



EVALUATION DES PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET MESURES PRODUCTIVES



Mauritanie

RAPPORT FINAL

Line Le Teuff - Septembre 2020



Table des matières

Acronymes et abréviations	iii
Résumé exécutif	iv
1. Contexte	1
1.1. Programme de protection sociale adaptative au Sahel	1
1.2. Programme Tekavoul en Mauritanie.....	2
1.2.1. Objectif.....	2
1.2.2. Public cible et couverture géographique du programme Tekavoul	3
1.3. Programme ASP en Mauritanie : le projet Mesures productives (MP)	3
1.3.1. Objectifs	3
1.3.2. Mesures d'accompagnement productives	4
1.3.3. Public cible et couverture géographique	8
1.3.4. Acteurs de mise en œuvre	8
2. Objectifs de l'évaluation	11
3. Méthodologie et déroulement.....	11
3.1. Échantillonnage.....	11
3.2. Guides d'entretien et outils utilisés	12
3.3. Description des méthodes.....	13
3.4. Organisation de la collecte et échantillon effectif	14
3.5. Collecte et gestion des données	15
4. Résultats	16
4.1. Mise en place du projet.....	16
4.1.1. Montage organisationnel et institutionnel	16
4.1.2. Sélection et gestion des ONG.....	20
4.1.3. Procédures d'identification des bénéficiaires du projet MP	26
4.2. Mise en œuvre des activités.....	30
4.2.1. Accompagnement, AVEC et coaching	32
4.2.2. Film-débat, ACV et formation GERME.....	47
4.2.3. Subvention productive	55
4.2.4. Articulation entre les acteurs	58
4.2.5. Facteurs facilitants et barrières.....	60
4.3. Suivi, contrôle qualité et évaluation.....	63
4.4. Réalisations du projet.....	66
4.4.1. Motivation et qualités des superviseurs et des animateurs	66
4.4.2. Activités génératrices de revenus	66
4.5. Points positifs et succès	71
4.6. Autonomisation et autopromotion des bénéficiaires	73
4.7. Perception des bénéficiaires du projet	73
4.8. Suggestions des acteurs du projet	75
5. Points essentiels à améliorer et perspectives	77
5.1. Au niveau de la conception de programme	79
5.2. Au niveau des ressources humaines	80
5.3. Au niveau des formations	80
5.4. Au niveau de l'organisation du projet	81
5.5. Au niveau du suivi-évaluation et de l'assurance qualité	83
Annexe 1 : Bibliographie	84
Annexe 2 : Calendrier de collecte des données	85

Liste des Tableaux

Tableau 1	Correspondance entre les mesures d'accompagnement ASP et les activités du projet MP	4
Tableau 2	Mesures d'accompagnement du projet MP	6
Tableau 3	Répartition géographique des bénéficiaires prévisionnels du projet MP	8
Tableau 4	Bases de l'échantillon final	11
Tableau 5	Échantillon final complet	12
Tableau 6	Échantillon effectif par activité de collecte de données et durée	15
Tableau 7	Principales personnes impliquées dans la coordination du projet MP au niveau central	19
Tableau 8	Effectif et sexe du personnel des ONG en début de projet	21
Tableau 9	Répartition des récipiendaires par sexe et par ONG	28
Tableau 10	Répartition des AVEC retenues par paquet	29
Tableau 11	Nombre de bénéficiaires et personnel du projet MP par ONG	30
Tableau 12	Suivi de la mise en œuvre des activités par ONG	31
Tableau 13	État des activités par ONG	31
Tableau 14	Facteurs facilitants et barrières à la mise en œuvre du projet	61
Tableau 15	Utilisation des outils de suivi, de supervision	63
Tableau 16	Exemples de difficultés rencontrées et solutions apportées dans le développement des AGR	70
Tableau 17	Points à améliorer pour une meilleure mise en œuvre	75
Tableau 18	Récapitulatif des recommandations par séquence du projet	77

Liste des Graphiques

Graphique 1	Paquets d'intervention du projet Mesures Productives (associé à Tekavoul)	4
Graphique 2	Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre du projet MP	10

Liste des Recommandations

Recommandation 1	Terminologie et documents du projet MP	5
Recommandation 2	Rôles et responsabilités des acteurs de mise en œuvre	18
Recommandation 3	Sélection et contractualisation des ONG	20
Recommandation 4	Ressources humaines des ONG	25
Recommandation 5	Équipements des ONG	25
Recommandation 6	Procédures d'identification des ménages bénéficiaires	29
Recommandation 7	Formations en AVEC et coaching	38
Recommandation 8	Fonctionnement des AVEC	42
Recommandation 9	Coaching de groupe et individuel	46
Recommandation 10	ACV et GERME	54
Recommandation 11	Plans d'affaires	55
Recommandation 12	Subvention productive	58
Recommandation 13	Suivi, contrôle qualité et évaluation	65
Recommandation 14	Activités génératrices de revenus	71

A propos de ce document

Ce travail a été commandité par la Banque mondiale dans le cadre du programme de protection sociale adaptative au Sahel. Ce rapport a été écrit par Line Le Teuff, avec un appui de Jean Noël Batiobo, consultants mobilisés par Trickle Up et la Banque mondiale.

Clause de non-responsabilité

Les auteurs acceptent la seule responsabilité du rapport. Le contenu du rapport ne reflète pas nécessairement la position officielle de la Banque mondiale ou de Trickle Up. Aucune des institutions ou personnes agissant en leur nom n'est responsable de l'utilisation qui peut être faite des informations contenues dans ce rapport. La publication de ce rapport n'implique pas l'approbation des opinions exprimées d'aucune de ces institutions.

Acronymes et abréviations

ACV	Atelier Compétences de Vie
AGR	Activité Génératrice de Revenus
ASP	Adaptive Social Protection
ASPP	Adaptive Social Protection Programme
APS	Animateurs de la Promotion Sociale
AVEC	Association Villageoise d'Épargne et de Crédits
BM	Banque Mondiale
CESAM	Centre de Suivi et d'Assistance en Management
CG	Coaching de groupe
CI	Coaching Individuel
CT	Cash Transfert régulier
EPCV	Enquête Périodique sur les Conditions de Vies des ménages
EPS	Espace de Promotion Sociale
GD / FG	Groupe de Discussion / Focus Group
GERME	Gérer Mieux Mon Entreprise
IDA	Association Internationale de Développement
IPA	Innovations for Poverty Action
MOMAP	Manuel des opérations et des procédures
MP	Mesures Productives
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PMT	Proxy Means Test
PNTS	Programme National des Transferts Sociaux
PRC	Personnes Ressources Communautaires
RIM	République Islamique de Mauritanie
RMP	Responsable Mesures Productives
RPS	Responsable Promotion Sociale
RS	Registre Social
RSE	Responsable Suivi-Évaluation
RSIG	Responsable Système d'Information et de Gestion
SIG	Système d'Information et de Gestion
TDR	Termes de références
TU-AO	Trickle Up - Afrique de l'Ouest
TU	Trickle Up
TM	Transferts Monétaires

Les auteurs remercient tout particulièrement l'ensemble du personnel de terrain, des ONG et des bénéficiaires du projet s'étant rendus largement disponibles et leur ayant fait confiance.

Des remerciements chaleureux vont à l'endroit du responsable des Mesures Productives et de l'équipe de Tekavoul pour le temps accordé et leurs interactions constructives.

Les auteurs sont très reconnaissants envers certains interlocuteurs de la Banque Mondiale, sans qui cette étude n'aurait pu se dérouler de la sorte, de Trickle Up et de CESAM pour la qualité des échanges entretenus et la disponibilité dont ils ont fait preuve tout au long de la présente évaluation.

Résumé exécutif

Contexte

Un Programme de protection sociale adaptative (ASP) a été lancé en mars 2014 dans le Sahel et couvre le Burkina Faso, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal et le Tchad. Ce programme vise l'accroissement de la productivité, une augmentation et une diversification des revenus, pour une meilleure gestion des risques et une résilience aux chocs accrue, à travers le soutien de la consommation, la sécurité alimentaire, et la capacité d'investissements dans les activités génératrices de revenu de ménages bénéficiaires des filets sociaux.

En 2016, la Banque mondiale a engagé une série d'études et d'échanges afin d'identifier les contraintes de l'amélioration de la productivité et de la résilience des ménages ciblés par le programme ASP et a défini sept mesures d'accompagnement pour une meilleure performance de l'appui apporté :

1. Accompagnement et coaching des bénéficiaires des mesures d'accompagnement productives
2. Associations Communautaires d'Épargne et de Crédit (ACEC), ou Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC)
3. Sensibilisation communautaire sur les aspirations et normes sociales
4. Formation en Ateliers Compétences de Vie (ACV)
5. Formation en compétences techniques et micro-entrepreneuriales (GERME)
6. Octroi d'une subvention productive
7. Facilitation de l'accès au marché des intrants

Une évaluation de l'impact des mesures d'accompagnement pour les activités productives est en cours, conduite par *Innovations for Poverty Action* (IPA) au Burkina Faso, Mauritanie, Niger et Sénégal. Une déclinaison opérationnelle des mesures d'accompagnement en "paquets d'interventions" a été définie, pour les besoins de l'analyse :

- *Groupe contrôle* : aucune mesure d'accompagnement (seulement les transferts monétaires)
- *Paquet complet* : ensemble des mesures d'accompagnement (en plus des transferts monétaires)
- *Paquet social* : paquet complet sauf la mesure octroi d'une subvention productive (n°6)
- *Paquet capital* : paquet complet sauf les mesures psychosociales (n°3 et n°4)

Chaque pays du programme ASP a développé ses propres modalités de mise en œuvre et outils opérationnels, et a opté pour une stratégie particulière quant au nombre de mesures d'accompagnement et à la structure institutionnelle de mise en œuvre. En Mauritanie, le programme ASP est mis en œuvre à travers le projet « *Mesures Productives* » en appui au Programme National des Transferts Sociaux (PNTS), et utilise toutes les mesures d'accompagnement sauf la n°7 " *Facilitation de l'accès au marché des intrants*".

Objectifs et méthodologie de l'évaluation

L'objectif principal de cette évaluation est d'avoir une meilleure compréhension de la conception et de la mise en œuvre des différentes activités et des prestations fournies aux populations cibles du projet Mesures Productives, à travers des éléments descriptifs des processus mis en œuvre. Ses résultats doivent également contribuer à l'interprétation des résultats de l'évaluation d'impact multi-pays en cours et à apporter des recommandations pour une potentielle mise à l'échelle.

La collecte de données a été menée dans deux moughataa (Sélibabi et Barkéol) et six communes d'intervention du projet Mesures Productives. L'échantillon a été stratifié selon les différences de mise en œuvre du programme et les différents types de groupes touchés. Les groupes à enquêter ont été sélectionnés par choix raisonné selon des caractéristiques de succès et de difficultés dans la mise en œuvre.

Plusieurs méthodes qualitatives ont été utilisées : (i) entretiens individuels qualitatifs semi-structurés ; (ii) focus groups ; (iii) entretiens individuels non structurés ; (iv) observations structurées des activités. La collecte de données a été menée entre novembre et décembre 2019, par une équipe composée de la consultante sénior, du consultant junior et d'une interprète-enquêtrice.

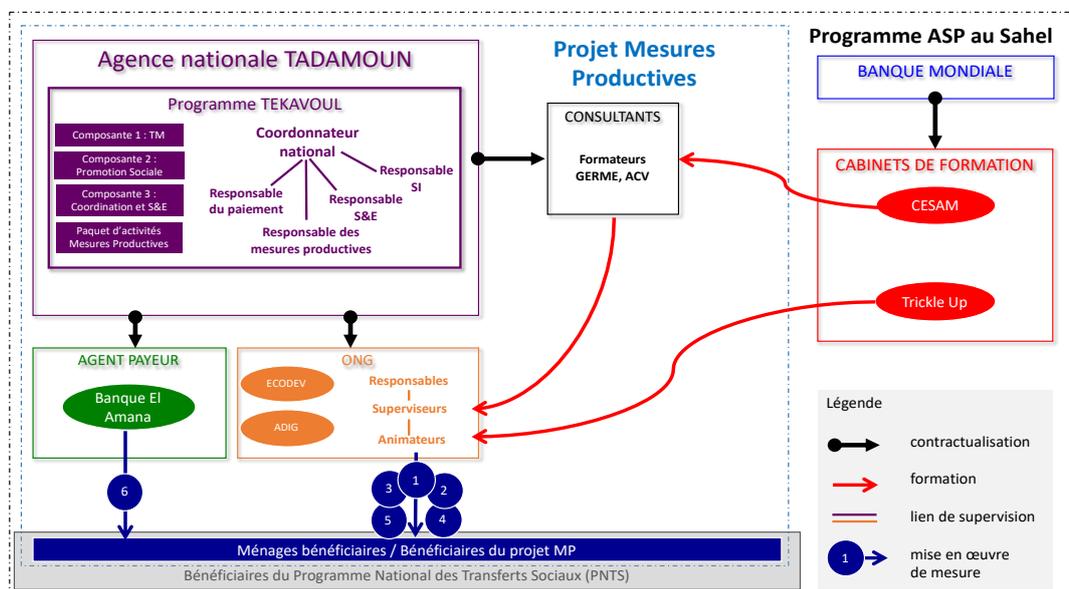
Public cible et acteurs de mise en œuvre

Le projet Mesures Productives (MP) visait uniquement des ménages bénéficiaires du programme Tekavoul, ayant été identifiés comme les plus pauvres ou vivant en extrême pauvreté, au sein de trois moughataa (Sélibabi, Ghabou et Barkéol) appartenant aux Wilayas de l'Assaba et du Guidimakha. Ce sont 13 communes qui ont été concernées par le projet MP, divisées par Tekavoul en Espace de Promotion sociale¹ (EPS). La répartition des paquets d'intervention (capital, social ou complet) a été faite par tirage au sort des EPS, au sein desquels tous les ménages bénéficiaires de Tekavoul recevaient le même type d'accompagnement. Au sein de chaque ménage bénéficiaire du programme Tekavoul sélectionné pour le projet MP, une personne était désignée pour bénéficier des diverses mesures d'accompagnement au nom du ménage. Il a été fixé que cette personne devait avoir entre 18 et 49 ans inclus et la priorité devait être donnée aux femmes. Les bénéficiaires du projet MP, estimés à 2 068 personnes, étaient répartis en 75 EPS.

Le projet MP est sous tutelle de la l'agence nationale Tadamoun de Lutte contre les Séquelles de l'esclavage, l'Insertion et la Lutte contre la Pauvreté et sous la responsabilité directe du Programme National des Transferts Sociaux (Tekavoul – PNTS). Deux ONG locales ont été contractualisées par le projet Tekavoul pour la mise en œuvre du projet MP et sont intervenues chacune dans une zone géographique définie, au sein desquelles elles étaient déjà implantées. La mise en œuvre des MP (déléguée aux ONG) est différente de celles des autres composantes du programme Tekavoul (mise en œuvre directe par Tekavoul), les ONG disposaient donc de leur propre personnel de terrain.

Un agent payeur (le même que pour le versement de l'allocation trimestrielle Tekavoul), contractualisé par l'agence Tadamoun, était chargé du versement de la subvention productive (mesure 6) aux ménages bénéficiaires du paquet capital et complet. La Banque mondiale assurait un rôle de planification, d'appui technique et de suivi des opérations du projet MP. Deux cabinets de formation contractualisés par la Banque mondiale étaient en charge du développement des outils de formation et de la formation des formateurs : Trickle UP en charge de la formation des animateurs des ONG (mesures 1 et 2) et CESAM en charge de la formation des consultants formateurs (mesures 4 et 5).

Le dispositif organisationnel pour la mise en œuvre est résumé dans le graphique ci-dessous.



Recommandations

- Établir et valider officiellement un organigramme délimitant clairement les rôles et responsabilités de chacun.
- Établir des descriptions des tâches et responsabilités pour chaque poste occupé dans le cadre du projet MP et clarifier qui a la charge de la supervision des ONG.

