quartier et sa neutralité, lui permet d'entrer en contact avec un panel d'habitants qui s'étend au-delà de ses seuls sympathisants politiques.

Les microprojets ont une dimension très sectorisée et concernent en général seulement des groupes d'habitants. Ainsi, ils ne vont pas dans le sens de la mise en place d'une dynamique globale de développement sur le territoire concerné. L'adjoint au maire d'Arafat souligne, par exemple, le caractère

trop restreint du microprojet d'assainissement dans le quartier de Médina qui ne couvre que 200 bénéficiaires et suscite de nombreuses demandes d'adhésion. D'une manière générale, les communes de Nouakchott font l'objet d'une multitude d'interventions extérieures le plus souvent non coordonnées les unes aux autres, témoignant d'une absence de vision territoriale concertée du développement local urbain. Dans ce contexte, les institutions communales, garantes du bien commun sur leur territoire, apparaissent comme l'acteur légitime pouvant articuler et donner une cohérence aux actions menées par les différents opérateurs de développement.

---

## L'appui aux autres composantes du programme Twize

---



La composante « Appui aux activités communautaires » est une des quatre composantes du programme Twize. Si chaque composante a ses propres objectifs, elles sont fortement interdépendantes. La particularité de la composante AAC tient au fait que certaines de ses activités sont transversales, c'est-à-dire qu'elles sont entièrement destinées à l'appui des autres composantes.

---

### La connaissance des quartiers et la mobilisation des habitants

---

La première mission figurant sur la fiche de poste du conseiller de quartier est la connaissance de son quartier. Cette connaissance approfondie des habitants de la zone d'intervention du programme doit servir aux autres composantes, le conseiller de quartier se présentant comme une source d'informations sur le quartier pour le programme.

- **Un appui continu à la composante formation**

Ce rôle d'appui de la composante AAC est particulièrement marqué en ce qui concerne la composante formation qui s'en remet entièrement aux conseillers AAC pour entrer en contact avec les habitants des quartiers. En effet, l'équipe de cette composante ne dispose d'aucun agent sur le terrain. Les conseillers de quartier sont donc ses représentants dans les quartiers. C'est à travers eux que la composante peut avoir accès à ses bénéficiaires. L'équipe AAC apporte donc un appui continu tout au long du processus de formation des individus.

La première étape est celle de la sensibilisation des habitants sur les opportunités de formations offertes par le programme Twize. À l'issue de ce travail, les conseillers de quartiers recueillent les demandes de formation des habitants et les transmettent chaque mois à la composante formation.

Type de formation	Teinture	Couture	Coiffure	Pâtisserie	Gestion financière	Hygiène de l'eau	Gestion associative
Nombre de demandes	54	10	15	14	16	22	5
Type de formation	Informa-tique	Électricité bâtiment	Électricité auto	Carrelage	Soudure	Mécanique auto	Total
Nombre de demandes	11	8	7	6	7	8	184

**Tableau 5 : Demandes de formation recueillies par l'équipe AAC à Nouakchott en Août 2006**

Le programme ainsi que les effectifs des formations pour le mois sont déterminés par la composante formation. Elle en informe les conseillers de quartier qui collaborent avec le responsable de la composante formation et le ou la formateur/trice à la sélection des futurs bénéficiaires. Pour les membres de la composante formation, la connaissance des quartiers des conseillers AAC justifie qu'ils soient associés à cette sélection. Elle se fait à partir de différents critères tels que la pratique effective de l'activité et les compétences de la personne dans ce domaine. Cette implication des conseillers de quartier dans le processus de sélection leur donne une certaine responsabilité dans le déroulement de la formation. Ils ont donc également un devoir de suivi des participants par des visites régulières sur le lieu de formation : ils sont les référents des personnes formées en cas de problème.

À l'issue de la formation, les conseillers sont chargés de suivre les personnes dans leurs évolutions professionnelles et en rendent compte au responsable de la composante formation. Leur insertion dans le quartier et leur présence quotidienne au contact des habitants fait d'eux les personnes les plus à même d'effectuer ce travail. En outre, ils contribuent au démarrage d'activités génératrices de revenus à la suite des formations, par leur travail de structuration et d'organisation de groupes qui peuvent devenir des coopératives, voire des GIE. La composante formation est dans une phase de développement important de ses activités. Elle a récemment mis en place un système de suivi-évaluation comprenant un travail de mesure de l'impact des formations auquel elle prévoit d'associer l'équipe AAC.

- **Un renfort pour les agents de crédit de Beit el Mal<sup>28</sup>**

En ce qui concerne la composante microfinance, on peut remarquer que ses agents ont progressivement développé une connaissance des quartiers approfondie, mais différente de celle des animateurs. Si l'équipe AAC cherche à avoir une vision du quartier en termes de groupes et de dynamiques sociales (coopératives, associations, comités de quartier, leaders), les agents de crédit connaissent davantage les familles et les personnes privées, bénéficiaires du crédit habitat ou du crédit classique.

<sup>28</sup> *Beit El Mal est le nom donné à la composante microfinance du programme.*

Ils recueillent les informations dont ils ont besoin en réalisant des enquêtes dans les foyers leur permettant d'estimer la fiabilité des personnes et leur capacité à rembourser les microcrédits contractés.

Les agents de crédit sollicitent d'autres types de connaissance auprès des conseillers de quartier. En effet, ceux-ci sont en relation rapprochée avec un certain nombre de leaders dans leurs quartiers. Ces leaders disposent d'une notoriété et d'une influence sur un territoire donné, ce qui leur donne le pouvoir de faire pression sur les personnes qui leur font allégeance. Ils sont un allié précieux lorsqu'il s'agit d'inciter les bénéficiaires de microcrédits à rembourser. Le recours des agents de crédit aux conseillers de quartier se fait donc pour la mobilisation de ces personnes stratégiques dans le quartier, qui leurs permettront d'arriver à leurs fins. D'une manière générale, le conseiller de quartier représente un renfort lorsque les agents de crédit ont affaire à des mauvais payeurs. Ils ont une panoplie de stratégies qu'ils utilisent en fonction du profil de leur client (pression sociale, concurrence entre quartiers, entre voisins, etc.) L'intervention du conseiller de quartier entre dans cette liste. Il accompagne l'agent de crédit afin de l'appuyer dans ses démarches. Une autre possibilité, lorsque la stratégie de l'agent de crédit n'a pas abouti, est d'avoir recours à un nouveau visage. Le conseiller de quartier part alors seul tenter sa chance.

Les relations de proximité que le conseiller de quartier tisse avec les habitants du quartier ainsi que ses échanges régulier avec les agents de Beit el Mal lui permettent de suivre les *twizes*<sup>29</sup> en cours de constitution. Il lui arrive ainsi parfois de faciliter ce processus en permettant aux individus isolés d'entrer en contact et de s'assembler en *twize*. Son implication dans ce processus doit cependant se limiter à cela pour ne pas se voir attribuer la responsabilité de cette *twize* et du remboursement de son crédit.

En outre, les trois composantes du programme Twize ont recours à l'équipe AAC pour la réalisation de *focus groups*, enquêtes réalisées régulièrement auprès d'un groupe d'habitants représentatif de la population du quartier, afin de connaître ses besoins et ses attentes vis-à-vis du programme. La connaissance du quartier des conseillers AAC et leur capacité de mobilisation sont sollicitées pour la constitution et l'animation de ces groupes. D'une manière générale, les conseillers AAC réalisent en quelque sorte une veille sur le quartier, qui leur permet d'en avoir une connaissance actualisée et, notamment, d'identifier les bénéficiaires potentiels et les zones d'habitation peu sensibilisées au programme.