¹ Cette unité spatiale consiste à regrouper, pour les besoins des opérations, les ménages bénéficiaires du programme Tekavoul en groupe d'environ 40 personnes. Aussi, un espace de promotion social peut concerner une localité si elle regroupe le nombre requis des ménages ou plusieurs petites localités si le nombre de ménages requis l'exige.

ONG : Sélection, contractualisation, ressources humaines et équipements

Les deux ONG contractées par Tekavoul pour la mise en œuvre du projet MP disposaient d'un fort ancrage au niveau des zones d'intervention du projet et devaient mettre en œuvre l'ensemble des activités de terrain (excepté la sélection des bénéficiaires et le versement de la subvention). L'externalisation de mise en œuvre d'un projet n'était pas une pratique habituelle pour Tekavoul, qui n'avait jamais eu à collaborer avec des ONG, ce qui a conduit à des lenteurs et à des complexités (d'ordres contractuels, financiers) lors de la passation de marché mais également à une mauvaise gestion des contrats du personnel de terrain des ONG. Cette externalisation de la mise en œuvre a également engendré un procédé complexe de décaissement de Tekavoul au profit des ONG ayant contraint les ONG à préfinancer les salaires de leurs équipes pendant près de 7 mois. Chaque ONG était chargée du recrutement préalable d'un superviseur et de 15 animateurs. Les superviseurs semblaient devoir justifier d'un niveau d'études supérieur tandis que les animateurs devaient justifier d'un niveau BAC. La plupart des superviseurs et animateurs affirment avoir reçu un contrat de prestation validé par Tekavoul. Le salaire des superviseurs variaient entre 40 000 MRU et 30 000 MRU/ mois, et ceux des animateurs entre 12 000 et 35 000 MRU par mois. La gestion des contrats du personnel des ONG par Tekavoul a conduit à des changements fréquents au sein des équipes et notamment à la démission de la plupart des femmes, ce qui a pu s'avérer problématique dans la mesure où le mélange des genres, s'il n'est pas publiquement affiché, peut être mal perçu en Mauritanie. Des personnes ressources communautaires avaient initialement été prévues, mais n'ont finalement pas été déployées sur le terrain du fait de contraintes budgétaires.

Le programme Tekavoul a également contractualisé deux consultants-formateurs en charge de la formation en GERME et ACV des animateurs, censé être certifiés en GERME. L'un d'entre eux ayant remplacé un formateur certifié GERME qui s'était désisté, ne disposait cependant pas de cette certification. Ces consultants-formateurs ont bénéficié d'un renforcement de capacités au Bénin en GERME et ACV et devaient restituer cette formation aux animateurs et assurer un recyclage de formation ainsi qu'un suivi post-formation. Dans les faits, les consultants-formateurs n'ont pas pu effectuer de suivi post-formation ni de recyclage de formation, du fait du retard pris par le projet.

Chaque ONG, disposait d'un budget spécifique leur permettant de louer des véhicules et/ou d'acheter des motos, d'assurer les dépenses en carburant et d'acheter du matériel informatique et des pico projecteurs. Tekavoul a mis à disposition de chaque ONG une tablette et des pico projecteurs. Chaque ONG disposait de moyens de locomotion propres réservés aux missions de terrain. Dans la pratique, la stratégie de fonctionnement choisie a été de déposer les animateurs dans leur zone d'intervention où ils effectuaient leurs missions en se déplaçant ensuite par leurs propres moyens.

Recommandations

- Revoir les modalités de délégation aux ONG (externalisation) de la mise en œuvre et capitaliser les acquis de ce type de dispositif afin d'en améliorer les procédures.
- Simplifier les procédures de décaissement de Tekavoul au profit des ONG et assurer un versement régulier des paiements.
- Pouvoir recruter le personnel de terrain après la sélection et contractualisation officielle de l'ONG, définir des critères de sélections clairs et établir une procédure standard de recrutement.
- Recruter une majorité de femmes animatrices afin de s'adapter aux réalités socio-culturelles et Impliquer des personnes ressources communautaires comme initialement prévu.
- Harmoniser les salaires des différents membres du personnel, à poste équivalent, au sein d'une même ONG et fournir des contrats de plus longue durée aux animateurs et superviseurs.
- Veiller à ce que chaque ONG dispose des moyens matériels suffisants et adéquats et budgétiser et formaliser des indemnités de déplacement et des perdiems pour les animateurs.

Procédures d'identification des bénéficiaires du projet MP

Les paquets d'intervention ont été répartis entre 75 EPS tirés au sort au cours de loteries en janvier 2018 dans les communes de la zone de Sélibabi et en avril 2018 dans celles de Barkéol. Le tirage s'est effectué en présence de représentants des EPS, d'autorités administratives et politiques, du RMP et d'un représentant de la Banque mondiale. Les acteurs sont unanimes sur le fait que la stratégie pour l'organisation des loteries était claire et que cette phase s'est particulièrement bien déroulée et de façon transparente. Les

représentants des bénéficiaires ont par la suite transmis les résultats aux bénéficiaires des EPS pour qui ils étaient mandatés.

Au sein des trois moughataa sélectionnées, selon des critères de pauvreté, le processus de sélection des bénéficiaires du projet MP a reposé sur le Système d'information et de gestion (SIG) de Tekavoul, auquel des filtres ont été appliqués dès le départ afin de sélectionner les bénéficiaires des MP selon les exigences de l'évaluation d'impact. Pour être éligible au tirage au sort il fallait être un ménage bénéficiaire du programme Tekavoul ; appartenir à une EPS sélectionnée et être âgé, après révision, de 18 à 49 ans inclus. La majorité des acteurs trouve le critère d'âge cohérent et pertinent, bien qu'un des acteurs du niveau central trouve l'âge limite supérieur trop excluant et peu adapté. Le critère du genre avait initialement été envisagé afin que le projet soit adressé en priorité aux femmes mais ne permettait pas l'obtention d'un nombre suffisant de ménages bénéficiaires pour les MP par EPS. Enfin, certains acteurs affirment que le projet MP aurait produit de meilleurs résultats en milieu urbain.

L'édition de la liste des ménages bénéficiaires pour les Mesures Productives a eu lieu entre avril et mai 2018. Une liste provisoire de 2068 bénéficiaires des MP a ainsi été élaborée. Les bénéficiaires retenus ont été informés par les ONG de mise en œuvre du projet, à l'occasion de la présentation du projet et des critères de sélection au sein des EPS concernés entre mai et juin 2018. Cette étape d'information visait également à vérifier la résidence permanente effective des bénéficiaires inscrits sur la liste et à recueillir leur accord concernant leur participation au projet. A l'issue de cette étape, il apparaît que 1958 ménages bénéficiaires aient été maintenus dans les listes.

Pour informer les bénéficiaires quant au contenu du projet MP, des assemblées par EPS ont été organisées par les animateurs. Durant cette même période, les animateurs ont également appuyé la constitution des groupes AVEC au sein des différents EPS. Le nombre d'AVEC et de bénéficiaires par AVEC dépend, dans les faits, de la densité démographique des zones. Des arbitrages ont dû être effectués au cas par cas mais l'assignation et la constitution des AVEC s'est globalement bien déroulée et les membres ont apprécié le fait qu'elle soit participative et volontaire. L'influence de certains acteurs politiques ainsi que les grandes distances entre le lieu de résidence des bénéficiaires et les sièges des AVEC ont pu constituer des freins.

Recommandations

- S'assurer que la limite supérieure de la tranche d'âge à 49 ans soit adaptée aux réalités du pays, de la zone concernée.
- Favoriser la proximité géographique entre le lieu de résidence des individus et le siège des AVEC.

Mise en œuvre des activités

Accompagnement, coaching et AVEC

Les mesures 1 (accompagnement et coaching) et mesure 2 (Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit) sont intrinsèquement liées : le processus d'accompagnement porte sur le suivi des AVEC et de leurs membres, et les animateurs sont formés par Trickle Up (TU) préalablement à la mise en œuvre.

Formation des animateurs

Trickle Up s'est rendu à trois reprises en Mauritanie : deux fois, pour y effectuer la formation initiale en AVEC des animateurs (ADIG en mars 2018 et ECODEV en mai 2018) pour une durée de 5 jours par ONG, puis une troisième mission a eu lieu pour effectuer le suivi post-formation et le recyclage en AVEC (octobre-novembre 2018) ainsi que la formation en coaching ayant duré entre 5 et 6 jours. Le suivi post-formation et le recyclage de formation en coaching prévus en juin 2019 n'ont pas pu être effectués du fait des élections présidentielles en Mauritanie. Les formateurs de TU n'ont pas utilisé les documents de formations prévus, jugés trop complexes, du fait du faible niveau des apprenants et de leur mauvaise maîtrise du français (guide de facilitation pour les animateurs en AVEC, manuel et modules de coaching). La formation théorique a été couplée d'une mise en pratique sur le terrain, auprès des AVEC afin de pallier le faible niveau des animateurs, de s'assurer d'une meilleure compréhension et d'une bonne appropriation.

Lors du suivi post-formation, il a été constaté qu'à Barkéol et à Sélibabi, près de la moitié des animateurs ayant participé à la formation initiale avait été remplacés. Aussi, il a été constaté que la formation initiale avait été globalement mal assimilée et que les outils n'étaient pas utilisés, malgré la grande motivation et

progression de ces animateurs. Si les animateurs estiment que la formation a été très bien dispensée en termes de méthodologie, le guide lui est jugé trop complexe et pas suffisamment adapté au niveau d'éducation des apprenants.

Le suivi post-formation et le recyclage de formation ont été adaptés aux besoins de chaque animateur afin de combler leurs lacunes. L'ensemble des acteurs s'estiment très satisfaits des prestations de Trickle Up dont les équipes se sont rendues particulièrement disponibles et se sont adaptées aux conditions de terrain et au niveau des apprenants. Les animateurs ont apprécié la mise en pratique et l'aspect novateur de l'approche du coaching. Les formateurs de TU suggèrent néanmoins d'accorder une attention particulière au niveau (d'études, d'alphabétisation, d'expérience professionnelle) des animateurs lors du recrutement afin que ceux-ci soient en mesure de comprendre et de restituer correctement les formations et de revoir les conditions de leurs contrats afin de limiter les démissions conduisant à une déperdition. Il a également été suggéré que le temps de formation soit rallongé, que le guide de coaching soit simplifié et que les outils soient traduits en langues locales.

Recommandations

- Faire une évaluation du niveau d'instruction des animateurs lors du recrutement pour s'assurer d'un niveau de compétences minimum, ou pour adapter les formations.
- Mettre en place le suivi post-formation et le recyclage de la formation en coaching.
- Intégrer pleinement la question du genre au moment du recrutement du personnel de terrain des ONG.
- Simplifier, adapter, synthétiser et traduire (en langues locales et/ou en arabe) les outils pédagogiques pour les animateurs.
- Allonger les temps de formation.
- S'assurer d'une réelle implication des superviseurs et du traducteur pendant les formations.

Formation et fonctionnement des AVEC

Les formations des bénéficiaires en AVEC, par les animateurs, ont débuté aux mois de mai à Sélibabi et juillet à Barkéol 2018. Les objectifs des AVEC était de contribuer à atténuer les contraintes d'épargne, de financement et de gestion des risques des bénéficiaires et de les aider à accroître et à diversifier leurs revenus. Il semble que les formations aient été effectuée sur deux semaines et plus, de manière discontinue, et que le guide n'ait pas été utilisé. La participation aux AVEC était faite sur base de volontariat. Les réunions se sont déroulées au siège des AVEC de manière hebdomadaire, selon un calendrier défini par les membres. L'animateur participait aux réunions avec une diminution progressive de sa présence au fil du temps. Tous les bénéficiaires du projet interrogés ont participé à au moins une réunion AVEC. Des adaptations ont été faites pour les personnes souffrant de handicap.

Atouts, succès et satisfaction des AVEC

Le succès des AVEC est salué par nombre d'acteurs. Les animateurs et superviseurs indiquent que la grande majorité des bénéficiaires maîtrisent parfaitement les procédures de l'AVEC. Les bénéficiaires révèlent un niveau de satisfaction très élevé, notamment en termes de renforcement de l'épargne et du crédit, d'accroissement des connaissances utiles au quotidien, et de la cohésion sociale. L'AVEC est reconnue comme facilitant le développement des AGR et comme vecteur de soutien psycho-social. Au-delà des aspects financiers, le soutien mutuel entre membres est un résultat essentiel régulièrement mentionné concernant les AVEC. Cette solidarité joue au travers de différents mécanismes (caisse de solidarité, cotisations volontaires additionnelles, duplication des AVEC).

Problèmes et inconvénients ressentis des AVEC

Plusieurs inconvénients ont tout de même entravé la participation et/ou le bon fonctionnement des AVEC. Il semble que les animateurs ne maîtrisaient pas le séquençage des activités. Aussi, les grandes distances entre le siège de l'AVEC et le domicile de certains bénéficiaires a parfois conduit à l'abandon de certains membres et à des difficultés de suivi des animateurs. La dispersion géographique des AVEC a pu, dans certains cas, entraver la cohésion de groupe. L'analphabétisme des bénéficiaires a également pu nuire au bon déroulement des réunions. Enfin, la variable religieuse, centrale en Mauritanie, a parfois été source de blocages (relations entre animateurs de sexe masculin et bénéficiaires de sexe féminin ; rejet du taux d'intérêt).

Recommandations

- S'assurer que les formations en AVEC et coaching soient correctement assimilées par les animateurs afin qu'ils soient capables de la restituer aux bénéficiaires. Mettre en place les AVEC rapidement à suivre.
- Prendre en compte les distances entre le domicile des bénéficiaires et le siège des AVEC.
- Être plus souple et flexible sur l'application des règles de l'AVEC en permettant à chaque AVEC d'adapter le modèle standard du règlement intérieur à ses réalités et contraintes.
- Réfléchir à des moyens de contourner le recours au taux d'intérêt et au crédit dans l'élaboration du projet, ou dans la terminologie employée.

Coaching de groupe

Le coaching de groupe vise à accompagner les groupes à la maîtrise des principes et des méthodologies de fonctionnement de l'AVEC. Les séances durent entre 15 à 30 minutes en moyenne selon les besoins d'appui, ce qui convient au plus grand nombre. Les séances de coaching de groupe ont été menées uniquement par les animateurs parlant les langues locales (peulh, hassanya ou arabe) pour la plupart des groupes. Ces séances se déroulaient toujours au siège de l'AVEC et la quasi-totalité des bénéficiaires ont assisté à des coaching de groupe à raison de 2 à 4 fois par mois selon les phases. Les choix des thèmes étaient principalement dictés par les erreurs commises et manquements observés par l'animateur pendant les réunions AVEC. La majorité des animateurs sont capables d'identifier le problème à résoudre et d'aider le groupe à dégager des solutions voir un plan d'actions. La mobilisation des bénéficiaires a pu s'avérer complexe en début de projet à cause des grandes distances à parcourir pour se rendre à la réunion ou du calendrier parfois incompatible entre membres. L'analphabétisme et la timidité de certains bénéficiaires ont aussi été des freins au bon déroulement des séances de coaching de groupe.

Coaching individuel

Le coaching individuel vise principalement à appuyer les bénéficiaires dans la gestion et le développement de leurs AGR afin d'en assurer la rentabilité et de renforcer leur résilience économique à plus long terme. Les séances ont débuté entre novembre (ADIG) et décembre (ECODEV) 2018 et étaient effectuées par les animateurs lors de visites aux domiciles des bénéficiaires, généralement avec rendez-vous préalable. Tous les participants ayant été accompagnés individuellement en ont eu un fort attrait et ont apprécié le fait de ne pas devoir se déplacer. Le nombre de séances individuelles semble varier de 3 à 12 par bénéficiaire. Les séances durent entre 15 minutes et 1 heure, durée jugée suffisante selon la majorité des répondants. Les thèmes discutés sont essentiellement liés aux AGR, aux formations reçues, à l'AVEC, à la gestion financière, aux aptitudes psycho-sociales et à la famille. Ces thèmes étaient choisis d'un commun accord entre l'animateur et le bénéficiaire coaché selon ses propres besoins exprimés ou à partir de questions posées par l'animateur. Plusieurs défis concernant le coaching perdurent. Au niveau de l'évaluation des résultats, les objectifs n'étaient pas préalablement définis. Le genre de l'animateur constitue un défi car les maris accompagnaient parfois leurs femmes, ce qui a pu entraver la liberté d'expression. La non-réalisation du recyclage de formation en coaching a pu impacter la qualité de ce dernier. Enfin, le manque d'appui financier alloué au suivi des animateurs a pu avoir un effet sur la qualité du coaching.

Recommandations

- Ajuster la fréquence des séances de coaching de groupe aux besoins de chaque AVEC, et maintenir une séance hebdomadaire le temps de mieux maîtriser le fonctionnement et les outils.
- Proposer des modes de déplacement adaptés aux animateurs.
- Améliorer l'approche de formation notamment en innovant en ce qui concerne les outils et supports pédagogiques.

Film débat, ACV et formation GERME

Formation préalable des acteurs de mise en œuvre du projet

Deux consultants-formateurs, envoyés au Bénin, auprès du Cabinet CESAM ont reçu un renforcement de capacité en GERME et ont été formés en ACV. Au cours de ce renforcement de capacités, les images GERME ont été adaptées au contexte socio-culturel de la Mauritanie. Les outils ACV, eux, n'ont pas été adaptés de façon notable selon les pays. Il a été déploré que les guides ne soient pas traduits en arabe. Si les consultants-formateurs se déclarent satisfaits de cette formation, les ONG et acteurs du niveau central sont quant à eux très insatisfaits de ce processus de formation/renforcement de capacités du fait du manque de visibilité sur le contenu, la méthode et sur la cascade de formations bien trop importante.

Film Débat

Le film-débat, faisant partie intégrante de la mesure ACV, était une activité préalable à la formation ACV. L'objectif des films-débats était d'encourager les bénéficiaires à participer aux activités par le biais d'une projection de film suivie de discussions. Cette activité était proposée dans le paquet social et complet. Les animateurs ont été formés pendant une journée par le RMP et un consultant formateur afin de se familiariser avec les trois films en langues locales sous-titrés en français réalisés par une boîte de production Mauritanienne, d'en maîtriser le support et l'animation, ainsi que les aspects techniques. Cette activité de projection d'un film et d'animation d'un débat a été réalisée grâce au transport de pico projecteurs dans chaque localité concernée. Les séances animées par l'animateur avaient lieu une fois pour chaque groupe AVEC (30 personnes maximum) et duraient entre 30 minutes et 2 heures. Les film-débats ont été très appréciés par les bénéficiaires comme en témoignent le taux élevé de participation, ils ont permis d'instaurer plus de communication au sein des couples ainsi que le dépassement certaines entraves socio-culturelles. Il en ressort que les bénéficiaires ont gagné en confiance et en motivation pour entreprendre et renforcer leurs activités.

Formation des animateurs et superviseurs en ACV et GERME

Suite au renforcement de capacités au Bénin, les consultants-formateurs avaient pour mission de former les animateurs et assurer un recyclage de formation et un suivi post-formation. La formation des animateurs semble avoir démarré avec beaucoup de retard par rapport à la planification initiale, se justifiant par des problèmes de procédures dans l'acquisition du matériel nécessaire à la formation. Ce retard a entraîné de grandes déperditions des connaissances pour les consultants-formateurs et a contribué à diminuer la qualité de la prestation délivrée. Ces formations se sont déroulées au siège des ONG. La formation des animateurs et superviseurs a duré deux semaines pour chaque ONG (1^{ère} semaine consacrée à ACV et la 2^{ème} à GERME). Les outils utilisés étaient le guide du formateur, un jeu d'entreprise et une collection d'images. Étant donné l'important retard pris au départ, les longues distances et le manque de moyens, aucun suivi qualitatif ni recyclage de formation n'ont finalement été réalisés. La majorité des animateurs n'est pas satisfaite des formations en ACV et GERME car selon eux, leurs formateurs ne maîtrisaient pas bien les modules, les guides de formation étaient trop techniques et complexes en rapport avec leur niveau.

Formation des bénéficiaires en ACV et GERME

Les bénéficiaires du paquet social et du paquet complet ont assisté aux formations en ACV et GERME dispensées par les animateurs entre février et avril 2019. Les deux formations se sont déroulées successivement, en deux sessions distinctes et ont duré entre deux à sept jours selon la taille du groupe AVEC. Théoriquement, cinq jours étaient prévus pour ACV et sept jours pour GERME. Ces formations visaient à donner confiance en eux aux bénéficiaires et à les doter de toutes les compétences et aptitudes nécessaires pour entreprendre. Elles se sont déroulées, selon les localités, chez la présidente ou secrétaire de l'AVEC ou chez le chef de village et la proximité du lieu a été citée comme un facteur facilitant la participation. Les outils utilisés lors des formations étaient le guide du formateur et une collection d'images et ont été jugés utiles par certains interlocuteurs. Toutefois, les outils n'ont pas toujours été appropriés car le nombre de jours de formation n'était pas suffisant.

Qualité des Ateliers en compétences de vie et formations GERME

Les bénéficiaires interrogés ont souligné que les ACV étaient utiles pour la vie quotidienne et être plus actifs. Les utilisations des compétences et connaissances acquises au quotidien sont nombreuses, surtout en termes de gain de confiance en soi, d'estime de soi, et de persévérance dans les activités. En ce qui concerne la formation GERME, plusieurs compétences semblent être directement utilisables dans la vie quotidienne (gérer son activité et ses bénéfices ; épargner ; connaître le fond de roulement). Par ailleurs, cette formation a été jugée concrète et pratique.

Recommandations

- Envisager une formation des animateurs directement par le cabinet CESAM pour pallier les manques de compétences de certains candidats et limiter la déperdition des connaissances à transmettre.
- Accorder davantage de temps aux formations des animateurs puis des bénéficiaires et une pause suffisante entre les formations ACV et GERME et s'assurer d'un nombre d'heures de formation.

- Simplifier les supports de formations ACV et GERME, les adapter aux bénéficiaires analphabètes et revoir la méthodologie de formation proposée aux animateurs en adéquation avec le public à former.
- Effectuer un suivi post-formation, un recyclage pour les animateurs et un accompagnement selon les besoins. Et un contrôle de la qualité en ACV et GERME.

Élaboration des plans d'affaires

Tous les bénéficiaires interrogés ont un plan d'affaires. La majorité des plans d'affaires ont été élaborés par les bénéficiaires avec l'aide de l'animateur qui les a lui-même rédigés après avoir questionné le bénéficiaire. La majorité des bénéficiaires déclare avoir compris l'utilité du plan d'affaires et affirme l'utiliser. Certains bénéficiaires affirment avoir changé d'activité au cours du projet, rendant caduque leur plan d'affaires initial. Pourtant, ces bénéficiaires n'en ont pas obtenu de nouveau, adapté à la nouvelle activité. D'autres bénéficiaires affirment prendre des initiatives non incluses dans le plan d'affaires.

Recommandations

- S'assurer de la compréhension du plan d'affaires par les bénéficiaires (cas d'analphabétisme).
- Appuyer la rédaction d'un nouveau plan d'affaires, adapté, en cas de changement d'activité.

Subvention productive

L'objectif annoncé de la subvention est d'apporter un appui productif pour débiter ou de renforcer des AGR. Le montant de la subvention a été fixé à 9000 ouguiyas² par ménage bénéficiaire d'un paquet capital ou complet en un paiement unique. Le critère d'obtention de la subvention productive n'est pas clairement défini, ce qui a été une source de tension entre bénéficiaires du projet, entre agents de terrain et bénéficiaires et pourrait l'être aussi entre personnel des ONG et responsables du projet au niveau central. La distribution de la subvention a été assurée par un agent payeur réparti en deux équipes (une à Sélibabi et une à Barkéol), accompagné par le personnel des ONG.

La distribution de la subvention productive, prévue initialement en mars 2019, a été décalée à deux reprises. D'abord, à cause de contraintes budgétaires du programme Tekavoul car cette période coïncidait avec le paiement de l'allocation trimestrielle et la trésorerie de Tekavoul était insuffisante pour effectuer les deux paiements de manière concomitante. Elle a donc d'abord été reportée au mois de mai 2019 (période du ramadan). Cependant, l'équipe de l'évaluation d'impact, en accord avec l'équipe de Tekavoul, a exigé un nouveau report car cette période de fêtes ne lui semblait pas propice. La subvention productive a finalement été reçue, pour la grande majorité, en juillet 2019 dans les deux zones simultanément. La grande majorité des acteurs est satisfaite de la période choisie, toutefois, certains animateurs et acteurs du niveau central affirment que la période des pluies n'est pas favorable à la création d'AGR.

Sur les 1208 bénéficiaires devant bénéficier de la subvention, 1196 ont effectivement reçu leur subvention productive. Le principal facteur à l'origine de ces retards est que des erreurs ont été commises par les superviseurs des ONG lors de la validation des listes de ménages bénéficiaires. Les quatre focus groups ayant reçu la subvention productive indiquent l'avoir utilisé uniquement pour renforcer leur AGR en achetant du matériel, des matières premières en plus grosse quantité, en complétant leurs équipements ou en développant une activité complémentaire (élevage). Aucune des femmes interrogées individuellement n'a partagé sa subvention. In fine, l'objectif de départ, d'apporter un appui productif, est donc bien atteint.

Recommandations

- Clarifier et harmoniser l'information sur le(s) critère(s) d'attribution de la subvention productive et s'assurer que la juste information soit transmise par le biais des ONG aux participants au projet. Clarifier également que la subvention est pour un investissement productif et à destination de l'ensemble du ménage.
- S'assurer que les listes finales de ménages bénéficiaires soient justes et complètes.
- Analyser davantage, au préalable, la période propice d'octroi de la subvention productive afin qu'elle soit en adéquation avec les réalités socio-économiques des populations des localités concernées.

Suivi, contrôle qualité et évaluation

Toutes les activités, sauf l'octroi de la subvention productive, disposaient d'un outil de suivi informant majoritairement les aspects quantitatifs. Les ONG étaient chargées de rédiger un rapport mensuel d'activités

² Devise officielle de la Mauritanie depuis le 1 janvier 2018, appelée également MRU. Correspond à environ 239\$.

synthétisant l'ensemble des activités effectuées par les animateurs au sein des groupes AVEC et un rapport trimestriel faisant état de l'ensemble des activités menées au cours du trimestre comme prévu par les termes du contrat signé avec Tekavoul. Chaque superviseur disposait d'une tablette afin de recenser les informations de suivi sur le projet grâce aux fiches transmises par les animateurs et en vue de les transmettre au RSE de la BM via un serveur gratuit mis en place par l'assistance technique de la Banque mondiale (RSE). Il apparaît que le suivi-évaluation par cet outil n'ait pas été approprié par l'équipe de Tekavoul et que l'ensemble des données de suivi informatique n'étaient transmises qu'à l'équipe régionale de l'évaluation d'impact.

Trickle Up a fait des évaluations à la fin de chaque jour de formation et une évaluation finale et a effectué des missions de suivi post-formation pour les AVEC mais pas pour le coaching. En revanche, selon CESAM et les consultants-formateurs, il n'y a eu aucun suivi post-formation des formations GERME et ACV. Hormis les missions de Trickle Up, il n'y a donc pas eu d'évaluation formelle de la performance des acteurs de terrain et très peu de contrôle de la qualité. On constate une quasi-absence d'outil de suivi-évaluation et de contrôle de la qualité du coaching, d'ACV et de GERME, entraînant un manque d'ajustement du suivi opérationnel et donc un faible suivi de la performance. Le suivi a été globalement très insuffisant par manque de temps et de moyens, lié à l'absence de procédures standardisées et adaptées aux capacités techniques et logistiques des acteurs de terrain.

Recommandations

- Disposer du cadre de résultats.
- Mettre en place des indicateurs de suivi qualitatif, capitaliser et partager les informations.
- Encourager une plus grande implication du RSE de Tekavoul dans le suivi-évaluation des MP.
- Conduire des missions plus régulières de supervision des activités sur le terrain, produire et partager les rapports de suivi avec tous les acteurs impliqués.

Réalisations du projet

Activités génératrices de revenus

Une minorité des participants aux FG indiquent qu'ils étaient déjà engagés dans une (ou plusieurs) AGR avant le démarrage du projet Tekavoul et la grande majorité d'entre eux ont pu la renforcer et la diversifier en cours de projet. Parmi la majorité de participants sans AGR en début de projet, tous indiquent en avoir une aujourd'hui. Une très large majorité (68 des 71 bénéficiaires des FG) est engagée dans des activités de commerce (vente de produits alimentaires ou de produits divers) et une minorité dans le maraichage, la teinture de voiles et le henné.

Les bénéficiaires mènent donc des activités largement similaires dans des zones rurales où il y a peu d'activité économique et une faible circulation de capitaux. Les activités commerciales ne sont pas nécessairement des plus adaptées au milieu rural en Mauritanie. Ainsi, plusieurs acteurs du niveau central suggèrent d'encourager le développement d'AGR au-delà du petit commerce : en orientant les bénéficiaires vers de la formation professionnelle et d'autres métiers ; en les informant sur les ressources disponibles dans la zone ; ou en encourageant le développement d'AGR collectives.

Le renforcement des AGR existantes s'est fait, par exemple, au travers de l'achat de matériel en gros, l'augmentation et la diversification des produits de vente ou encore à l'arrêt de l'achat à crédit. L'appui du projet Tekavoul à ce renforcement est décrit par les bénéficiaires à travers :

- La caisse de l'AVEC leur permettant de faire un emprunt.
- L'appartenance au groupe AVEC : développement collaboratif de nouvelles idées de produits et de stratégies commerciales.
- *Le film-débat et les formations* qui sont une source de motivation et d'inspiration pour eux.
- L'octroi de la subvention productive et le transfert régulier Tekavoul.
- Les conseils promulgués par l'animateur sont une réelle source de motivation et d'aide (orientent le choix des activités, encouragent, conseillent, appuient en cas de problèmes d'ordre familiaux).

Le soutien du mari, la situation familiale et l'appui de la famille ainsi que les relations de voisinage ont pu motiver et faciliter la mise en œuvre des AGR.

Recommandations

- Renforcer la compréhension des bénéficiaires de l'importance de tenir compte de la saisonnalité pour la vente de leurs produits, de les adapter à la demande.

- Orienter les bénéficiaires vers d'autres métiers que le petit commerce, en les informant sur les ressources disponibles et en encourageant l'intégration du travail dans une chaîne de valeur.
- Autoriser les AGR collectives et mettre en place de la formation professionnelle en adéquation avec les besoins et opportunités des zones concernées.

Points positifs et succès

Les retours sont majoritairement positifs sur ce projet qui a suscité beaucoup d'intérêt de par son aspect novateur et holistique en touchant à la fois à la sphère économique, aux dimensions personnelles, psychologiques et sociales des ménages bénéficiaires. La combinaison des activités mises en œuvre semble être l'un des atouts essentiels de ce projet. L'innovation se retrouve non seulement dans le type de formations dispensées mais également dans l'introduction du coaching comme mode d'accompagnement.

L'un des plus grands succès est le développement de la pratique de l'épargne et d'un mécanisme de financement de proximité par le biais des AVEC. Le fait de passer d'un système de cotisation par le biais des tontines à un système d'achat de parts et d'octroi de crédits grâce aux AVEC est, pour certains, une avancée dans la lutte contre l'extrême pauvreté. Les objectifs principaux du projet MP ont été remplis car il a permis de lutter contre la pauvreté, de rationaliser les dépenses et de diffuser des connaissances essentielles. Les bénéficiaires eux-mêmes relèvent une évolution de leur gestion financière, une amélioration de leurs conditions de vie, de leurs capacités à subvenir aux besoins de leurs famille et de leur confort psycho-social.

Des retombées positives sur la communauté telles que la cohésion sociale, le partage des formations et la duplication du système des AVEC sont également des points forts du projet cités par les bénéficiaires. Enfin, l'amélioration du statut des bénéficiaires, le changement de la perception de la famille vis à vis d'eux et la reconnaissance par la communauté de ce nouveau statut a engendré une amélioration de la place de la femme au sein de la communauté et de la famille.