- **Connaissance et mobilisation au service d'intervenants extérieurs**

La connaissance et la capacité de mobilisation de la population sont donc des caractéristiques propres aux conseillers de quartier. Grâce aux relations tissées sur le long terme avec les habitants et leur partenariat avec les leaders, ils sont à même d'activer les réseaux et les ramifications sociales qui se déploient dans les quartiers pour atteindre un grand nombre de personnes. Cette compétence est reconnue au sein du programme, mais aussi à l'extérieur par d'autres opérateurs qui souhaitent intervenir dans le quartier. Ainsi, le conseiller du quartier de Dar El Beida a été sollicité par le Croissant Rouge pour identifier les familles les plus démunies en vue de leur distribuer des fûts destinés à stocker l'eau. Dans le cadre d'une opération de redistribution des terres sur la commune d'El Mina, le *hakem* a fait appel aux conseillers de quartier AAC pour leur connaissance des habitants : il s'agit d'éviter l'opportunisme de certains qui peuvent prétendre habiter dans le quartier afin de se voir attribuer un terrain. À l'occasion de la journée mondiale de lutte contre la pauvreté, le Pnud a sollicité, par l'intermédiaire du Commissariat aux Droits de l'Homme, les compétences de l'équipe AAC pour mobiliser les habitants des quartiers périphériques de Nouakchott. Deux journées de travail de terrain ont suffi aux conseillers de quartier pour rassembler environ 600 personnes. Au sein du Gret en Mauritanie, d'autres projets ont recours à la connaissance des conseillers AAC. C'est le cas du projet Zazou, un projet de recyclage des sacs plastiques dans deux communes de Nouakchott s'appuyant sur les coopératives. Les concepteurs du projet ont sollicité les conseillers de quartier afin de prendre contact avec les coopératives pour leur étude préalable et la recherche de partenaires.

---

<sup>29</sup> *Twize est le nom donné par les agents du programme Twize à un groupe constitué de 5 à 10 personnes désireuses de prendre un microcrédit classique ou habitat dans le cadre du programme. Être constitué en twize est une condition sine qua non pour pouvoir bénéficier d'un crédit.*

## Une courroie de transmission entre le programme et les quartiers

---

Les conseillers de quartiers de l'équipe AAC sont une interface entre le programme et les quartiers d'intervention. Cette position se matérialise par le fait que chaque conseiller est responsable de l'antenne du programme dans son quartier. À ce titre, ils doivent assurer la propreté et la sécurité du lieu. Tout problème identifié dans une antenne est systématiquement signalé au conseiller. Celui-ci doit se tenir informé en permanence de ce qui se passe dans son antenne, afin de faire remonter l'information jusqu'à la coordination du programme. Il produit, à la fin de chaque semaine, un compte rendu de quartier. À Nouadhibou, ce compte rendu est réalisé à partir d'une réunion inter-composantes animée chaque jeudi par le conseiller de quartier. À Nouakchott, les conseillers de quartiers circulent au sein de l'antenne afin de remplir une fiche faisant état des activités qui ont été menées dans la semaine par les différentes composantes. Ainsi, les conseillers AAC sont les correspondants des quartiers auprès de la coordination. Ils ont également la charge de recueillir les plaintes des bénéficiaires du programme et de les transmettre aux agents du programme concernés. Si les habitants connaissent en général leurs interlocuteurs et s'adressent à eux directement, ils sollicitent souvent le conseiller de quartier pour appuyer leur plainte auprès de ses collègues. Il se trouve alors dans une position de médiateur.

La supervision des antennes demande aux conseillers AAC de veiller à la bonne collaboration entre les agents du programme travaillant dans les antennes : le contrôleur technique de l'habitat, le magasinier, les agents de crédit, le caissier. Ils sont ainsi parfois sollicités en tant que médiateurs pour la résolution de différends entre deux personnes de l'antenne. À l'antenne de Médina, le conseiller de quartier a contribué à mettre fin à un conflit entre le gardien et le magasinier. Ainsi, le contrôleur technique constate la « stabilité du conseiller qui lui permet d'assurer la bonne entente au sein de l'antenne ». La supervision des antennes n'est cependant pas centrale dans les activités des conseillers de quartier. Elles ont progressivement développé un fonctionnement autonome : le personnel étant en nombre réduit, la collaboration entre les membres des différentes composantes s'est installée petit à petit et ne nécessite pas l'intervention du conseiller de quartier.

Les conseillers AAC sont les correspondants du programme dans les quartiers. Les délégations officielles des bailleurs de fonds et des organisations internationales partenaires sont accueillies par eux. Ils sont chargés de guider la visite auprès des bénéficiaires. Ils sont également une courroie de transmission qui permet de diffuser l'information sur le programme dans leur quartier. Ainsi, ils sont préposés à la communication avec les autorités locales qu'ils avisent de l'organisation de tous les événements du programme dans le quartier (journées de sensibilisation, festival culturel et sportif, journées d'assainissement, etc.). Elles donnent leur autorisation et sont invitées à participer. Mais la transmission de l'information sur le programme, c'est surtout la sensibilisation des habitants, qui représente une activité centrale de la composante AAC.

---

## La communication sur le programme : le cœur de la transversalité

---

Les composantes « habitat », « microfinance » et « formation » reposent largement sur la composante AAC pour l'information des habitants sur leurs activités. C'est la fonction des conseillers de quartier qui apparaît la plus transversale, car ils mettent une de leurs principales compétences, l'animation, au service des autres composantes. C'est également une activité transversale, parce qu'elle couvre bien souvent les quatre composantes du programme Twize.

Les opérations d'information sont des activités collectives coordonnées par le conseiller AAC et impliquant les agents des différentes composantes. Elles se font de deux manières : le porte-à-porte et la réunion sous la *khaima*. Le porte-à-porte est effectué par plusieurs équipes qui se répartissent sur différentes zones du site à sensibiliser. Les équipes sont composées d'habitants du quartier, supervisés par le



conseiller AAC et les agents de crédit ou de l'habitat, suivant le thème. Le conseiller de quartier sélectionne quelques habitants, le plus souvent des jeunes, en fonction de leur capacité à faire passer le message auprès de la population et les forme. Ils sont rémunérés par la composante AAC pour ce travail. En ce qui concerne la réunion sous la *khaima*, le conseiller de quartier se charge d'aménager l'espace (location de la tente et du matériel de sonorisation) qui accueillera les habitants informés lors du porte-à-porte. La composante AAC apporte généralement une contribution financière au budget de l'événement.

Le thème des opérations d'information est décidé conjointement par le conseiller AAC et les agents des autres composantes en fonction des besoins. Elles sont nécessaires dans les quartiers d'extension du programme Twize, des zones nouvellement intégrées aux quartiers d'intervention et dont les habitants ne connaissent pas le programme. Elle est alors générale, sur l'ensemble du programme. Le lancement de nouveaux produits de crédit ou d'habitat social demande également l'organisation de journées spécifiquement consacrées à ce thème. Enfin, les opérations de relance sont de vastes opérations d'information organisées pour une composante ayant constaté une baisse importante de ses activités et destinées à toucher un maximum de personnes.