Points à améliorer pour une mise à l'échelle

Au niveau de la conception du projet étant donné le contexte socio-culturel et le nombre important de bénéficiaires de sexe féminin, le projet doit prendre en compte le critère genre pour le recrutement du personnel des ONG. Aussi, il convient de prêter attention aux potentielles frustrations créées, par exemple, par l'attribution aux paquets. Le critère d'âge retenu doit également être interrogé. D'autres part, la mise en place d'une structure responsable de la coordination et de procédures adéquates est un élément indispensable pour une éventuelle mise à l'échelle. Enfin, il convient de s'interroger sur la possibilité pour les bénéficiaires de mettre en place des AGR collectives, mais également sur le décalage temporel entre les formations et la date de distribution de la subvention productive pendant la période des travaux agricoles.

En ce qui concerne l'organisation du projet et les formations, il importe de recentrer le paquet commun autour de quatre mesures (AVEC - Coaching individuel - Formations ACV et GERME - Octroi de la subvention productive) et de séquencer les activités différemment, il est essentiel de limiter le jargon et d'harmoniser la terminologie ; de simplifier les étapes du projet ; de considérer le coaching comme un processus d'accompagnement à moduler plutôt qu'une activité à part entière ; de permettre à chaque AVEC d'adapter le modèle standard du règlement intérieur à ses réalités et contraintes et de repenser le dispositif de formation d'ACV et GERME en réduisant la longueur de la cascade de formations. Aussi, les différents guides de formation méritent d'être revus et simplifiés, et le niveau des animateurs amélioré.

Le suivi-évaluation du projet nécessite une plus grande implication du RSE de Tekavoul, notamment en ce qui concerne l'utilisation du serveur afin de capitaliser plus aisément le suivi. Il convient également de définir des indicateurs de suivi qualitatif et de performance ; de disposer d'outils de suivi spécifiques pour chaque fonction occupée ; de prévoir une évaluation à mi-parcours pour éclairer la mise en œuvre et la réorienter au besoin afin d'améliorer le projet encore en cours d'exécution mais aussi de prévoir davantage d'accompagnement des animateurs et de clarifier et standardiser les processus de supervision.

1. Contexte

1.1. Programme de protection sociale adaptative au Sahel

La Banque mondiale et les gouvernements des pays du Sahel collaborent à la mise en place de systèmes efficaces de protection sociale. Dans ce cadre, un Programme de protection sociale adaptative dans le Sahel (ASP) a été lancé en mars 2014. Il couvre le Burkina Faso, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal et le Tchad. En plus de soutenir la consommation des ménages et leur sécurité alimentaire, ainsi que de faciliter les investissements dans le capital humain, le programme de protection sociale adaptative vise à faciliter les investissements dans les activités génératrices de revenu (AGR) des ménages bénéficiaires des filets sociaux. Un des objectifs du programme est ainsi d'augmenter la productivité et les revenus tirés des activités économiques des bénéficiaires des filets sociaux, de faciliter la diversification et le lissage des revenus, et d'aider les ménages à gérer les risques et à faire face aux chocs, notamment climatiques.

La Banque mondiale a engagé une série d'études et d'échanges en 2016 dans chaque pays du programme ASP afin d'identifier les contraintes de l'amélioration de la productivité et de la résilience s'imposant aux bénéficiaires des filets sociaux de la zone en vue de poursuivre le processus d'amélioration des performances du programme. En réponse aux problématiques identifiées³, sept mesures d'accompagnement visant à améliorer le capital humain, la productivité et la diversification des activités économiques des bénéficiaires des transferts monétaires ont été formulées. La mise en œuvre de ces mesures a donné lieu à l'adoption d'un document d'apprentissage⁴ qui définit les priorités d'apprentissage convenues avec l'équipe ASP de la Banque mondiale.

L'intitulé de ces mesures, la formulation de leurs objectifs spécifiques ainsi que leur description, varient passablement d'un document ASP à un autre. Ces sept mesures sont également référencées dans un ordre sensiblement différent selon les documents de projet. La terminologie et numérotation adoptées ici visent à limiter les ambiguïtés et s'aligner au mieux avec la réalité du programme ASP en Mauritanie. Le paquet de mesures d'accompagnement peut ainsi être décrit comme suit :

1. Accompagnement et coaching des bénéficiaires des mesures d'accompagnement productives
2. Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC)
3. Sensibilisation communautaire sur les aspirations et normes sociales
4. Formation en Ateliers Compétences de Vie (ACV)
5. Formation en compétences techniques et micro-entrepreneuriales (GERME)
6. Octroi d'une subvention productive
7. Facilitation de l'accès au marché des intrants

Une évaluation d'impact multi-pays est actuellement conduite par *Innovations for Poverty Action* (IPA) dans quatre pays du programme ASP (Burkina Faso, Mauritanie, Niger, Sénégal). Son objectif est de mesurer l'efficacité et de déterminer le contenu optimum des mesures d'accompagnement pour les activités productives. Elle doit permettre de répondre à la question de recherche principale de l'efficacité globale du paquet : « *Quel est l'impact du paquet d'accompagnement productif reçu en plus des transferts monétaires, par rapport à un programme uniquement concerné par les transferts monétaires ?* ».

Pour ce faire, le design de l'évaluation d'impact (un Essai Contrôlé Randomisé) implique une déclinaison opérationnelle des mesures d'accompagnement différenciée de la manière suivante :

³ Les contraintes principales identifiées sont : manque de moyens de financement, manque de compétences techniques et de gestion, difficulté d'accès aux marchés, faible capacité à épargner, faible disponibilité des intrants, contraintes comportementales/aspirations et normes sociales, gestion du risque.

⁴ Document défini par Trickle Up et l'équipe ASP de la Banque mondiale et intitulé « *Apprentissage opérationnel pour compléter l'Essai de Contrôle Randomisé (ECR) du Programme de protection sociale adaptative du Sahel en Mauritanie* ».

- *Groupe contrôle : aucune mesure d'accompagnement (seulement les transferts monétaires)*
- *Paquet complet : ensemble des mesures d'accompagnement (en plus des transferts monétaires)*
- *Paquet social : paquet complet moins la mesure octroi d'une subvention productive (mesure 6)*
- *Paquet capital : paquet complet moins les mesures psychosociales (mesures 3 et 4)*

Ceci étant, chaque pays du programme ASP a développé ses propres modalités de mise en œuvre et outils opérationnels, et a opté pour une stratégie particulière quant au nombre de mesures d'accompagnement et à la structure institutionnelle de mise en œuvre.

En Mauritanie, le programme ASP a été mis en œuvre à travers le projet Mesures productives (MP) qui fournit un paquet d'activités de « Mesures d'accompagnement productives » en appui et complément du Programme National de Transferts Sociaux (PNTS) Tekavoul.

1.2. Programme Tekavoul en Mauritanie

Dans le cadre de l'exécution de sa Stratégie Nationale de Protection Sociale, la République Islamique de Mauritanie a mis en place, avec l'appui de la Banque Mondiale, un Programme National des Transferts Sociaux (PNTS) à destination des ménages les plus pauvres du pays. Ce programme, intitulé Tekavoul⁵, fournit des transferts monétaires réguliers à des ménages identifiés comme les plus pauvres ou étant en situation d'extrême pauvreté. Le programme Tekavoul⁶, dont la tutelle est assurée par l'Agence Nationale TADAMOUN⁷, a débuté courant 2015 et vise, à terme, 100 000 ménages bénéficiaires au niveau national.

1.2.1. Objectif

L'objectif du Programme est d'aider les ménages en situation d'extrême pauvreté à briser le cycle intergénérationnel de la pauvreté en assurant une éducation à leurs enfants et en adoptant de meilleurs comportements sanitaires et nutritionnels, ainsi et de contribuer à l'amélioration de leur pouvoir d'achat et au développement de leur capital humain. Pour atteindre cet objectif, le manuel des opérations met en place, les trois composantes et le paquet d'activités supplémentaires suivants :

- Composante 1 - Le paiement des transferts monétaires : Le programme fournit des transferts en espèces aux ménages les plus pauvres ou extrêmement pauvres identifiés par le Registre Social et inscrits dans la base de données de Tekavoul. Les transferts monétaires (TM) sont versés à la personne en charge des activités quotidiennes de la santé, de la nutrition et de l'éducation des enfants. Dans la plupart des cas, le récipiendaire du TM est la mère de famille. Le paiement est conditionné par la participation des bénéficiaires aux activités de promotion sociale soutenues par le programme. Le montant du transfert monétaire est de 6 000 MRU par an et par ménage sous forme d'un paiement trimestriel (1 500 MRU⁸). Cette activité a débuté au cours du premier trimestre de l'année 2018 dans les moughataa (départements) concernées par des mesures d'accompagnement productives.
- Composante 2 - Les activités de promotion sociale : des activités de promotion sociale sont organisées à destination des bénéficiaires de Tekavoul regroupés par Espaces de Promotion Sociale⁹

⁵ Signifie « solidarité » en arabe.

⁶ Programme cofinancé par le gouvernement et la Banque mondiale.

⁷ L'Agence Nationale TADAMOUN de Lutte contre les Séquelles de l'esclavage, l'Insertion et la Lutte contre la Pauvreté, sous tutelle du Ministère Secrétariat Général de la Présidence de la République

⁸ Monnaie mauritanienne : Ouguiya. 1500 MRU équivalent à environ 40\$.

⁹ Cette unité spatiale consiste à regrouper, pour les besoins des opérations, les ménages bénéficiaires du programme Tekavoul en groupe d'environ 40 personnes. Aussi, un espace de promotion social peut concerner une localité si elle regroupe le nombre requis des ménages ou plusieurs petites localités si le nombre de ménages requis l'exige.

(EPS). Les thématiques abordées lors de ces séances sont la santé, la nutrition, le développement de la petite enfance, l'éducation. Ces séances de promotion sociale - spécifiquement créées pour faciliter l'apprentissage des adultes - sont trimestrielles et menées par un animateur social. Le récipiendaire¹⁰ du TM ou son suppléant est tenu d'y assister car le paiement du TM est conditionné par l'assiduité.

- Composante 3 - Coordination et suivi-évaluation des activités du programme¹¹
- Paquet d'activités supplémentaires - Les mesures d'accompagnement productives : ce paquet d'activités nommé « Mesures d'accompagnement productives » ou encore projet « Mesures Productives » (MP) est destiné à certains ménages bénéficiaires du programme Tekavoul afin d'appuyer, à titre expérimental, l'investissement dans le capital productif.

1.2.2. Public cible et couverture géographique du programme Tekavoul

Le programme Tekavoul cible les ménages ayant été identifiés comme les plus pauvres ou vivant en extrême pauvreté dont l'éligibilité est établie par le Registre Social. Celui-ci identifie les ménages les plus pauvres selon une méthodologie qui combine :

1. Des quotas géographiques suivant la prévalence de pauvreté extrême dans chaque localité ;
2. Un ciblage communautaire ;
3. Une vérification sur la base d'une méthodologie statistique d'estimation de la probabilité de la pauvreté (Proxy Means Test).

Le programme est à ce jour présent dans 5 Wilayas¹² et a amorcé son déploiement à partir des zones les plus pauvres du pays qui se situent pour la plupart dans le « triangle de la pauvreté¹³ ». Ainsi les Wilayas de l'Assaba et du Guidimakha font partie des premières Wilayas touchées par le programme.

1.3. Programme ASP en Mauritanie: le projet Mesures productives

Le projet Mesures Productives (MP) fournit le paquet d'activités supplémentaires « Mesures d'accompagnement productives » du programme Tekavoul. Il convient de souligner que ces mesures d'accompagnement productives sont considérées par une majorité des répondants au niveau central comme une composante à part entière du programme Tekavoul, et non pas un paquet d'activités supplémentaires¹⁴.

1.3.1. Objectifs

Le projet MP, initié en mai 2018, avait pour objectif principal d'offrir, à certains ménages bénéficiaires du programme Tekavoul, un paquet de mesures d'accompagnement facilitant les initiatives productives des populations en situation d'extrême pauvreté. Les objectifs spécifiques du projet MP étaient de :

¹⁰ Le récipiendaire est la personne désignée par le ménage pour bénéficier des activités du programme.

¹¹ Cette composante est indiquée dans le manuel des opérations mais son contenu n'a pas été renseigné davantage lors de l'évaluation.

¹² La wilaya est une circonscription déconcentrée de l'État. La Mauritanie est divisée en 15 wilayas (régions) avec à leur tête un gouverneur (wali) et chaque Wilaya est elle-même subdivisée en moughataa (départements) dirigés par un préfet (hakem).

¹³ L'expression « triangle de la pauvreté » aussi connue sous le nom de « triangle de l'espoir » désigne les régions de la Mauritanie les plus gravement touchées par l'insécurité alimentaire et les plus vulnérables aux crises. Cette désignation a été appliquée à Guidimagha, Tagant, Assaba et Brakna. Ces régions sont considérées comme les plus pauvres et les plus désavantagées, avec un degré significatif de pauvreté.

¹⁴ Le site internet de l'agence Tadamoun fait également référence aux mesures productives comme étant l'une des composantes du programme Tekavoul mise en place au sein de 3 moughataa, et non pas comme un paquet d'activités supplémentaires.

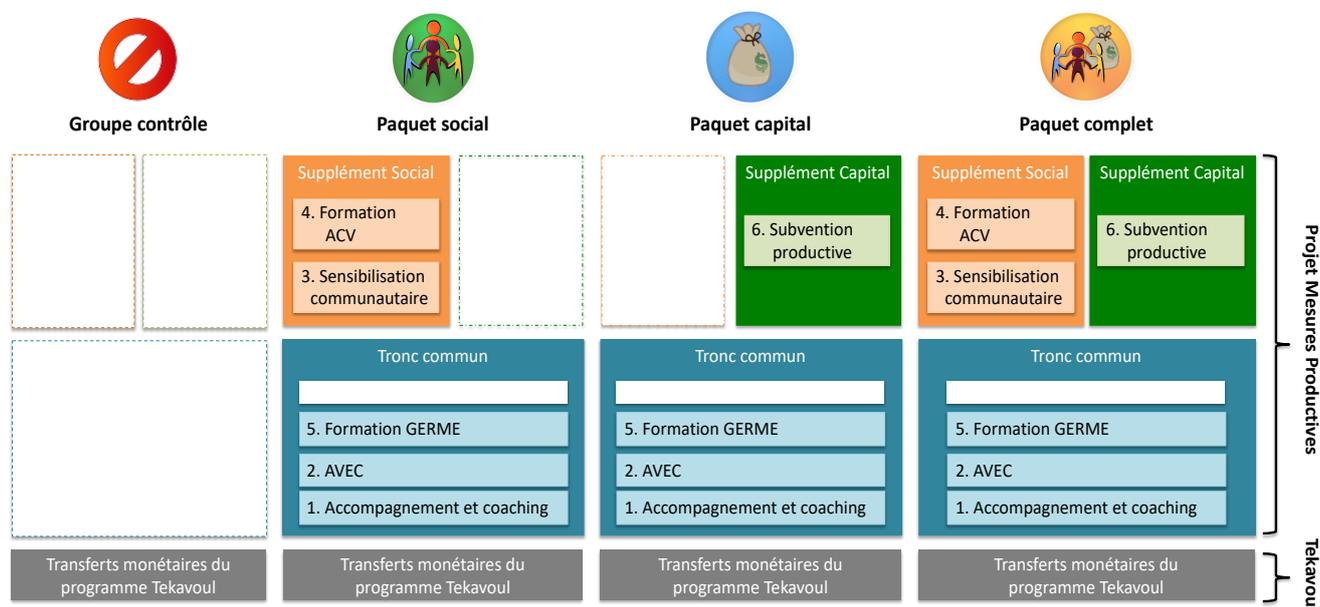
- Sensibiliser et développer un plaidoyer auprès des communautés ciblées sur les aspirations et normes sociales qui pourraient constituer un obstacle à la productivité des ménages en situation d'extrême pauvreté ;
- Encourager l'épargne des ménages en situation d'extrême pauvreté à travers la création de groupes volontaires ;
- Réaliser la formation, l'encadrement et le coaching des bénéficiaires des ménages ciblés ;
- Impulser des activités productives à travers l'octroi d'une subvention productive.