En ce qui concerne la composante formation, l'information des habitants sur ses offres est quasiment permanente. Elle se fait lors des campagnes d'information sur l'ensemble du programme, mais également à tout moment à l'antenne.

#### **Information sur le microcrédit classique**

Une journée de porte-à-porte a été supervisée par le conseiller AAC dans la zone d'extension du quartier de Couva le 21 juin 2006. C'est une zone nouvellement concernée par l'intervention du programme Twize.

Organisation de la journée :

Le conseiller de quartier sélectionne et prend contact avec les leaders et personnes ressources qui participeront à la sensibilisation des habitants. Il prépare le budget nécessaire à cette opération (rémunération des participants).

Il forme les participants sur les objectifs et la démarche à suivre pour effectuer la sensibilisation. Trois groupes sont constitués pour couvrir l'ensemble de la zone à sensibiliser. Les groupes sont supervisés par le conseiller de quartier, le chef de zone microfinance et un agent de crédit. Chaque équipe effectue le porte-à-porte avec pour objectif de toucher 30 à 50 familles. Les personnes sensibilisées sont recensées.

À l'issue de l'opération, le conseiller de quartier organise une réunion de restitution à l'antenne Twize afin de constituer une liste globale des personnes sensibilisées et de soulever les problèmes rencontrés lors de la sensibilisation.

Impact de la journée sur la demande en microcrédit classique :

Sur 133 *twizes* constituées entre juillet et septembre 2006 dans le quartier de Couva, vingt ont leurs membres résidents dans la zone nouvellement sensibilisée.

Mois	Intitulé de l'initiative	Quartier
Janvier	Sensibilisation sur le programme Twize	Zone d'extension de Nezaha, Saada, Couva, Basra et Dar El Beida
Février	Sensibilisation pour la relance des activités de l'habitat social	Dans tous les quartiers
Mars	Sensibilisation pour la relance des activités de l'habitat social	Dans tous les quartiers
Mai	Sensibilisation sur le programme Twize	Zone de recasement de Dar El Beida
Juin	Sensibilisation porte-à-porte sur le microcrédit et l'habitat social	Couva
	Sensibilisation porte-à-porte sur le programme Twize	Nezaha
Juillet	Sensibilisation à la nouvelle procédure d'octroi des microcrédits	Nezaha
	Sensibilisation sur le nouveau produit habitat « Bouniyane »	Teissir
	Sensibilisation porte-à-porte sur le nouveau crédit « Avrah »	Dar el Beida
	Sensibilisation sur le nouveau crédit « El Ikhtiyar »	Saada Médina
	Sensibilisation porte-à-porte sur le microcrédit et l'habitat social	Couva
Août	Sensibilisation sur le nouveau produit habitat « Bouniyane »	Teissir
	Sensibilisation porte-à-porte sur la clôture anti-sel	Basra
Septembre	Sensibilisation des femmes du quartier sur la gestion de l'argent obtenu par le microcrédit	Nezaha
Octobre	Sensibilisation sur le microcrédit classique et sur l'habitat	Couva
	Sensibilisation sur le programme Twize	Zone de recasement de Dar el Beida
	Sensibilisation sur la construction des clôtures	Zone de recasement de Nezaha

Tableau 6 : Opérations de communication sur le programme Twize en 2006

## Le traitement des dossiers fonciers

La construction d'un module Twize est conditionnée par l'autorisation de la commune. Étant chargés des questions qui concernent les relations avec les autorités locales, c'est aux conseillers de quartier qu'a été confiée la tâche d'obtenir de la commune les autorisations de construction des futurs bénéficiaires. Un dossier foncier est constitué par la composante microfinance pour les bénéficiaires qui souhaitent acquérir un module d'habitat social. Les dossiers, comportant un permis d'occuper ou un acte de vente, sont transmis aux conseillers qui entament les démarches auprès des autorités. Ils se rendent tout d'abord chez le *hakem* qui doit vérifier, par l'intermédiaire d'un topographe, la propriété du terrain. Les cas de double (voire triple) titre de propriété sont fréquents à Nouakchott. Une fois l'accord du *hakem* donné, c'est à la mairie que le conseiller obtient l'autorisation de construire et éventuellement une exonération de taxes si un accord a été passé avec le programme Twize.

Année 2006	Janvier-Février-Mars	Avril-Mai-Juin	Juillet-Août-Septembre	Total
Nombre de dossiers traités	255	160	244	659

Tableau 7 : Dossiers fonciers traités par la composante AAC depuis le début de l'année 2006

Cette étape est un préalable à l'attribution du crédit aux bénéficiaires pour construire, puis au démarrage des travaux. Elle est donc déterminante pour les activités du programme Twize. Les agents de crédit et de l'habitat reconnaissent les compétences spécifiques des conseillers de quartier pour ce travail. Cependant, le traitement des dossiers fonciers est un processus long qui demande parfois des visites répétées chez le *hakem* et monopolise beaucoup du temps de travail des conseillers de quartier. En outre, c'est une tâche qui ne s'insère pas de manière constructive dans la démarche d'ensemble de la composante. Si les conseillers AAC sont préposés aux relations avec les autorités locales dans le but de tisser des relations de confiance et de partenariat avec elles, le traitement des dossiers fonciers est une pure formalité administrative qui ne contribue pas réellement à cet objectif. Il est important que l'appui à une autre équipe ait une réelle cohérence avec les objectifs propres de la composante afin de limiter la dispersion des conseillers de quartier.

---

## La composante AAC : un facteur d'insertion du programme dans son environnement

---

Le programme Twize est un programme intégré dans lequel la composante AAC contribue à l'interdépendance des composantes en assurant un appui important à chacune d'entre elles de manière spécifique. On ne doit cependant pas assimiler cette fonction d'accompagnement à une fonction de mise en cohérence de l'ensemble du programme. Cette cohérence existe, car les relations entre composantes sont fonctionnelles et nécessaires pour la mise en œuvre du programme. En outre, l'accompagnement aux autres composantes et la multiplicité des fonctions et des activités qu'il génère pour l'équipe AAC tend à faire de ses membres des agents à tout faire du programme Twize. La lisibilité de l'action fait autant défaut aux acteurs extérieurs qu'aux conseillers de quartier, qui perdent facilement la cohérence de leurs activités quotidiennes et rencontrent ainsi un frein à leur efficacité.

Il apparaît donc nécessaire de réaffirmer les grands traits de l'action de la composante AAC. C'est une composante à deux facettes qui allie des objectifs propres et une mission d'appui aux autres composantes du programme. Elle est ainsi doublement cohérente avec l'ensemble du programme Twize. Son objectif propre, l'appui à la mise en œuvre des initiatives des habitants en termes de développement local, vient se coordonner à ceux des composantes habitat, microfinance et formation, dans une volonté d'amélioration des conditions de vie dans les quartiers périphériques. Sa mission d'appui lui donne la particularité d'être totalement transversale et de travailler à faciliter les activités des autres composantes. D'une manière générale, la composante est un facteur d'insertion du programme dans son environnement. Par son travail de communication sur le programme Twize, elle attire les habitants dans les antennes, diffuse l'information dans le quartier. Elle fait preuve d'une capacité de mobilisation et de rassemblement de la population, reconnue jusqu'à l'extérieur du programme. Elle noue avec les habitants, et plus particulièrement avec leurs leaders, une relation qui n'est pas de l'ordre du contrat, comme c'est le cas pour les autres composantes. C'est une relation partenariale, de conseils, parfois directive, parfois amicale et dans tous les cas qui se veut durable. Dans ce cadre, elle initie continuellement à la notion de bien commun, faiblement présente dans les représentations des habitants et pourtant au cœur du programme.