1.3.2. Mesures d'accompagnement productives

La Mauritanie a mis en œuvre six des sept mesures du programme ASP, la mesure relative à « la facilitation de l'accès au marché des intrants » n'ayant pas été retenue. Les six mesures mises en œuvre à partir d'avril 2018, pour une durée prévisionnelle de 18 mois, sont détaillées dans le Tableau 1.

Le Graphique 1, ci-dessous, présente les différents paquets d'intervention testés dans l'évaluation d'impact du programme ASP pour la Mauritanie.

Graphique 1 Paquets d'intervention du projet Mesures Productives (associé à Tekavoul)



Le programme ASP, d'envergure sous-régionale (Sahel), décline le *paquet de mesures d'accompagnement en « Mesures »* numérotées de 1 à 7 tel qu'exposé à la page 1.

Pour le projet MP, le manuel des opérations du programme Tekavoul a ventilé le contenu de chacune de ces mesures en « Activités » telles que décrites dans le

Tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 Correspondance entre les mesures d'accompagnement ASP et les activités du projet MP

Documents programme ASP (Sahel)		Manuel des opération Tekavoul (Mauritanie)	
Libellé	Contenu	Libellé	Contenu
Pré-requis	Préparation et mise en place du projet	Activité 1	Sélection des bénéficiaires
		Activité 2	Constitution des groupes de bénéficiaires et identification des PRC
Mesure 1	Accompagnement et coaching des bénéficiaires des mesures d'accompagnement productives	Approche méthodologique d'accompagnement transversal	Coaching : non considéré comme une activité à proprement dite et inscrit à part dans le manuel des opérations

Mesure 2	Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC)	Activité 3	Constitution et formation des groupes d'épargne
Documents programme ASP (Sahel)		Manuel des opérations Tekavoul (Mauritanie)	
Mesure 3	Sensibilisation communautaire sur les aspirations et normes sociales	Activité 4	Film-débat : non considéré comme une activité à part entière, inclus dans l'activité ACV comme étant l'une de ses étapes ¹⁵
Mesure 4	Formation en Ateliers Compétences de Vie (ACV)		Formations et Ateliers en Compétences de Vie
Mesure 5	Formation en compétences techniques et micro-entrepreneuriales (GERME)	Activité 5	Formations en gestion de base
Mesure 6	Octroi d'une subvention productive	Activité 6	Injection de capital

Il apparaît que l'emploi des termes « composante », « mesure » ou encore « activité » n'est pas clairement établi entre acteurs centraux du projet. Par répercussion, ce manque d'harmonisation de la terminologie a parfois entraîné des confusions au niveau opérationnel et a même pu complexifier la compréhension et l'analyse lors de cette évaluation. Par ailleurs, il est à noter que dans plusieurs des documents transmis pour les besoins de la présente étude, les dates et/ou sources bibliographiques n'étaient pas mentionnées. Aussi, la plupart des documents de projet étaient sous format Word.

Un des objectifs de la présente évaluation est d'informer les résultats de l'évaluation d'impact multi-pays en cours, il a donc été choisi d'utiliser la terminologie du programme ASP.

Le Tableau 2 présente les différents éléments de mise en œuvre du programme ASP tel que planifié par le projet MP / Tekavoul. Les informations suivantes ont donc été compilées pour les besoins de l'étude à partir des documents de planification du programme ASP, du manuel des opérations¹⁶ du projet MP/Tekavoul et des guides et manuels de formation utilisés en Mauritanie.

Recommandation 1 Terminologie et documents du projet MP

- Assurer une révision et **harmonisation des principaux termes et de leur signification**, au niveau sous-régional d'abord (dans les documents du programme ASP au Sahel), et par répercussion au niveau national.
- Produire des **versions définitives des documents de projets** (ou du moins formellement validées et datées, en format PDF).

¹⁵ Toutefois, dans plusieurs documents de projet, contrairement à ce qui est prévu dans le manuel des opérations, le film-débat est considéré comme une activité à part entière, portant leur nombre à 7.

¹⁶ La version consultée au cours de la présente étude est un document Word datant de décembre 2017.

Tableau 2 Mesures d'accompagnement du projet MP

N°	Mesure d'accompagnement	Objectifs	Contenu planifié pour les activités MP	Participants	Fréquence / Durée	Responsables de mise en œuvre
	Sélection des bénéficiaires <i>(Activité 1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Éditer les listes de ménages éligibles aux MP - Tirer au sort les EPS et informer les ménages bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Appliquer les filtres sur le SIG Tekavoul - Loteries publiques pour tirage des EPS - Information des ménages concernés et des ONG 	Autorités locales et administratives, Bénéficiaires des MP	Prérequis au projet	Responsable des Mesures Productives (RMP), Responsable suivi-évaluation, Responsable informatique, animateurs Tekavoul (avec appui de la Banque mondiale)
	Constitution des groupes de bénéficiaires et identification des PRC <i>(Activité 2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Créer des groupes de bénéficiaires - Identifier des Personnes ressources Communautaires (PRC) pouvant être utilisées comme des relais des activités mises en œuvre par l'ONG 	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution des groupes de bénéficiaires - Actualisation de la Base de données Tekavoul - Identification et formation des PRC 	Bénéficiaires des MP PRC	Prérequis au projet	Équipes des ONG et Responsable des Mesures Productives (RMP)
1	Accompagnement et coaching <i>(Approche méthodologique d'accompagnement transversal)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la mobilisation et l'information des bénéficiaires - Assurer la continuité entre les mesures - Renforcer les processus de formations - Aider les bénéficiaires à surmonter leurs contraintes 	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement transversal à toutes les activités - Coaching de groupe ou individuel 	Bénéficiaires des MP	Transversal / tout au long du projet	Animateurs des ONG (avec appui technique régional par Trickle Up)
2	Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC)¹⁷ <i>(Activité 3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Atténuer les contraintes d'épargne, de financement et de gestion des risques - Accroître et diversifier les revenus des bénéficiaires en favorisant la résilience - Aborder des thématiques de développement communautaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Encouragement et structuration technique des groupes AVEC - Accompagnement des groupes à la mise en place de mécanismes d'épargne et à investir dans les activités productives 	Groupes de 07 à 35 bénéficiaires de MP ¹⁸	Visite mensuelle/groupe (36 à 52 semaines) ¹⁹ Réunion hebdomadaire	Animateurs des ONG (Avec appui technique régional par Trickle Up) Siège de l'AVEC
3	Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales²⁰ <i>(Activité 4)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Inciter les bénéficiaires et les membres de la communauté à innover dans leurs AGR - Surmonter les normes sociales qui pourraient entraver leurs plans de développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Projection d'une vidéo de 10-15min sur les contraintes et la réussite d'un ménage - Animation de la séance, discussions sur les barrières sociales - Mobilisation des bénéficiaires 	Membres des AVEC + quelques autres personnes	1 séance par AVEC	Animateurs des ONG

¹⁷ Différents intitulés pour cette mesure sont utilisés dans les documents de planification : dans le manuel des opérations, elle est nommée « Constituer et former des groupes d'épargne », dans le guide du formateur AVEC, cette mesure est intitulée « Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC) » tout comme dans les documents de planification ASP.

¹⁸ Selon le guide des AVEC, un groupe AVEC est constitué de 15 à 25 personnes. Dans la pratique, la faible densité de population en zone rurale dans certaines communes a conduit à constituer des groupes AVEC de moins de 10 personnes et/ou à regrouper des personnes vivant dans des localités relativement éloignées pour constituer une AVEC.

¹⁹ Le manuel des opérations mentionne 4 phases de formation et supervision des AVEC (préparatoire, intensive, de développement et de maturité) s'étalant sur au moins 36 semaines.

²⁰ Cette mesure est appelée « film-débat » dans le cadre du projet MP à la différence de « Sensibilisation communautaire sur les aspirations et normes sociales » dans le programme ASP (Sahel).

N°	Mesure d'accompagnement	Objectifs	Contenu planifié pour les activités MP	Participants	Fréquence / Durée	Responsables de mise en œuvre
4	Formation en Ateliers Compétences de Vie (ACV) <i>(Activité 4)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gagner en initiative personnelle et en estime de soi (compétences transversales pour la gestion d'activités économiques) - Inciter les bénéficiaires à innover dans leurs AGR, à croire en leurs capacités et à surmonter les normes sociales qui pourraient les entraver dans leurs plans 	- Formation des formateurs en GERME et ACV	Formateurs en GERME et ACV	Formation de 8 jours	Maîtres formateurs certifiés en GERME avec renforcement de compétences au niveau régional par le cabinet CESAM
			- Formation des animateurs	Animateurs des ONG	Formation d'une semaine par ONG	Consultant formateurs en GERME et ACV formés au Bénin
			- Formation à l'aide d'outils adaptés à un public non lettré (kit de formation, boîte à images conçus par CESAM), film-débat	Bénéficiaires de MP	Formation de 5 jours	Animateurs des ONG formés par les formateurs en GERME et ACV
5	Formation en compétences techniques et micro-entrepreneuriales (GERME) ²¹ <i>(Activité 5)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Doter les bénéficiaires des compétences de base pour la gestion d'activités économiques - Démarrage et/ou amélioration de petites entreprises ou AGR 	- Recyclage des formateurs en GERME et formation en ACV	Consultant-formateurs nationaux	Formation de 8 jours	Maîtres formateurs certifiés en GERME avec renforcement de compétences au niveau régional par le cabinet CESAM
			- Formation des animateurs	Animateurs des ONG	Formation d'une semaine par ONG	Formateurs en GERME et ACV formés au Bénin
			- Formation adaptée à un public non lettré/bénéficiaires (kit de formation, boîte à images conçus par CESAM) - Formation et partage d'informations sur les risques et opportunités de chaque activité	Bénéficiaires de MP	7 jours par groupe pour 4 modules.	Animateurs des ONG formés par les formateurs en GERME et ACV
			- Élaboration d'un micro plan d'affaires individuel d'utilisation de la dotation en capital	Bénéficiaires de MP	Après la formation GERME et avant l'octroi de la subvention productive	Animateurs des ONG formés par des consultants
6	Octroi d'une subvention productive ²² <i>(Activité 6)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir l'accès au financement des bénéficiaires - Encourager le développement de l'AGR planifiée 	- Transfert de 9 000 MRU (90 000 MRO) par bénéficiaire	Bénéficiaires de MP d'un paquet capital ou complet	Un seul transfert par bénéficiaire de MP	Tekavoul au travers de l'Agent payeur

Légende : *(Correspondances des activités dans le manuel des opérations " Mesures d'accompagnement productives du programme Tekavoul ")*

	Activités communes à tous les paquets
	Activités supplémentaires du paquet social
	Activité supplémentaire du paquet capital

²¹ L'intitulé de la mesure diffère selon les documents de planification : dans le manuel des opérations, elle est nommée « Formation en gestion de base » alors que dans le guide du formateur GERME « Formation Créez et Gérez Mieux Votre Entreprise », ou encore « Formation en compétences techniques et micro-entrepreneuriales (Germe) » dans certains documents du programme ASP.

²² Dans le manuel des opérations, cette mesure est intitulée « Injecter de l'argent » ou encore « injection de capital », terme qui n'est toutefois pas utilisé dans les guides de formateurs ACV et GERME. Dans divers documents, on trouve des termes différents tels que celui de « transfert monétaire » ou encore celui « d'octroi d'une subvention productive » dans les documents ASP.

1.3.3. Public cible et couverture géographique

Le projet Mesures Productives (MP) visait uniquement des ménages d'ores et déjà bénéficiaires du programme Tekavoul au sein de trois moughataa (Sélibabi, Ghabou²³ et Barkéol) appartenant aux Wilayas de l'Assaba et du Guidimakha, zones retenues principalement du fait que l'évaluation d'impact s'y déroule. Ce sont finalement 13 communes qui ont été concernées par le projet MP, divisées par Tekavoul en Espace de Promotion sociale (EPS). Cette unité spatiale consiste à rassembler, pour les besoins des opérations, les ménages bénéficiaires du programme Tekavoul en groupe d'environ 40 personnes. Aussi, un espace de promotion social (EPS) peut concerner une même localité si elle regroupe le nombre requis de ménages, ou plusieurs petites localités si tel n'est pas le cas.

L'ensemble des EPS d'une même commune n'étaient pas tous concernés par les mesures productives compte tenu de l'existence de groupes contrôle²⁴. Il est estimé qu'environ 85% des bénéficiaires Tekavoul dans un EPS étaient éligibles aux mesures productives, soit environ 35 ménages bénéficiaires par espace. A chaque EPS tiré au sort a été assigné un paquet d'intervention (complet, social ou capital).

Au sein de chaque ménage bénéficiaire du programme Tekavoul sélectionné pour le projet MP, une personne était désignée pour bénéficier des diverses mesures d'accompagnement au nom du ménage. Il a été fixé que cette personne devait avoir entre 18 et 49 ans inclus et la priorité devait être donnée aux femmes. La répartition des bénéficiaires du projet MP, estimés à 2 068 personnes, dans 13 communes, soit 75 EPS, est présentée dans le Tableau 3.

Tableau 3 Répartition géographique des bénéficiaires prévisionnels du projet MP

Moughataa	Communes	Bénéficiaires	Nombre d'EPS avec MP (hors groupe contrôle)	ONG	Agent Payeur
Sélibabi	Sélibabi	401	16	ADIG	Banque El Amana
	Hassi Chegar				
Ghabou	Ghabou	707	23	ADIG	
	Gouraye				
	Souvi				
	Baydjam				
Barkéol	Barkéol	960	36	ECODEV	
	Bou Larath				
	El Ghabra				
	Gueller				
	Laweissi				
	Lebheir				
R'Dheidhie					
3 moughataa	13 communes	2068 bénéficiaires	75 EPS	2 ONG	1 agent payeur

1.3.4. Acteurs de mise en œuvre

L'institution nationale de tutelle du projet Mesures Productives (MP) est l'agence nationale Tadamoun de Lutte contre les Séquelles de l'esclavage, l'Insertion et la Lutte contre la Pauvreté. En son sein, le Programme National des Transferts Sociaux (Tekavoul – PNTS) était directement responsable de la gestion du projet MP. Au niveau du PNTS, les principales personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet MP étaient :

- Le Coordonnateur national du Programme National des Transferts Sociaux (Tekavoul – PNTS) qui assure la supervision générale du projet MP et est responsable du paiement des prestataires ;
- Le Responsable des Mesures Productives (RMP) qui coordonne la mise en œuvre du projet MP ;

²³ Ghabou faisait partie de Sélibabi au démarrage du projet.

²⁴ L'évaluation d'impact nécessite d'avoir un groupe de contrôle ayant les mêmes caractéristiques que les bénéficiaires des mesures productives mais ne bénéficiant d'aucune activité des mesures productives.

- Le responsable des paiements qui supervise et coordonne le paiement de la subvention productive ;
- Le responsable du suivi-évaluation qui appuie la mise en œuvre des activités de suivi et centralise les données de suivi du projet ;
- Le responsable du système d'information qui génère la liste des ménages bénéficiaires éligibles au projet.

Les équipes de Tekavoul étaient chargées de la sélection des bénéficiaires du Programme National de Transferts Sociaux (activité 1), de l'adaptation des outils et guides méthodologiques et de l'injection d'argent (mesure 6/activité 6). Tekavoul devait, selon le manuel des opérations, superviser périodiquement les activités, traiter et analyser les informations du projet et coordonner l'ensemble des acteurs.

Le programme Tekavoul a délégué la mise en œuvre des mesures productives à deux ONG (ADIG et ECODEV) recrutées suivant les procédures officielles de passation de marché en vigueur. L'ONG ADIG intervenait dans les moughataa de Sélibabi et de Ghabou, l'ONG ECODEV dans la moughataa de Barkéol. Dans sa zone d'intervention, chaque ONG était directement en charge de la mise en œuvre des activités d'accompagnement et de coaching (mesure 1), de constitution des groupes de bénéficiaires et d'identification des Personnes Ressources Communautaires (PRC) (activité 2), de constitution et formation des groupes d'épargne (AVEC) (mesure 2/activité 3), de formation en Ateliers Compétences de Vie (ACV) (mesure 4/activité 4), de formations en gestion de base (GERME) et de facilitation de l'élaboration du plan d'utilisation de l'injection d'argent (mesure 5/activité 5) ainsi que de la collecte des données de base de suivi et de la remontée de l'information.

Chaque ONG devait mettre à disposition pour la mise en œuvre du projet MP :

- Des superviseurs (à raison d'un superviseur pour 15 animateurs) chargés des tâches suivantes :
 - Planification des activités des animateurs ;
 - Supervision mensuelle des animateurs et activités sur le terrain (auprès des bénéficiaires et des AVEC) ;
 - Appui au déroulement des activités ;
 - Appui des activités de suivi du projet par les animateurs, capitalisation et remontée des informations collectées ;
 - Coordination de la mise en œuvre des activités.
- Des animateurs (coach) (à raison d'un animateur pour 3 à 5 AVEC²⁵) chargés des tâches suivantes :
 - Constitution des groupes et réalisation du coaching (de groupe et individuel) ;
 - Accompagnement (de groupe et individuel) des bénéficiaires ;
 - Mise en place, encadrement et supervision mensuelle des AVEC ;
 - Formations en ACV et GERME auprès des bénéficiaires ;
 - Projection des films et conduite des débats ;
 - Suivi de proximité pour appuyer les bénéficiaires en cas de difficulté ;
 - Collecte de données de terrain pour le suivi-évaluation (coaching et accompagnement) ;
 - Appui aux bénéficiaires pour l'élaboration et la validation des plans d'utilisation de la subvention productive.

Enfin, des **Personnes Ressources Communautaires** (PRC), non rémunérées, devaient être identifiées parmi la population, afin d'assurer la liaison entre les animateurs des ONG et le reste de la population. Toutefois, les PRC n'ont, finalement pas été mobilisées contrairement à ce qui était planifié²⁶.

²⁵ Les documents de planification divergent quant au nombre d'AVEC par animateur. Ainsi, selon le PowerPoint relatif au dispositif de mise en œuvre du programme ASP en Mauritanie élaboré au niveau régional, un animateur couvrirait 3 EPS, soit entre 4 et 5 AVEC, ce qui correspond à 80 bénéficiaires. Le nombre d'AVEC par animateur dépend de la proximité des AVEC entre elles.

²⁶ Des interlocuteurs déplorent l'absence de PRC dans le projet et ignorent que leur mobilisation avait été initialement prévue.

L'agent-payeur, par le biais de la **banque El Amana**, était chargé du versement de la subvention productives (mesure 6/activité 6) aux bénéficiaires des MP éligibles au paquet capital ou complet. Il était contractualisé par le programme Tekavoul.

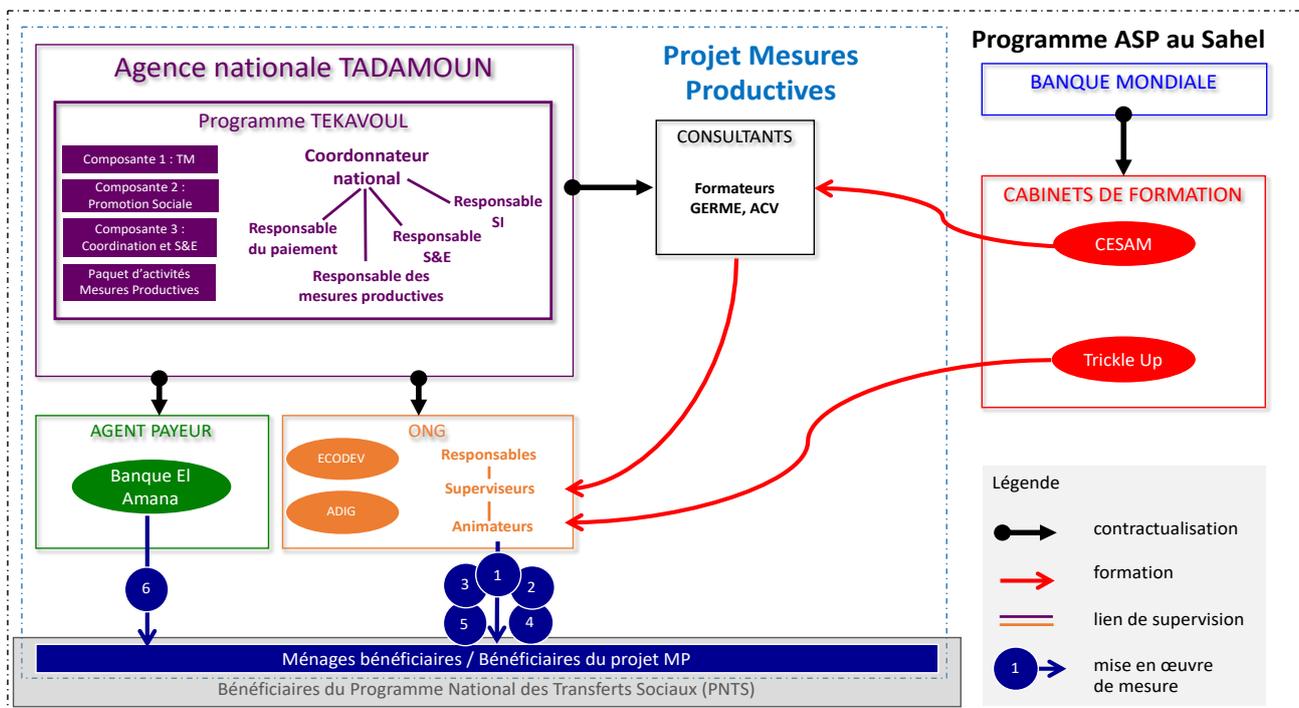
La Banque mondiale assurait un rôle de planification, d'appui technique et de suivi des opérations. Un consultant de la Banque mondiale, responsable de la mise en œuvre du projet MP, était en charge de la conception opérationnelle, de l'appui technique au PNTS et de la coordination des organismes de formation. Un autre consultant de la Banque mondiale était responsable du suivi-évaluation du projet MP, a simplifié, adapté les outils et a supervisé le suivi-évaluation au niveau national.

Deux organismes de formation, contractualisés par la Banque mondiale au titre de l'ensemble du programme ASP, ont assuré un appui technique pour le développement et l'adaptation des outils de formation et la formation des formateurs :

- Le cabinet **CESAM**, basé au Bénin, appuie les formations ACV (mesure 4/activité 4) et GERME (mesure 5/activité 5). Il est chargé de l'élaboration et de l'adaptation des outils pédagogiques, ainsi que du renforcement des capacités de deux maîtres formateurs, consultants nationaux et formateurs agréés GERME contractualisés par Tekavoul à cette fin. Ces derniers, une fois formés par CESAM, sont chargés de la formation des animateurs et des superviseurs des ONG ADIG et ECODEV.
- L'ONG internationale **Trickle Up** appuie les activités d'accompagnement et de coaching (mesure 1) et les AVEC (mesure 2). Elle est chargée de l'élaboration et de l'adaptation des outils pédagogiques, ainsi que de la formation des animateurs et superviseurs des ONG ADIG et ECODEV.

Le **Graphique 2** offre une vue d'ensemble des principaux acteurs de mise en œuvre du projet MP et de leurs relations. Ce graphique a été compilé pour les besoins de l'étude sur base de différents documents de projet dans le but de clarifier les liens de contractualisation et subordination entre les principaux acteurs de mise en œuvre du projet MP²⁷.

Graphique 2 Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre du projet MP



²⁷ Il n'a pas été possible d'obtenir un organigramme pour confirmer l'organisation et les liens de subordination au sein du programme Tekavoul.

2. Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation porte spécifiquement sur le processus de mise en œuvre du projet des mesures productives en Mauritanie. L'objectif principal est d'avoir une meilleure compréhension de la conception et de la mise en œuvre des différentes activités prévues dans le projet, et plus particulièrement des prestations fournies auprès des populations cibles au travers des différentes mesures d'accompagnement (Tableau 1).

Conformément aux termes de référence de cette évaluation qualitative, la cascade de formation (en termes de contenu d'information, de modalités de transmission et d'adéquation aux besoins) a été questionnée dans le but de renseigner la structuration et le séquençage des sessions de formation des différentes composantes. Les forces et points à améliorer quant au dispositif organisationnel ont également été renseignés. Les barrières et facteurs facilitants la participation aux activités des mesures productives par les populations cibles ainsi que les goulots d'étranglement au niveau de la mise en œuvre des mesures productives dans sa globalité ont été identifiés et analysés pour dégager des propositions d'ajustement et d'amélioration.

En documentant les conditions de mise en œuvre, cette évaluation vise à contribuer à l'interprétation des résultats de l'évaluation d'impact multi-pays conduite actuellement par IPA, et ainsi appuyer la formulation de recommandations pour une éventuelle mise à l'échelle. Cette évaluation apporte par ailleurs des éléments de réponse aux objectifs principaux contenus dans le document d'apprentissage de Trickle Up et de l'équipe ASP de la Banque mondiale.

3. Méthodologie et déroulement

3.1. Échantillonnage

La collecte de données a été menée dans deux moughataa (Sélibabi et Barkéol) et six communes inclus dans le projet Mesures Productives (Tableau 4). La moughataa de Sélibabi a été scindée en deux après le démarrage des activités (Sélibabi et Ghabou).

Tableau 4 Bases de l'échantillon final

Moughataa	ONG	Nb d'AVEC enquêtée(s) / Type de paquet			
		Paquet social	Paquet Capital	Paquet Complet	Contrôle
Sélibabi	ADIG	1	1	1	NA
Barkéol	ECODEV	1	1	1	NA
Total	2	2	2	2	NA

L'échantillon a été stratifié selon les différences de mise en œuvre du programme et les différents types de groupes touchés afin de renseigner les variations dans sa mise en œuvre. La façon dont le programme a été mis en œuvre par les deux ONG a été questionnée dans le détail. Pour ce faire et prenant en compte le nombre total de bénéficiaires et de groupes par ONG, il a été retenu d'évaluer une AVEC par paquet d'accompagnement (social, capital et complet) pour chaque moughataa. Au sein de chaque moughataa, trois communes ont ensuite été retenues et dans chaque commune, un espace a été sélectionné.

Les AVEC des communes incluses dans le groupe contrôle de l'évaluation d'impact n'ont pas été enquêtées du fait qu'aucune activité des mesures d'accompagnement productives ne s'y déroule.

Les EPS et groupes (AVEC) à enquêter au sein de chaque moughataa, pour chaque ONG et type de paquet (social, capital et complet) ont été sélectionnés par choix raisonné selon des caractéristiques de succès et de difficultés dans la mise en œuvre. Ces caractéristiques ont d'abord été identifiées par le personnel de terrain des ONG selon leur connaissance de chaque groupe en fonctionnement.

Après introduction de la mission auprès des responsables et des superviseurs des ONG, une note méthodologique expliquant l'objet et les étapes clés de la mission d'évaluation leur a été transmise. Il leur a ensuite été demandé de proposer deux groupes ayant bien fonctionné et deux autres ayant moins bien ou mal fonctionné par type de paquet concerné. Ainsi, chaque ONG a proposé une liste de 9 AVEC prenant en compte les critères prédéfinis.

Sur la base de cette pré-sélection, les responsables du suivi-évaluation de la Banque mondiale maîtrisant le terrain et les acteurs concernés ont retenu 3 AVEC par ONG. Ce choix final des 6 AVEC a ensuite été validé par le Responsable des Mesures Productives de Tekavoul. Cet échantillon final, présenté dans le Tableau 5, prenait en compte les différents paquets, le niveau de fonctionnement des AVEC ainsi que des critères géographiques, d'optimisation des coûts et de déplacements entre les zones.

Tableau 5 Échantillon final complet

Moughataa	ONG	Nb groupe	Paquet	Situation groupe/ONG	Commune	EPS	Nom du groupe
Barkéol	ECODEV	1	Complet	Fort	Barkéol	10	Emel
		1	Capital	Moyen	El-Ghabra	22	Teghadoum
		1	Social	Faible	Gueller	4	Elvadel
Sélibabi	ADIG	1	Social	Fort	Sélibabi	10	Sounatou rassoulou
		1	Capital	Fort	Baydjam	14	Nasr wad nagi
		1	Complet	Faible	Hassi Chegar	07	tadamoun

3.2. Guides d'entretien et outils utilisés

Sur la base des documents de projet et d'entretiens préparatoires avec les responsables du projet, plusieurs outils ont été conçus en vue de la collecte de données. L'ensemble de ces outils est présenté dans un document annexe, le livrable 2.

Deux **fiches de consentement** ont été préparées, une pour les interlocuteurs individuels et la seconde pour les focus group. Les modèles sont présentés dans le livrable 2, tandis que les fiches remplies et signées ont été consignées et seront transmises au besoin.

Une courte **note méthodologique récapitulative** a été envoyée aux responsables et superviseurs des ONG en amont de la phase de terrain pour qu'ils s'approprient l'objectif de la présente étude et qu'ils proposent la pré-sélection des groupes à enquêter.

Plusieurs **guides d'entretien** ont été conçus sur la base de guides développés pour l'évaluation similaire au Sénégal. Les guides utilisés sur le terrain ont été adaptés aux spécificités contextuelles et opérationnelles de la Mauritanie pour le projet Mesures Productives. Les thématiques ont été organisées en axant sur les phases de déroulement d'un projet à savoir :

- La conception et la planification
- La formation et la préparation
- Les activités mises en œuvre
- Les facteurs facilitants et les barrières
- Le suivi-évaluation
- La pérennisation et la mise à l'échelle
- La satisfaction

Pour la Mauritanie, sept guides d'entretien ont été conçus :

- Acteurs du projet (superviseurs et responsables des ONG, coordonnateur et responsable du projet Tekavoul, Banque mondiale)
- Complément superviseurs des ONG (avec ajout de questions spécifiques)
- animateurs

- Focus Group (FG)
- Bénéficiaires individuels
- Responsables de formation
- Personnes ressources au sein de Trickle Up

Il a été décidé d'inclure des tableaux pour recueillir plus facilement certaines données, pour faciliter l'analyse thématique et permettre la triangulation entre les réponses des divers acteurs. L'objectif était de s'assurer que chaque type d'interlocuteur fournisse de l'information sur des sujets identiques. Le vocabulaire utilisé dans les guides a été adapté au type d'interlocuteur pour assurer une compréhension optimale de tous.

Un **guide d'observation** a été conçu pour les activités encore en cours sur le terrain (réunions AVEC), afin de structurer ces temps et de décrire le déroulement des activités, le fonctionnement des groupes, le rôle et les réactions des acteurs.

3.3. Description des méthodes

Plusieurs méthodes qualitatives ont été mobilisées afin d'atteindre les objectifs de l'évaluation.

Des **entretiens individuels qualitatifs semi-structurés** ont été menés avec plusieurs types d'interlocuteurs : acteurs clefs du niveau central du programme Tekavoul (coordonnateur national, responsable des MP, responsables du suivi-évaluation, responsable du paiement) et de la Banque mondiale, des superviseurs et des animateurs des ONG, des bénéficiaires et les consultants-formateurs en ACV et GERME. Ces entretiens semi-structurés ont permis de recueillir des informations détaillées de manière systématique auprès des personnes concernées sur leurs expertises, expériences et opinions quant au projet MP. Huit entretiens individuels avec les bénéficiaires (un ou deux²⁸ par FG) se sont déroulés à leur domicile. Le choix de ce bénéficiaire a été opéré pendant les FG, selon plusieurs critères :

- Leur niveau de participation effective au FG;
- Leur volonté et disponibilité à participer ;
- S'il s'agissait de personnes ayant paru particulièrement informées et « informatives » ;
- S'il s'agissait de personnes particulièrement enthousiastes par rapport au projet ou à leur AGR ou à l'inverse insatisfaites. Des personnes présentant des caractéristiques particulières ou des vécus différents par rapport à la mise en œuvre du projet ;
- Des participants remplaçant les bénéficiaires réellement désignés comme tel²⁹ .