---

# Conclusion

---

- **La construction progressive d'une pratique professionnelle**

En Mauritanie, le travail d'animation ne fait pas l'objet d'un référentiel métier, ni d'une formation spécifique. C'est un métier qui se construit dans la pratique, faisant une part à la créativité et à l'intuition. Si la capitalisation de l'expérience de l'équipe AAC n'inclut pas une dimension historique qui retracerait son évolution dans le temps, ce travail a laissé apparaître en filigrane un important apprentissage de ses membres au cours des quatre années de pratique de leur activité. L'apprentissage apparaît finalement comme une caractéristique essentielle de ce métier. Les pratiques ne sont pas figées. Elles s'adaptent en fonction des situations, des acteurs et des enjeux. Le travail d'animation demande une capacité à se positionner au sein d'une arène politique et sociale et à adapter son attitude en fonction des réactions des acteurs en présence. Dans le cadre du programme Twize, il s'articule autour de trois grands types d'activité.

La communication vise tant à informer les habitants des quartiers sur le programme qu'à faire passer des messages essentiels pour l'amélioration des pratiques en termes d'hygiène, d'environnement, d'éducation, de santé, etc. Elle est un travail permanent d'intégration de la notion de bien commun dans les représentations collectives.

L'accompagnement pour la mise en œuvre de projets a pour objectif de permettre aux habitants de répondre par eux-mêmes à leurs besoins. Cette démarche garantit le caractère prioritaire des besoins et les projets viennent pour la plupart combler le vide en infrastructures caractéristique des quartiers périphériques. Réalisés par des individus aux faibles ressources économiques, sans qualification et insérés dans des réseaux clientélistes, les microprojets sont souvent pour les conseillers un exercice de cadrage des intérêts personnels. Leur impact se décrit alors d'abord en termes d'apprentissage de la gestion collective plutôt que d'amélioration des conditions de vie.

Enfin, le travail de mise en relation est une constante de l'activité des membres de la composante AAC. Elle provient de la position d'interface dans laquelle ils se trouvent entre les équipes du programme Twize, les habitants, les autorités locales et les partenaires et intervenants extérieurs. L'intermédiation peut se réaliser de différentes manières. Elle peut être une fin en soi pour l'intermédiaire qui trouve un intérêt à être incontournable et à se positionner comme un écran entre les acteurs. Dans le cas de la composante AAC, elle est une facilitation de la relation, une articulation des logiques, une construction du lien qui laisse les acteurs autonomes dans la gestion de cette relation. Avec les communes, il s'agit de rapprocher les habitants et les élus, d'impulser les échanges et éventuellement des partenariats qui se développeront indépendamment du programme Twize. Au sein des comités, associations, coopératives, il s'agit d'accompagner l'organisation collective sans ingérence afin de préserver et de développer leur autonomie.

- **Perspectives**

La fin du programme Twize dans sa formule actuelle est prévue pour 2008. Le travail de capitalisation de la composante AAC devait déboucher sur des propositions quant à l'évolution de son activité après le programme Twize. D'une manière générale, il s'agissait de mener une réflexion sur les perspectives du métier d'animateur dans le contexte urbain mauritanien. Deux principales propositions se sont dessinées dans la continuité de l'action de la composante.

Une cellule d'ingénierie sociale au service de projets de développement

La position d'intermédiaire qu'occupe le conseiller de quartier dans le programme Twize préfigure ce que l'on appelle l'ingénierie sociale, qui fait évoluer le travail d'animation vers un travail d'articulation des logiques d'acteurs. En complémentarité avec la dimension technique que représente la mise en œuvre d'un projet de développement, il s'agit de travailler à « instituer de nouveaux rapports entre les groupes sociaux et les organismes chargés de gérer la vie sociale<sup>30</sup>. » L'ingénierie sociale concerne l'interaction qui se produit entre l'ensemble des acteurs concernés par un projet de développement. Elle agit dans le sens d'une adéquation des logiques des institutions locales et nationales, des comités d'usagers, des associations, des coopératives, des entreprises ou des groupes d'habitants, afin d'optimiser les conditions du déroulement des actions de développement.

La mise en place d'une cellule d'ingénierie sociale au sein du Gret en Mauritanie s'inscrit dans la continuité du travail d'appui aux autres composantes du programme Twize. La cellule se composerait d'un nombre réduit d'animateurs affectés sur des projets du Gret ou d'autres opérateurs de développement en Mauritanie. Ils interviendraient de manière continue sur un projet, mais également de manière plus ponctuelle en équipe sur des actions de plus grande envergure. L'action de cette cellule correspondrait à un développement et un renforcement de l'intervention au service d'un projet telle qu'elle se fait actuellement au sein du programme Twize. Elle fonctionnerait comme un centre d'information, de capitalisation, de diffusion de méthodes et d'outils et éventuellement de formation pour les animateurs, appuyé au siège par le pôle « Développement institutionnel, acteurs et territoires » (DAT). La connaissance du milieu favoriserait l'insertion des projets dans leur environnement, mais prendrait également l'aspect de diagnostics thématiques, d'études ou d'évaluations. La cellule collaborerait ainsi étroitement avec le service de suivi-évaluation du Gret en Mauritanie. La dimension « équipe » de la cellule permettrait de multiplier les capacités de communication en mobilisant l'ensemble des membres pour des événements ponctuels tels que l'organisation de concertations ou d'importantes campagnes d'information préalables à la mise en place de projets. Le travail de structuration et de renforcement des capacités des groupes de base, interlocuteurs des opérateurs extérieurs, serait au cœur de l'action de cette cellule avec des activités de conseil, d'appui opérationnel et institutionnel, de formation, voire de professionnalisation de ces groupes.

Des animateurs au sein des communes de Nouakchott<sup>31</sup>

Cette même démarche pourrait également se situer au sein même des communes de Nouakchott. Le bilan de quatre années de travail de l'équipe AAC fait apparaître les communes comme des partenaires incontournables pour mener des actions de développement dans les quartiers périphériques. En outre, les équipes municipales se sont familiarisées avec les animateurs et reconnaissent l'utilité de leur travail avec les habitants. Une réflexion sur le métier d'animateur et son avenir conduit à imaginer une forme de partenariat plus forte encore par l'insertion d'un ou plusieurs animateurs de développement local au sein des équipes municipales. Cette évolution institutionnelle est en phase avec la démarche du programme Twize qui prévoit, à terme, l'autonomisation de ses composantes. Elle va dans le sens de la politique de décentralisation en contribuant au rapprochement entre élus et citoyens et

<sup>30</sup> Gaulejac (de) V., Bonetti M, Fraise J., 1989.