Des **focus groups** (FG) ont été organisés avec les 6 groupes AVEC prévus par l'échantillon. Après avoir expliqué aux participants les objectifs de l'évaluation et du focus group, ils ont été interrogés sur leurs opinions, leurs sentiments et perceptions personnelles et de groupe sur plusieurs thématiques. Les échanges se sont tous déroulés dans la langue parlée par les bénéficiaires qui était l'hassanya³⁰. Ils ont permis de collecter des informations détaillées sur les activités mises en œuvre, les AGR, l'acceptabilité et les perceptions par rapport au projet ainsi que les facteurs facilitants ou obstacles à la participation aux activités. Il a été choisi de limiter le nombre de participants au FG pour assurer une qualité d'échange optimale et pour la majorité des groupes, une moyenne de douze personnes a pu être respectée. Ce quota maximum a surtout permis d'entendre la voix et avis de tous et de limiter la durée des entretiens afin de respecter la disponibilité des personnes interrogées. Les interactions qui avaient lieu au sein du groupe ont été analysées afin d'obtenir des informations riches de par leur diversité. C'est ce libre échange des

²⁸ Deux bénéficiaires pour les AVEC recevant le paquet social, deux également pour le paquet capital, et quatre bénéficiaires pour les AVEC du paquet complet.

²⁹ Ces bénéficiaires désignés par le programme Tekavoul sont parfois de sexe masculin ou des bénéficiaires malades remplacés par un membre de leur ménage lors des réunions AVEC.

³⁰ La langue la plus parlée en Mauritanie.

opinions qui ont fait du groupe de discussion un moyen singulier d'explorer des idées et d'approfondir des questions complexes. Cependant, obtenir des exemples concrets par les bénéficiaires, en présence de tous, a parfois été délicat et ils n'osaient pas nécessairement indiquer ce qui ne leur a pas convenu.

Des **entretiens individuels non structurés** ont été réalisés auprès des responsables des ONG et de certaines personnes ressources de la Banque mondiale et de Trickle Up. Ce type d'entretien contenait des questions très générales pour lancer le répondant dans une discussion libre et spontanée. Des questions d'approfondissement et des relances ont permis de recueillir des renseignements plus détaillés sur un sujet en particulier et d'explorer les incompréhensions ou contradictions existantes. Ces entretiens ont été particulièrement utiles pour étudier les retours d'expériences et ont permis d'obtenir des données qualitatives plus détaillées sur des phases précises de la mise en œuvre du projet.

La phase de collecte ayant eu lieu à la fin du projet et les dates des rencontres avec les bénéficiaires ne coïncidant pas avec leurs dates de réunion, une seule **observation structurée** d'une réunion AVEC a pu être effectuée. L'évaluateur observait directement à l'aide de la fiche d'observation le processus et les conditions dans lesquelles la réunion se tenait sans s'engager dans les activités ni interrompre pour poser des questions.

Les **données de suivi** disponibles et transmises par l'assistant technique de la Banque mondiale, responsable du suivi-évaluation, ont permis de construire des tableaux de synthèse et ainsi être intégrées à l'analyse.

3.4. Organisation de la collecte et échantillon effectif

L'équipe de mise en œuvre de la collecte de données était composée de deux consultants (une consultante sénior et un consultant junior) et d'une interprète-enquêtrice. Après leur formation aux outils et à la méthodologie, le consultant junior et l'interprète-enquêtrice se sont rendus dans les localités d'intervention du projet pour les différents entretiens. Le consultant junior a mené les entretiens individuels des superviseurs et des animateurs des ONG, appuyé par l'interprète-enquêtrice qui a effectué la traduction chaque fois que nécessaire et a assuré une partie de la prise de notes lors de ces entretiens effectués en binôme. Certains entretiens ont été menés en binôme pour des besoins de traduction, en effet l'interprète-enquêtrice a animé, directement en langue hassanya, les focus groups et a mené, dans cette même langue, les entretiens individuels des bénéficiaires.

Comme initialement prévu, les entretiens avec les responsables au niveau central, des ONG et des formations ainsi que les personnes-ressources de Trickle Up et de la Banque mondiale ont été réalisés par la consultante sénior. Certains entretiens notamment ceux des responsables des ONG, ont été effectués en présence du consultant junior afin qu'il se familiarise avec la méthodologie qualitative d'entretien.

L'ensemble des entretiens ont été enregistrés sur dictaphone, ces enregistrements ont été utilisés pour appuyer la capitalisation des informations collectées. La capitalisation des entretiens réalisés auprès des acteurs au niveau central, des formateurs, des responsables des ONG, de la Banque mondiale, de CESAM et de Trickle Up a été effectuée par la consultante sénior. Tandis que le second consultant s'est chargé, de capitaliser les données recueillies auprès des superviseurs et des animateurs des ONG. L'enquêtrice a réalisé la première phase de capitalisation des entretiens des bénéficiaires qui a consisté en la traduction française des données des entretiens menés par ses soins. Sur cette base, le consultant junior a organisé l'ensemble de ces informations dans les matrices créées et finalisées par la consultante sénior. Le travail de capitalisation a été particulièrement fastidieux d'une part, car lors de la phase de collecte des données, les consignes n'ont pas toujours été respectées, d'autre part, car l'enquêtrice manquait d'expériences en enquête qualitative et de prise de notes. Il aurait été préférable, comme suggéré par une personne de la Banque mondiale en début d'étude, que la consultante sénior se rende sur le terrain pour dérouler cette phase, appuyé par l'interprète-enquêtrice.

L'échantillon initial de personnes à enquêter a été respecté. Le détail de l'échantillon effectif des différentes activités de collecte de données et la durée de celles-ci sont présentés dans le Tableau 6.

Tableau 6 Échantillon effectif par activité de collecte de données et durée

Activité de collecte de données	Interlocuteur / Cible	Nb	Répartition par ONG		Durée moyenne ³¹
			ADIG	ECODEV	
Focus Group	Bénéficiaires des groupes AVEC	6	3	3	2h21
Entretien individuel semi-structuré	Bénéficiaires ayant participé au focus group	8	4	4	1h31
	Animateurs des ONG	6	3	3	1h52
	Superviseurs des ONG	2	1	1	2h07
	Responsable MP de Tekavoul	1			3h00
	Assistants Techniques BM	2			2h35
	Consultant-formateurs ACV & GERME	2			0h53
Entretien individuel non structuré	Responsables des ONG	2	1	1	1h25
	Personnes ressources de TU	3			1h08
	Responsables Tekavoul (Coordonnateur national, Paiement, suivi-évaluation)	3			1h00
	Responsables BM	1			2h10
Observation structurée	Réunion AVEC et coaching de groupe	1	0	1	0h20
Total		37	12	13	

Les participantes aux FG avaient entre 18 et 50 ans et seulement 1 personne sur les 71 participants aux six focus group (FG) avait un âge en dehors de la tranche d'âge requise (50 ans³²). Trois hommes bénéficiaires (sur les 71) ont participé aux FG, deux dans la moughataa de Sélibabi et un dans la commune de Barkéol. Sur les six FG, un était plutôt jeune³³ tandis qu'un autre était composé de personnes plus âgées compte tenu des critères d'âge imposés par le projet³⁴. Les quatre autres FG étaient assez hétérogènes en termes d'âge des participants. Les FG ont rassemblé très majoritairement des femmes.

Sur les 8 participants aux FG interrogés individuellement, il n'y avait que des femmes, d'âges divers (19 à 47 ans), dont la moitié exerçait une fonction au sein de l'AVEC contrairement à l'autre moitié composée de membres simples afin d'avoir une certaine représentativité. La majorité de ces femmes (5 sur 8) étaient mariées, tandis que les 3 autres étaient célibataires (l'une veuve, les deux autres divorcées).

Sur les 6 animateurs interrogés, un seul était de sexe féminin.

3.5. Collecte et gestion des données

Les données qualitatives pour l'évaluation ont été collectées en décembre 2019 (présentées dans un document annexe, le livrable 3). Des entretiens préparatoires ont eu lieu en novembre 2019 puis les entretiens officiels du 06 au 19 décembre 2019 comme détaillé dans l'Annexe 2 : Calendrier de collecte des données.

Dès la phase de préparation de la mission, une bonne collaboration s'est instaurée avec les personnes ressources impliquées dans le projet. Cependant, peu de documents de projet ont été transmis, notamment au niveau institutionnel, pour faciliter le bon déroulement de cette étude. Il est important de noter que certaines personnes ressources de la Banque mondiale ont grandement contribué à ce que cette mission s'accomplisse dans les meilleures conditions possibles. Cet appui essentiel s'est également traduit, dès le début de la mission, par la transmission de la majorité des documents utiles à la revue documentaire. Cette collaboration a donc grandement facilité le bon déroulement du travail.

³¹ Durée moyenne par acteur interrogé.

³² Cette personne avait un âge éligible au moment de la sélection réalisée en 2018.

³³ Sur les 13 participants de ce focus group, 8 étaient âgés de moins de 30 ans.

³⁴ Sur les 13 participants de ce focus group, 10 avaient plus de 40 ans.

Les responsables et superviseurs des ONG se sont également rendus disponibles pour nous recevoir et ont fait le nécessaire afin que la phase de collecte des données de terrain puisse se dérouler selon la méthodologie annoncée et en respectant le calendrier fixé de manière conjointe. Les animateurs des ONG ont été d'une aide précieuse pour le déroulement du travail de terrain et se sont tous rendus très disponibles pour les entretiens. Ils ont pris du temps pour informer les bénéficiaires, préparer la tenue des focus group, nous accompagner chaque fois que nécessaire et nous introduire auprès des populations concernées. Au niveau communautaire, l'équipe était attendue et a été chaleureusement accueillie. Les lieux d'entretien ont été aménagés de façon à ce que les échanges se déroulent de la manière la plus appropriée possible. En début de focus group, les bénéficiaires avaient une certaine retenue à partager les difficultés vécues à travers ce projet. L'équipe a pu noter un engouement des bénéficiaires lors des temps d'échanges individuel ainsi qu'une grande satisfaction du fait que leurs avis et expériences soient pris en compte.

Deux types de fichiers ont été utilisés pour la saisie des données :

- Une matrice Excel pour chaque type de guide d'entretien/acteur interrogé et selon des rubriques préalablement définies pour les entretiens individuels semi-structurés et les focus group.
- Des documents Word pour les comptes rendus des entretiens individuels non structurés, pour les notes complémentaires d'informations et notes d'observation.

Pendant l'analyse des données, une attention particulière a été portée selon les caractéristiques d'intérêt lorsqu'elles émergeaient. Les réponses par type d'acteurs sur des thématiques communes ont permis la triangulation des résultats pour valider les informations en se référant à de multiples sources. Une attention a également été portée à l'analyse des fréquences de type de réponses, afin de favoriser les réponses de type consensuelle aux réponses de type anecdotiques (bien que rapportées) lors de l'écriture du rapport. Les données issues des observations ont suivi la même procédure que les entretiens.

4. Résultats

4.1. Mise en place du projet

4.1.1. Montage organisationnel et institutionnel

Au niveau central, l'agence Nationale TADAMOUN, en tant qu'institution de tutelle, contracte, au travers du programme Tekavoul, directement les ONG, les consultants-formateurs en compétences de vie et GERME impliqués dans la mise en œuvre du projet Mesures Productives (MP) (Graphique 1, page 4) et l'opérateur de paiement. Par ailleurs, il est à noter que le programme Tekavoul n'a pas de lien de supervision formelle avec les cabinets de formation intervenant dans le renforcement des capacités des consultants-formateurs (CESAM) et des animateurs des ONG (TU). Ceux-ci rapportent directement à la Banque mondiale dans le cadre de la mise en œuvre du programme ASP sous-régional. Une bonne collaboration entre Tekavoul et la Banque mondiale est dès lors essentielle. Les répondants ont rapporté que cette collaboration portait avant tout sur la constitution des listes de ménages bénéficiaires, l'adaptation des outils pédagogiques au contexte mauritanien, et le suivi de la mise en œuvre.

Plus généralement, le rôle et les responsabilités des principales organisations impliquées dans la mise en œuvre du projet MP ont été décrits comme suit par les personnes interrogées :

- *Programme Tekavoul* : superviser et valider toutes les stratégies, les documents de paiement, les termes de référence et contrats, la passation de marchés ; coordonner et suivre l'ensemble des mesures productives, réaliser les processus de sélection des bénéficiaires et l'octroi de la subvention productive (via un agent payeur) ; assurer l'accompagnement et le suivi des ONG ; être

le relais entre la Banque mondiale, les consultants-formateurs et les ONG (coordination des acteurs) ;

- *Banque mondiale* : concevoir le projet ; superviser l'élaboration des listes de bénéficiaires ; planifier l'ensemble des activités ; adapter les outils et guides techniques au contexte ; élaborer les fiches de suivi et les outils de saisie informatique ; appuyer techniquement le programme Tekavoul et suivre les opérations ;
- *ONG* : opérationnaliser les activités sur le terrain (excepté la sélection des bénéficiaires et la distribution de la subvention) ; assurer par le biais des superviseurs et des animateurs la constitution et l'encadrement des groupes AVEC, le déroulement des séances de films-débats et la réalisation des formations en coaching, AVEC, GERME et ACV et assurer la production de données de suivi des activités ;
- *ONG Trickle Up* : concevoir les modules et guides de formation en AVEC et coaching et former les superviseurs et les animateurs des ONG ;
- *CESAM* : délivrer la formation ACV et GERME auprès des consultants-formateurs chargés de la formation des animateurs des ONG ;
- *Agent payeur* : octroyer la subvention productive, avec appui du responsable du paiement de Tekavoul et du responsable des mesures productives au sein du programme Tekavoul pour l'identification des bénéficiaires et le suivi des paiements.

Cette perception du rôle respectif des différentes organisations impliquées ne peut être mise en perspective avec ce qui était planifié dans le manuel des opérations du projet MP car celui-ci ne détaille pas les rôles et responsabilités des différentes organisations³⁵. Ainsi, si l'agence TADAMOUM est clairement reconnue comme institution de tutelle, la distribution des rôles et responsabilités des autres organisations dans la gestion du projet MP demeure quelque peu opaque.

Le **Error! Reference source not found.** présente les principales personnes impliquées dans la coordination du projet MP au niveau central, leurs rôles et relations, tels qu'identifiés lors de cette étude. Il est intéressant de noter que le manque de clarté de la conception opérationnelle du projet MP a imposé une forte implication d'un consultant de la Banque mondiale dans la phase de démarrage. Au cœur de ce dispositif, il semble que le responsable des Mesures Productives rapporte au coordonnateur national de Tekavoul, ne collabore pas avec le responsable adjoint de la Promotion Sociale mais fréquemment avec l'assistant technique de la Banque mondiale. Le Responsable des Mesures Productives (RMP) est en lien avec le responsable du système d'information (RSI) chargé de transmettre la liste des bénéficiaires de la subvention à l'agent payeur³⁶. Le poste de RMP semble quelque peu isolé au sein du programme Tekavoul car il n'appartient à aucune équipe.

Le coordonnateur national du programme Tekavoul assure cette fonction, par intérim, depuis août 2019. Il occupe toujours le poste de responsable de la Promotion Sociale (comme avant sa nomination en tant que coordonnateur). Cependant il s'appuie essentiellement sur son adjoint pour remplir cette fonction.

La supervision du personnel des ONG et le suivi de la mise en œuvre des activités (**Tableau 7**) est une tâche qui revient au RMP. Cependant, le responsable suivi-évaluation de la Banque mondiale mentionne avoir également un rôle de suivi des activités des ONG mais de manière informatisée, par le biais du serveur mis

³⁵ Le manuel des opérations, dans sa section « Acteurs et modalités de mise en œuvre », fait uniquement référence à l'agence Tadamoun et aux ONG contractualisées. En revanche les rôles des animateurs et superviseurs des ONG sont largement détaillés dans le manuel des opérations.