<sup>31</sup> Pour mener une réflexion sur l'animation dans une commune, l'équipe AAC a organisé un atelier rassemblant, autour de sa table, des élus, des animateurs expérimentés dans ce domaine, des organisations non-gouvernementales appuyant ce type de dispositif ainsi qu'un représentant de la Direction générale des collectivités locales. Trois expériences ont servi de base à cet échange. Le Projet de développement social est un projet d'appui aux initiatives locales ancré dans trois communes de Nouakchott avec pour objectif de contribuer au renforcement de leurs capacités. Un agent social est affecté dans chaque commune et chargé de la mise en œuvre du projet. Le Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local a pour objectif le renforcement des relations entre les élus communaux et la société civile. Pour cela, un agent de développement local anime des instances de concertation communale, assemblées de citoyens chargées de suivre les projets de développement prévus par un plan d'action prioritaire. Le Programme de Développement Local de Proximité est un programme d'appui aux communes par la mise à disposition d'un agent de développement local chargé de la mise en œuvre de projets de développement démarrés par les acteurs locaux.

au renforcement des capacités des communes à intervenir comme acteur central du développement local urbain.

◆ Les préalables à une bonne insertion

L'intervention d'un animateur au sein d'une commune nécessite un certain nombre de préalables qui pourront garantir efficacité et reconnaissance de son travail. La volonté politique de l'équipe municipale apparaît comme une condition sine qua non. L'établissement du plan de développement communal (PDC) doit correspondre à une volonté de mener des actions concrètes et abouties. Celle-ci se reflète dans la disposition de la commune à mobiliser ses ressources propres ainsi que dans sa capacité à nouer des partenariats. Dans le cadre de ces derniers, il est important de définir précisément les critères de sélection des projets afin de garantir une bonne coordination des financements. Les PDC doivent être réalistes afin d'identifier les besoins prioritaires mais également de ne pas entretenir de faux espoirs au sein de la population. La volonté politique de l'équipe municipale est avant tout celle du maire. La bonne relation entre le maire et l'animateur est un important facteur d'efficacité pour l'animateur car leurs activités et leurs compétences sont complémentaires. Il ne s'agit pas pour l'animateur de se substituer au maire. Il apparaît donc important de définir collectivement la fiche de poste de l'animateur.

◆ Les grandes lignes d'une fiche de poste

Placé sous l'autorité du maire, l'animateur est au service de la commune et de sa stratégie de développement local. Il orchestre la mise en œuvre de celle-ci en impliquant les acteurs locaux. Son action est polyvalente. Il mène des activités contribuant à la mise en œuvre de la politique de développement de la commune : connaissance du territoire et de la population, communication à destination des habitants dans un but de clarification des rôles de l'équipe municipale, médiation entre la société civile et les élus, renforcement des capacités des groupes, organisation de la concertation pour la réalisation des PDC, appui aux initiatives des habitants, recherche de partenaires. Il supervise les projets et réalise leur capitalisation.

◆ La nécessité d'un dispositif d'appui

Le travail d'un animateur au sein d'une commune doit s'inscrire dans un dispositif plus général d'appui à la commune à la fois financier, technique et organisationnel. L'apport financier est nécessaire pour que le travail de l'animateur se concrétise en réalisations : accompagné d'un fonds destiné à la mise en œuvre de ses activités, l'animateur peut jouir d'une plus grande crédibilité auprès de l'instance municipale. L'appui technique peut prendre la forme d'une unité de rattachement, installée à la Direction générale des collectivités locales, à la Communauté urbaine de Nouakchott ou encore à la cellule d'ingénierie sociale du Gret, sorte de réseau ou de cellule productrice d'outils et d'information, lui permettant de prendre du recul, de recevoir un soutien méthodologique, un renfort matériel et humain pour des actions de grande envergure, par exemple.

● **Vers la création du métier d'animateur**

L'équipe AAC est hétérogène en termes de formation et de compétences en animation. Les animateurs ont en général une formation généraliste couplée à une expérience de terrain. La mise en place d'une cellule d'ingénierie sociale ou d'intervention au sein des communes nécessiterait un élargissement et un renforcement des compétences. Une licence professionnelle intitulée « Collectivités locales et management territorial<sup>32</sup> » est sur le point de s'ouvrir à l'université de Nouakchott. Destinée en premier lieu à former les membres et futurs membres des équipes municipales à la gestion des communes, elle a une dimension pluridisciplinaire qui correspond aux exigences du métier d'animateur ou d'agent de développement local : gestion administrative et financière, gestion du patrimoine communal et des services à la population, management et conduite d'équipe, management et pilo-

---

<sup>32</sup> Institut Supérieur des Études Professionnelles, Université de Nouakchott, [www.univ-nkc.mr](http://www.univ-nkc.mr)

L'animation dans un programme de développement urbain. Approche et expériences de la composante « Appui aux Activités Communautaires » du programme Twize en Mauritanie

tage de projets, communication, animation et développement de partenariats. L'ouverture d'une filière spécialisée dans le domaine de l'animation de développement local s'avère néanmoins nécessaire en Mauritanie, afin d'asseoir plus solidement les bases d'un métier dont l'utilité semble être prouvée.

---

# Annexes

---

- Animer un processus de formalisation d'une pratique : l'expérience d'une co-construction
- Bibliographie



# Animer un processus de formalisation d'une pratique : l'expérience d'une co-construction

---

L'animer un travail de capitalisation est un rôle complexe. C'est un accompagnement qui demande la réunion d'un certain nombre d'ingrédients pour garantir le bon déroulement du processus et un résultat représentatif de la réalité. Le cas de la composante AAC permet de tirer quelques leçons.

---

## Les enjeux de la capitalisation

---

- **Différentes attentes pour un même travail**

La capitalisation des activités de l'équipe AAC a concerné un certain nombre d'acteurs qui ont développé des attentes sensiblement différentes d'un même travail. Pour les animateurs AAC, le moment de capitalisation devait correspondre à une mise en lumière de leurs compétences, afin de casser le préjugé de faible efficacité qui pesait sur eux au sein du programme comme chez le bailleur. Il s'agissait de montrer que les membres de l'équipe AAC disposent de compétences pratiques dont la mise en œuvre permet une amélioration des conditions de vie des habitants des quartiers d'intervention du programme Twize. Pour eux, cette démonstration demandait de mettre un accent tout particulier sur les méthodes et les outils développés, afin de donner de la « consistance » au travail d'animation vis-à-vis de l'extérieur. Dans cette démarche de réponse à l'extérieur, la capitalisation était davantage comprise comme une valorisation de l'activité que comme une évaluation des réalisations.

Pour le pôle DAT et la direction scientifique du Gret, il s'agissait de faire avancer la connaissance et la réflexion sur la thématique de l'animation sociale. Quelles sont l'utilité et la pertinence d'une telle composante au sein d'un programme de développement urbain intégré ? « Il s'agit de rendre visible ce qui a été fait, de produire une analyse cohérente, ancrée dans les pratiques des gens, de montrer ce qui a marché, ce qui n'a pas marché avec la vision la plus juste possible de ce qui s'est passé<sup>33</sup>. » Durant le travail, cet impératif d'objectivité s'est parfois heurté à la résistance de l'équipe AAC qui le considérait comme incompatible avec la démonstration d'efficacité. La réflexion sur le développement local demandait à l'analyse des pratiques de l'équipe AAC de suivre un processus en plusieurs étapes. Il s'agissait :

- de mener un travail de bilan des acquis, activités et pratiques de la composante,
- d'analyser ce bilan en resituant la composante dans le contexte institutionnel, le jeu des acteurs et les spécificités de la démarche du programme Twize,
- de mener une réflexion collective sur les pratiques de la composante à partir de ce bilan,

---

<sup>33</sup> *Propos de Ph. Lavigne Delville, Directeur scientifique du Gret, vendredi 23 juin 2006 à Paris.*

- d'atterrir sur des éléments de recommandations opérationnelles pour une démarche de développement local<sup>34</sup>.

Dans cette logique, la formalisation des méthodes et des outils mobilisés par la composante ne pouvait pas tenir une place centrale. Un état des lieux des pratiques devait servir de base à des réflexions qui s'écartaient parfois des préoccupations de l'équipe AAC, mais qui ont progressivement gagné son intérêt du fait de leur pertinence.

Enfin, les attentes de la coordination et des membres des autres composantes du programme se sont montrées particulièrement insistantes sur l'évaluation du travail de l'équipe AAC. Si la dimension évaluation apparaît dans les attentes du siège, elle reste en filigrane d'un travail plus analytique. Au Gret - RIM, les différents acteurs souhaitaient voir se réaliser une évaluation plus systématique permettant de statuer, d'une manière globale, sur l'utilité ou non d'une telle composante.

### • Comment répondre à quelle demande ?

Cette diversité des attentes vis-à-vis de la capitalisation s'explique, en premier lieu, par la nature du travail. Le contenu de ce à quoi renvoie le terme « capitalisation » n'est pas arrêté. Il varie en fonction des attentes des acteurs qui souhaitent sa réalisation. Contrairement à l'évaluation qui correspond à une procédure formalisée et applicable à tous types d'objets, la capitalisation demande un travail préalable de définition de l'objet à capitaliser, des attentes et d'une méthode appropriée. Elle peut ainsi être plus ou moins historique, évaluative, théorique, orientée sur les méthodes ou de l'ordre de l'étude scientifique. D'une manière générale, il existe une nette différence entre évaluation et capitalisation. « La première doit produire un jugement de valeur, la seconde n'a d'autre objet que d'offrir ce qui dans l'expérience peut être utile aux autres<sup>35</sup> ». Si la capitalisation est proche de l'évaluation, car elle doit procéder à une comparaison entre les objectifs et les résultats, elle n'a pas pour vocation d'effectuer un jugement de valeur. Elle est avant tout un outil de communication sur une pratique professionnelle et doit être formulée comme une connaissance à partager<sup>36</sup>.

Le consensus de départ sur les attentes de la capitalisation est essentiel pour pouvoir la mener dans les meilleures conditions. Toutefois, compte tenu des enjeux de chaque acteur ou groupe d'acteurs, il n'est pas facile à obtenir. Le contenu du document de capitalisation peut/doit-il alors correspondre à l'ensemble des attentes existantes ? Dans ce contexte, il apparaît important de retracer l'historique de la commande. Formulé par la composante AAC, le souhait de réaliser la capitalisation a reçu un écho au siège, car la démarche entre dans le cadre des activités de la direction scientifique et la thématique fait partie de ses domaines d'intérêt et de réflexion.

La construction du consensus entre ces deux entités s'est faite progressivement. En tant qu'animatrice de ce travail, je me suis trouvée au point de rencontre de deux logiques qu'il fallait faire dialoguer. Il s'agissait d'avancer dans le sens d'une prise de distance objective qui demande de mettre à plat les réussites comme les échecs, sans pour autant perdre de vue la nécessité de mettre en évidence les pratiques et de donner à voir les savoir-faire. Le document de capitalisation se devait de répondre à un important besoin de valorisation de l'activité de l'équipe portant, depuis sa création, une image négative due aux réticences du bailleur, à la visibilité plus forte des réalisations des composantes habitat et microfinance et à des responsables changeants.

Si l'exigence d'objectivité a pu être partagée par l'ensemble, parce que reconnue comme garante de crédibilité, la perspective d'une publication a suscité d'importantes négociations sur la formulation. Le document est finalement le produit d'une rencontre de différents regards déterminés par leur expérience. Mon regard était conditionné par son extériorité et ancré dans une réalité questionnée selon les méthodes de l'enquête en sciences sociales. Il s'est confronté au regard de l'équipe AAC sur sa pratique, à sa capacité à prendre du recul, à s'auto-évaluer et à en diffuser les résultats. Le regard de la coordination est venu s'y ajouter pour rappeler les objectifs de la composante, leur articulation

<sup>34</sup> Extrait du cahier des charges de la capitalisation rédigé par E. Barrau.

<sup>35</sup> Robert S., Ollitrault-Bernard A. (collab.), 2005.

<sup>36</sup> De Zutter P., 1994.

avec l'ensemble du programme, pour questionner sa pertinence et son efficacité. Orchestrer cette confrontation correspondait à la démarche anthropologique qui utilise le croisement des compréhensions d'une même réalité pour objectiver et valider les résultats des enquêtes de terrain.

---

## Position et participation des acteurs

---

- **Les multiples rôles de l'accompagnateur**

La coordination des activités de capitalisation a demandé de porter différentes casquettes. Il s'agissait de mener des enquêtes de terrain auprès des différents interlocuteurs de l'équipe AAC. Ce travail s'est fait en étroite collaboration avec les conseillers de quartier pour la prise de connaissance des quartiers, la préparation des entretiens, la rencontre des personnes, le croisement des discours et des informations. La confrontation des résultats des enquêtes avec la perception des conseillers de quartier s'est révélée d'une importance capitale. Le conseiller se positionnait souvent en intermédiaire, en facilitateur de la communication et apportait un éclairage précieux sur les enjeux des interlocuteurs. Son intervention n'était cependant pas vierge d'enjeux dont il fallait tenir compte pour aboutir à une analyse de qualité de la situation observée.

La rédaction du document est un exercice délicat qui correspond à une part essentielle du travail de capitalisation. Il demande le passage de l'observation, à l'analyse et à la rédaction dans un temps court. Il nécessite d'adopter un style facilement lisible, concis, précis et surtout consensuel, car tenant compte des différentes attentes et perceptions du travail.

Formaliser des activités opérationnelles, identifier la qualité, les spécificités, les limites et proposer des recommandations demande d'en avoir une connaissance approfondie. La définition de mes activités insistait clairement sur leur caractère non opérationnel. Il ne s'agissait pas de prendre part au travail de l'équipe, mais de l'observer et de l'analyser. Dans la pratique, la participation occasionnelle aux activités s'est avérée extrêmement bénéfique en termes de qualité du travail de capitalisation. Elle a, d'une part, permis une connaissance en profondeur de ce recouvre l'activité. D'autre part, elle a créé l'occasion de situations informelles particulièrement précieuses pour le travail d'enquête de terrain.

La co-production s'est réalisée dans le cadre d'activités collectives et de moments de débat pour lesquelles il était nécessaire de planifier les activités, d'inviter les animateurs, d'explicitier les règles du travail, d'animer les séances de travail collectif dans le sens d'une participation optimale de l'ensemble de l'équipe. Des séances collectives de restitution des travaux d'enquête, des entretiens en tête à tête avec un ou plusieurs conseillers AAC ou associant d'autres partenaires ont permis de présenter les résultats, de les discuter, de les approfondir et de les valider. Dans le cadre de réflexions devant formuler des perspectives pour la composante AAC après la fin du programme Twize, un atelier a également été organisé auquel ont été invités des élus, des animateurs expérimentés dans ce domaine, des organisations non gouvernementales appuyant ce type de dispositif ainsi qu'un représentant de la Direction générale des collectivités locales.

D'une manière générale, il s'agissait de faire en sorte que se tisse entre l'équipe et moi une relation de confiance. Il était très important que le dosage de la dimension évaluation de la capitalisation se fasse avec précaution, afin de permettre au partage des connaissances et des savoir-faire de s'accomplir dans les meilleures conditions d'ouverture et de débat.

- **Capitaliser de l'intérieur ou de l'extérieur ?**

La capitalisation doit être réalisée autant que possible par les membres de l'équipe concernée. Elle peut être entreprise en interne ou bien accompagnée par un intervenant extérieur, comme ce fut le cas pour la composante AAC. La position des acteurs de la capitalisation doit s'articuler de manière à aboutir à une production collective consensuelle. La position d'accompagnateur est problématique

dans le sens où elle se situe entre l'observation et la participation, entre l'extérieur et l'intérieur. Dans le cas de la composante AAC, ma position était extérieure. La participation à des travaux opérationnels n'a été que ponctuelle. Cela a comporté des inconvénients et un certain nombre d'avantages.

Participer permet de saisir en profondeur l'essence du travail d'animation, tel qu'il est pratiqué par les membres de la composante AAC. Ce n'est pas négligeable pour alimenter le travail de « maïeutique<sup>37</sup> » demandé à l'accompagnateur de la capitalisation. En effet, immergés dans leurs activités quotidiennes, les animateurs avaient très peu de recul sur leur environnement et leurs pratiques professionnelles. Mes premières questions et pistes de réflexions étaient plutôt destinées à me permettre de comprendre comment travaillent les animateurs qu'à les mener à une réflexion. Elles se sont révélées assez stériles, car mal adaptées au contexte ou peu pertinentes. Il était nécessaire, dans un premier temps, de m'approprier la pratique pour ensuite être à même de guider les animateurs dans leur prise de recul et faire réellement émerger des réflexions avancées. Une possibilité aurait été de participer aux activités de la composante durant un à deux mois avant d'entamer la capitalisation.

La position extérieure est cependant à préserver, car elle apporte un recul que les animateurs n'ont pas. Au cœur du travail de capitalisation se trouvait la question de l'interaction de ces agents avec leur environnement (habitants, autorités locales, leaders, groupes, autres membres du programme, etc.). C'est une question complexe, criblée d'enjeux, qui nécessitait un regard extérieur à même de pointer ces enjeux et de poser les questions permettant d'impulser la réflexion. Ainsi, les conseillers AAC ont davantage été l'objet d'observations et d'entretiens au même titre que les habitants, les leaders, les élus que partie prenante du travail de capitalisation. Celui-ci ressemble finalement beaucoup à une enquête mettant en confrontation un certain nombre d'acteurs afin d'en dégager les relations, les modes d'interaction, les rapports de pouvoir, etc. Sa spécificité réside dans le fait que les résultats des enquêtes étaient systématiquement discutés au sein de la composante. Il était alors important de sentir si les animateurs se reconnaissaient dans les analyses ou non. Elles servaient de matière à réflexion lors de réunions de restitution où elles étaient ainsi approfondies, validées, réfutées, reformulées après débats. C'est de cette manière que les membres de la composante AAC se sont approprié le produit de la capitalisation.

---

## Quelques réflexions sur la capitalisation

---

Une des principales exigences méthodologiques de la capitalisation est celle de savoir (ou de décider de) quoi capitaliser. C'est en effet un travail qui peut se révéler sans fin lorsque des thèmes ne sont pas clairement circonscrits. Il nécessite d'arbitrer, de peser la pertinence et de privilégier certains axes. La capitalisation ne peut pas être exhaustive, bien qu'elle y tende naturellement. Elle génère parfois des frustrations et un sentiment de survol de certaines questions. Dans le cas de la capitalisation de la composante AAC, le travail d'arbitrage des questions à travailler s'est révélé extrêmement important du fait de la variété des activités et du nombre de quartiers et d'animateurs. Le travail par études de cas s'est révélé un moyen intéressant d'approfondir les thèmes choisis sans se perdre dans l'immensité des objets à étudier. Trois microprojets de quartier ont, par exemple, fait l'objet d'une étude de terrain approfondie incluant entretiens, observation participante, consultation des comptes, visites espacées dans le temps afin de suivre l'évolution de la mise en œuvre, etc. Ce principe a également été utilisé pour évaluer l'impact des activités de sensibilisation, qui sont fréquentes et aux thèmes très divers. Il pose cependant la question de la représentativité des résultats obtenus. Il est important de préciser la nature spécifique de ces études et de ne pas tenter de généraliser.

Capitaliser l'expérience est un travail à la croisée entre la recherche et l'action. La capitalisation de la composante AAC est un exemple d'intégration des sciences sociales dans les projets de développement. Cependant, cette position d'entre-deux pose la question de la nature du produit final. En effet, si le travail utilise les outils de la recherche en science sociale, il ne répond pas à tous les critères

---

<sup>37</sup> Lavigne-Delville Ph., Villeval Ph., Capitalisation d'expériences, expérience de capitalisation. Comment passer de la volonté à l'action ?, in *Traverses* n°15, Gret, 2004.

qui permettent de le considérer comme une recherche. Un certain nombre d'impératifs imposés par le contexte opérationnel n'ont pas permis la réalisation d'une recherche dans les règles de l'art. Si tel avait été le cas, elle se serait déroulée sous la forme d'une immersion de longue durée de l'anthropologue au sein de l'équipe AAC. Celui-ci, en partant d'hypothèses préalables, aurait mis à jour les pratiques des animateurs AAC, en faisant de la problématique de leurs interactions avec leur environnement la question centrale de sa recherche. Le cahier des charges de la capitalisation contenait des exigences d'étude de différents thèmes qui pouvaient chacun faire l'objet d'une étude anthropologique à part entière. Il contenait également une dimension évaluation ou encore une dimension réflexion prospective qui ne correspondent pas à la démarche anthropologique. Ces différentes conditions ont façonné le produit final qui ne peut être qualifié d'étude anthropologique au sens scientifique du terme. Ce travail de capitalisation est donc l'illustration d'une rencontre entre les sciences sociales et l'opérationnel dans les projets de développement. Il montre certaines incompatibilités de ces deux champs, mais également les modes d'incursion des sciences sociales dans l'opérationnel et la façon dont elles le modèlent. Ainsi, pris en tant qu'objet de réflexion, ce travail de capitalisation pourrait contribuer à alimenter le débat sur la relation entre anthropologie et métiers du développement.

---

## Bibliographie

---

BARIL H., 2005, *Les projets de quartier au service du développement local*. Pratiques et limites des microprojets à but communautaire AAC. Programme Twize à Nouakchott, Université Paris 1.

BARRAU E., 2006, Équipe PMRU, *Le manuel de l'animateur social : quelques clés pour agir et pour réfléchir*, Édition UE-PMRU.

BARRAU E., 2005, *Développement local, renforcement des acteurs locaux et décentralisation*. Conception et mise en œuvre d'une démarche de développement local en Mauritanie, la composante « Animation, activités communautaires - Projets de quartier » du programme Twize, Université Paris 8.

BONETTI M., Conan M., Allen B., 1991, *Développement social urbain. Stratégies et méthodes*, L'Harmattan.

BONTE P., 1980, *Mouvements de population et migrations en Mauritanie*, Ministère de l'Économie et des Finances, Projets RAMS, Nouakchott.

BOULAY S., 2006, *Évaluation d'un service communal de gestion des ordures ménagères à Toujounine*, étude anthropologique pour le Gret en Mauritanie, avril 2006.

BRAILOWSKY A., 2000, *Intermédiation sociale et construction institutionnelle*, Coopérer aujourd'hui n°15, Gret.

BRAILOWSKY A., PETITPAS F., 2002, *L'ingénierie sociale. Une approche nouvelle et performante pour la participation communautaire dans les projets de développement*, intervention pour le colloque « gestion intégré de l'eau », Port au Prince, Haïti.

CARLIER R., 1999, *Nassim rêvée, Nassim réelle. Confrontation de représentations autour d'une muette de maintenance d'éoliennes en Mauritanie*, Coopérer aujourd'hui n° 6, Gret.

CHOPLIN A., 2003, Étude des rapports ville - État : le cas de Nouakchott - Mauritanie, *Prodig*.

CHOPLIN A., 2001, Nomad's land ou no man's land? L'empreinte du nomadisme sur les représentations et les territorialités urbaines à Nouakchott, *Géographie et cultures*, n° 39.

DARRÉ J.P., 2006, *La recherche co-active de solutions entre agents de développement et agriculteurs*, Études et travaux, Gret.

DE ZUTTER P., 1994, *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Charles Léopold Mayer.

DORNER V., 2006, *Mais pourquoi les « bénéficiaires » ne payent-ils qu'une partie de leur contribution financière ?*, Coopérer aujourd'hui, n° 46, Gret.

F3E, 1999, *L'évaluation de l'impact*, Ciedel, juin 1999.

FRÉROT A.M., 1998, Du parcours à la ville : l'imprévu, *Urbama* n°33.

GAULEJAC (de) V., BONETTI M, FRAISSE J., 1989, *L'ingénierie sociale*, Syros Alternatives.

GRET, 2001, Document interne, Rapport d'évaluation projet « Approvisionnement en eau potable des quartiers défavorisés de Port-au-Prince, Haïti ».

GRET-RIM, 2006, Document interne, Rapport trimestriel projet Zazou, juin-septembre 2006.

GRET-RIM, 2002, Document interne, Document de projet du programme Twize.

L'animation dans un programme de développement urbain. Approche et expériences de la composante « Appui aux Activités Communautaires » du programme Twize en Mauritanie

HENNART C., Vers un bilan intermédiaire des résultats du programme Twize, Document interne Gret-RIM.

HENNART C. (dir.), KAPPS LEBEAU L. (dir.), 2002, *Manuels de procédures : appui aux activités communautaires et projets de quartier, microfinance, habitat*, Programme Twize, CDHLCPI.

HOFMANN E. (dir.), NAJIM A. (dir.), 2003, *L'agent de développement et le Sud : tentatives pour circonscrire un profil professionnel*, Karthala.

KIBLER J.F., PERROUD C., 2005, *Concevoir une démarche de développement local dans l'Androy (Sud de Madagascar)*, Coopérer aujourd'hui n°45, Gret.

KOITA T., 1996, L'urbanisation des populations nomades en Mauritanie, changements sociaux et économiques, *Urbama* n°29.

KOITA T., 1998, Le préfet, le maire et le notable. La gestion urbaine à l'épreuve de la décentralisation, *Urbama*, n°33.

LAVIGNE DELVILLE Ph., VILLEVAL Ph., 2004, *Capitalisation d'expériences, expérience de capitalisation. Comment passer de la volonté à l'action ?*, Traverses n°15, Gret/Handicap International/Groupe Initiatives.

LAVIGNE DELVILLE Ph. et GAUTHIER N., 2001, *Financement du développement : la mécanique des fonds*, Coopérer aujourd'hui n°25, Gret.

MARCHESIN Ph., 1992, *Tribus, ethnies et pouvoir en Mauritanie*, Karthala.

NIANG N., 2004, *Analyse de l'emploi et des besoins de formation en matière de développement social*, SCAC de Nouakchott.

NEU D., 2001, *Évaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision*, Coopérer aujourd'hui n°21, Gret.

NDIONE E., 1987, *Dynamique urbaine d'une société en grappe*, Enda Graf Sahel, Série Études et recherches, n° 109-111.

OLIVIER DE SARDAN J.P., 1995, *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*, Apad-Karthala.

OLIVIER DE SARDAN J.P. et ELHADJI DAGOBI A., 2000, La gestion communautaire sert-elle l'intérêt public? Le cas de l'hydraulique villageoise au Niger, *Politique africaine*, n°80.

ROBERT S., OLLITRAULT-BERNARD A. (collab.), 2005, *Le capital mémoire. Identifier, analyser, valoriser l'expérience dans les institutions : repères méthodologiques pour la capitalisation*, Charles Léopold Mayer.

ROUYAT J., BROUTIN C., RACHMUEHL V., GUEYE A., TORRASANI V., KA I., 2006, *La gestion des ordures ménagères dans les villes secondaires du Sénégal*, Études et travaux en ligne, n°8, Gret.

### L'animation dans un programme de développement urbain

Approche et expériences de la composante « Appui aux activités communautaires » du programme Twize en Mauritanie

En Mauritanie, le travail d'animation ne fait l'objet d'aucun référentiel défini, ni d'aucune formation spécifique. C'est un métier qui laisse une large part à la créativité et à l'intuition. Les pratiques s'adaptent en fonction des situations, des acteurs et des enjeux. Le travail d'animation demande d'avoir la capacité à se positionner au sein d'une arène politique et sociale et d'adapter son attitude en fonction des réactions des acteurs en présence.

Ainsi, les animateurs de la composante « Appui aux activités communautaires et projets de quartier » du programme Twize, un programme de développement urbain mis en œuvre à Nouakchott, ont pour mission de travailler au plus près des habitants des quartiers d'intervention. Leur rôle est de susciter une dynamique de développement dans ces quartiers et d'appuyer les autres composantes du programme dans leurs activités. Leur action a un caractère quotidien, polyvalent, variable en fonction des situations, divisé en une multitude de tâches, parfois difficilement palpables et quantifiables en termes de réalisations.

Après quatre années d'activité, un travail de capitalisation a permis de formaliser et de mettre en perspective la pratique professionnelle de l'équipe. Le résultat obtenu est un bilan et une évaluation de la démarche entreprise, avec ses acquis et ses faiblesses.

Au-delà, cette analyse permet de formaliser les pratiques et les méthodes des animateurs intervenant en milieu urbain. Elle participe ainsi au processus de professionnalisation du métier d'animateur urbain.



Twize est un programme du ministère de l'Équipement, de l'Urbanisme et de l'Habitat

**PDU**

Programme de développement urbain

**GRET**

Groupe de recherche et d'échanges technologiques  
211-213 rue La Fayette 75010 Paris, France.  
Tél. : 33 (0)1 40 05 61 61. Fax : 33 (0)1 40 05 61 10.  
E-mail : gret@gret.org. Site Web : www.gret.org

La collection  
*Études et Travaux en ligne*  
accueille des textes publiés  
sous forme électronique,  
téléchargeables gratuitement  
sur le site du Gret : [www.gret.org](http://www.gret.org)  
rubrique *Ressources en ligne*.

Ils sont par ailleurs vendus sous forme  
imprimée, à la librairie du Gret.  
Conditions de vente : [www.gret.org](http://www.gret.org),  
rubrique *Publications*.

Cette collection est dirigée  
par Philippe Lavigne Delville  
et Danièle Ribier.

ISBN : 978-2-86844-172-0

ISSN : 1775-741 X