³⁶ Les transferts monétaires réguliers du programme Tekavoul et la subvention des Mesures Productives sont ainsi effectués par le même agent payeur.

en place. En effet, le RMP et le responsable suivi-évaluation de la Banque mondiale jouent un rôle légèrement similaire quant à la collecte des données auprès des superviseurs des ONG. Mais leur mode de suivi diffère car le RMP collectait les versions papiers des fiches de suivi et réalisait des missions de supervision régulières des activités sur le terrain. Alors que le responsable suivi-évaluation de la Banque mondiale assurait le suivi de la collecte informatique des données sur le serveur, effectuait des missions de terrain ponctuelles et apportait un appui au RMP. Le responsable suivi-évaluation de la Banque mondiale avait un rôle transversal et appuyait également d'autres activités au sein du programme plus large de Tekavoul.

Recommandation 2 **Rôles et responsabilités des acteurs de mise en œuvre**

- Il convient d'établir et de valider officiellement un organigramme délimitant clairement les rôles et responsabilités des acteurs de mise en œuvre du projet MP.
- Il est nécessaire d'établir des descriptions des tâches et responsabilités pour chaque poste occupé dans le cadre du projet MP et de clarifier qui a la charge de la supervision des ONG.

Question à approfondir

- Comment intégrer davantage le Responsable des Mesures Productives au sein du programme Tekavoul ?

Tableau 7 Principales personnes impliquées dans la coordination du projet MP au niveau central

Intitulé du poste	Rapporte à	Supervise	Tâches effectives	% de temps consacré
<i>Au sein de Tekavoul</i>				
Coordonnateur national	Directeur général de l'Agence Nationale Tadamoun	Supervise l'adjoint à la promotion sociale, le RMP, le responsable des paiements et du suivi-évaluation	Supervision générale du projet, du paiement des prestataires ; Transmission d'outils et appui au RMP	Peu de temps
Responsable des Mesures Productives (RMP)	Rapporte au coordonnateur national Tekavoul	Supervise les ONG, en particulier les superviseurs	Coordination du projet ; Supervision des ONG, Suivi et compilation des données de terrain ; collaboration avec la Banque mondiale	100% du temps depuis août 2017
Responsable du paiement	Rapporte au coordonnateur national Tekavoul	Non renseigné	Réception et vérification de la liste des ménages bénéficiaires transmise par le service informatique et transmission à l'agent payeur et suivi des paiements	Non renseigné
Responsable suivi-évaluation	Rapporte au coordonnateur national Tekavoul	Non renseigné	Suivi et centralisation des rapports mensuels pour production de rapports trimestriels et semestriels du programme Tekavoul	Non renseigné
<i>Au sein de la Banque mondiale</i>				
Technical Team Leader (TTL) de la Banque mondiale		Supervise le responsable suivi-évaluation et le consultant	Implication dans la réflexion initiale pour la définition des paquets ; Planification ; Suivi-logistique et appui technique de son équipe et de Tekavoul	Peu de temps
Assistant Technique et responsable suivi-évaluation de la Banque mondiale	Rapporte aux responsables de l'évaluation d'impact de la Banque mondiale, à son TTL (une fois par semaine dans la phase intensive)	Supervise les superviseurs des ONG	Initialement supervision de l'enquête initiale de l'évaluation d'impact ; appui à la mise en œuvre des MP (depuis mars 2018) ; Renforcement du processus de suivi-évaluation ; Appui au RMP ; Conception et adaptation des outils de suivi-évaluation (informatisation des outils, conception de programme, formation des superviseurs à l'outil) ; Suivi de la collecte des données	25% du temps entre octobre 2018 et juin 2019 25% du temps depuis octobre 2019
Consultant pour la Banque mondiale sur le projet MP	Rapporte à son TTL et l'appuie	Personne	Responsable de la mise en œuvre des MP ; Implication dans la réflexion initiale pour la définition des paquets ; Planification ; Conception opérationnelle du projet MP (adaptation d'outils, transformation de documents de concept élaborés au niveau régional en manuel opérationnel, élaboration d'un budget, des TDR du RMP, des ONG et consultants-formateurs) ; appui technique à Tekavoul ; Coordination avec Trickle Up et CESAM	80% du temps pendant 2 ans

4.1.2. Sélection et gestion des ONG

4.1.2.1. Sélection et contractualisation des ONG

Le programme Tekavoul a fait le choix, avec l'appui de l'assistance technique de la Banque mondiale, de contractualiser des ONG « généralistes », disposant d'un fort ancrage au niveau des zones d'intervention du projet MP. Les ONG devaient d'ailleurs justifier de leur capacité opérationnelle et de leur présence effective dans ces zones avant le début du projet. La mise en œuvre des Mesures Productives (déléguée aux ONG) est différente de celles des autres composantes du programme Tekavoul (mise en œuvre directe par Tekavoul) et les ONG disposaient donc de leur propre personnel de terrain. Le protocole d'accord officialisant cette délégation de mise en œuvre entre Tekavoul et les ONG n'a pas été partagé dans le cadre de la présente étude. Ainsi, le détail des responsabilités et des modalités opérationnelles et financières prévues n'est pas connu.

La majorité des acteurs du niveau central témoignent de lenteurs (plusieurs mois) et de complexités (d'ordres contractuels, financiers) lors de la passation de marché entre Tekavoul et les ONG. L'une des ONG a, par exemple, vu son contrat être renégocié alors que les activités étaient déjà en cours sur le terrain. D'autre part, les contrats du personnel des ONG, définis par elles, étaient de courtes durées, fréquemment réaménagés et renouvelés en dernière minute. Un problème de mobilisation des animateurs et des changements fréquents au sein des équipes ont découlé du fait de leur situation professionnelle incertaine. Ce manque de visibilité programmatique à moyen terme et de gestion pérenne des contrats a été problématique pour les responsables des ONG.

Par ailleurs, certains interlocuteurs déplorent la manière dont les décaissements de Tekavoul vers les ONG étaient faits. Ces paiements étaient conditionnés par la remise de rapports trimestriels, financiers et par la justification de très nombreuses pièces administratives ayant entraîné des désaccords entre Tekavoul et les responsables des ONG. Ceux-ci vont jusqu'à affirmer qu'ils ne disposaient pas de répondant pour l'analyse des rapports financiers transmis. De ce fait, il apparaît que des retards importants de paiement (jusqu'à 7 mois de salaire du personnel des ONG) en ont découlé. Toutes les raisons de ces retards n'ont pas été clairement explicitées. Cependant grâce à la trésorerie suffisante mise à disposition par les ONG, les paiements du personnel ont pu être assurés. Ces préfinancements de salaires ont nécessité des efforts d'ajustements internes et ont parfois causé des préjudices à ces structures.

L'externalisation de mise en œuvre d'un projet n'était pas une pratique habituelle pour Tekavoul, qui n'avait jamais eu à collaborer avec des ONG. Selon la majorité des interlocuteurs, au niveau central et des ONG, ce dispositif organisationnel doit être revu afin d'en simplifier les procédures et d'en alléger les aspects contractuels, en vue d'une collaboration plus efficiente et fluide.

Recommandation 3 **Sélection et contractualisation des ONG**

- Revoir les modalités de délégation aux ONG (externalisation) de la mise en œuvre.
- Capitaliser les acquis de ce type de dispositif (externalisation) afin d'en améliorer les procédures.
- Simplifier les procédures de décaissement de Tekavoul au profit des ONG et assurer un versement régulier des paiements.

4.1.2.2. Recrutement et contractualisation du personnel des ONG

Pour répondre à l'appel d'offre du programme Tekavoul, chaque ONG était chargée du recrutement préalable d'un superviseur et de 15 animateurs.

La liste nominative ainsi que les CV du personnel proposé ont été inclus dans l'offre technique et financière remise à Tekavoul par chaque ONG. Ces dernières étaient également chargées d'identifier des Personnes Ressources Communautaires (PRC) dans leur zone d'intervention respective. Les ONG ont lancé un appel à candidatures dans leurs zones d'intervention et se sont appuyées sur leur réseau habituel pour effectuer leur recrutement.

Malgré plusieurs relances auprès du personnel (RMP et DRH) de Tekavoul et des ONG, les contrats des superviseurs et des animateurs ainsi que les termes de références des ONG n'ont pas été transmis pour les besoins de la présente étude. De ce fait, les critères de sélection, les salaires, les types de contrats, la charge de travail et les rôles prévisionnels ne sont pas connus. Les résultats présentés reposent donc uniquement sur les dires de certains acteurs du niveau central et du personnel de terrain des ONG.

Le **Tableau 8** indique la répartition par sexe du personnel de chaque ONG au début du projet.

Tableau 8 Effectif et sexe du personnel des ONG en début de projet

ONG	Animateur		Superviseur	
	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin
ADIG	10	5 ³⁷	1	0
ECODEV	12 ³⁸	2 ³⁹	1	0

Selon les informations obtenues, il y a eu plusieurs départs et arrivés au sein de ce personnel de terrain des ONG, cependant nous ne disposons pas de l'état final des effectifs et de la répartition par sexe du personnel car les informations transmises diffèrent selon les personnes interrogées.

Superviseurs

Les superviseurs ont été recrutés par les responsables des ONG sur base de CV et d'entretiens, ils étaient connus des ONG car ils collaboraient déjà avec elles. Le choix de recrutement des superviseurs revenait à l'ONG, la Banque mondiale n'avait qu'un droit de regard sur les CV des candidats.

Les critères principaux de sélection des superviseurs, tels que rapportés par les personnes interrogées (central et ONG) sont : avoir un niveau d'études supérieures (bac+2 à bac+5)⁴⁰, justifier de compétences en microfinance, en gestion de projet, avoir une bonne connaissance du terrain et maîtriser les langues locales. Toutefois, les réponses ne sont pas unanimes quant à ces critères de sélection. Ainsi, les deux responsables des ONG n'énoncent pas les mêmes critères : l'un d'entre eux fait référence au niveau d'études, tandis que l'autre indique l'expérience comme étant le critère de sélection principal.

Les deux superviseurs mentionnent avoir reçu un contrat de prestation dont les clauses ont été validées par Tekavoul lors de l'examen de l'offre technique et financière. Le contenu de ces contrats, notamment la rémunération de ce personnel, a donné lieu à des négociations entre Tekavoul et les ONG. L'offre d'une des ONG aurait été initialement refusée car le salaire du superviseur était jugé trop élevé.

Selon les acteurs interrogés, les rémunérations des superviseurs, validées entre Tekavoul et les deux ONG, étaient fixées à 40 000 MRU⁴¹ par mois. Les superviseurs n'indiquent pas la même rémunération : 40 000 MRU par mois pour l'un comme initialement prévu, et 30 000 MRU par mois pour le second. Le superviseur recevant le salaire le plus élevé bénéficie également, selon son responsable, d'avantages (assurance maladie, accès au fond de financement de l'ONG, paiement du 13^{ème} mois). L'autre superviseur aurait souhaité disposer également d'une assurance santé et potentiellement d'une revalorisation de son salaire (à hauteur de 50 000 MRU par mois). Toutefois, leur niveau de rémunération est globalement jugé satisfaisant en rapport à leur charge de travail. Dans l'une des ONG, l'un des superviseurs a démissionné et a été remplacé par son adjoint, en début de projet⁴². Alors que dans l'autre, il y a eu deux remplacements de superviseurs en cours de projet.

³⁷ Il n'y aurait plus que 2 femmes animatrices à ADIG en fin de projet.

³⁸ Selon une personne interrogée ils seraient 9 en fin de projet.

³⁹ Il n'y avait qu'une femme selon une personne interrogée.

⁴⁰ Les différents acteurs ne s'accordent pas sur le niveau d'étude requis.

⁴¹ Devise officielle de la Mauritanie, appelée également Ouguiya. Correspond à environ 1000\$.

⁴² Ce superviseur remplaçant a été recruté après la formation initiale en AVEC et ne faisait pas partie de l'offre technique soumise par l'ONG.

Animateurs

Les animateurs ont été sélectionnés par appel d'offres, au moment de la préparation de l'offre technique et financière des ONG. L'une des ONG a envoyé son personnel sur le terrain pour diffuser l'information relative au recrutement. La moitié des animateurs enquêtés ont été informés par le bouche-à-oreille et par leur connaissance de l'ONG. Les autres animateurs déclarent avoir pris connaissance de l'offre d'emploi sur internet. Les animateurs interrogés ont tous déposé un dossier de candidature. Leur recrutement a ensuite été fait par une commission spécifique composée du responsable administratif et financier, du secrétaire exécutif et du chargé de programme. Pour l'une des ONG, le coordonnateur d'antenne et le superviseur ont également été associés. À l'instar des superviseurs, la Banque mondiale a également eu un droit de regard sur les CV des candidats, mais ne s'est pas réellement impliquée dans ce processus de sélection. En cas de doutes sur un animateur, au moment du recrutement ou en cours d'activité, Tekavoul avait la latitude de saisir l'ONG en charge. Durant les formations, Trickle Up avait également la possibilité de faire part de leur doute sur les compétences d'un animateur aux ONG même si cela n'était pas dans ses prérogatives.

Les critères principaux de sélection des animateurs, tels que rapportés par les acteurs du niveau central et des ONG, sont : avoir le bac minimum, avoir une maîtrise du terrain et pouvoir justifier d'une expérience en développement communautaire. Les informations reçues divergent quant à la maîtrise de la langue requise pour occuper le poste d'animateur : l'un des acteurs affirme que les animateurs doivent maîtriser le français, alors que d'autres déclarent que la maîtrise des langues nationales est nécessaire. Le manuel des opérations ne stipule rien au sujet des critères de sélection. De plus, les contrats des animateurs et les TDR des ONG n'ayant pas été transmis, il n'est pas possible de savoir si les critères énoncés sont en ligne avec ceux indiqués dans les documents de planification. Tous les animateurs interrogés ont le niveau bac minimum comme prévu. Ils ont un niveau bac à Bac+5 et la majorité d'entre eux (5 sur 6) disposent d'une précédente expérience en gestion, en animation (4 sur 6) ou en développement communautaire. Le sixième dispose d'une expérience en enseignement.

Selon les formateurs, une différence est à noter entre le personnel impliqué à Sélibabi (ADIG) qui semble avoir davantage d'expérience en animation mais être moins qualifié tandis qu'à Barkéol (ECODEV), l'ensemble des animateurs justifiait d'un niveau universitaire mais avait moins d'expérience professionnelle et dans l'animation.

Seuls trois des 6 animateurs interrogés mentionnent avoir eu un entretien avec les responsables de l'ONG, sans pour autant préciser en quoi consistait celui-ci (excepté pour l'un d'entre eux qui précise avoir passé un test de langue).

La moitié des animateurs annoncent avoir reçu un contrat de prestation de service, ce qui est en ligne avec ce que déclarent les superviseurs des ONG à leur sujet. Toutefois, l'autre moitié des animateurs ne mentionnent pas le type de contrat signé. Les contrats des animateurs étaient, selon les responsables des ONG, de courtes durées et ont induit des difficultés de mobilisation des équipes. Ces contrats ont subi divers aménagements et des renouvellements tardifs ce qui a pu nuire à l'engagement et à la motivation des animateurs et entraîner des changements fréquents d'équipes⁴³. En effet, suite à ces départs, les ONG ont été contraintes de recruter du personnel n'ayant pas nécessairement le niveau bac. Aussi, les ONG ont rarement respecté la parité dans les équipes d'animateurs, comme suggéré, et les quelques femmes recrutées initialement⁴⁴ ont pour la plupart démissionné.

Il importe d'insister sur le fait que la grande majorité des animateurs étaient donc des hommes alors que les bénéficiaires sont essentiellement des femmes (à 95,5%). Côté animateurs hommes dans le cadre de la participation aux AVEC ou lors du coaching individuel a été problématique pour nombre de femmes

⁴³ A Barkéol et à Sélibabi, il a été constaté que près de la moitié des 15 animateurs ayant participé à la formation initiale en AVEC avait été remplacés.

⁴⁴ L'une des ONG n'a recruté qu'une femme sur les 15 animateurs et la seconde en a recruté 4 mais 3 d'entre elles ont démissionné au cours de la mise en œuvre du projet (2 autres ont toutefois rejoint l'équipe).

bénéficiaires et a même contraint certaines d'entre elles à se retirer du projet. En effet, dans une société (patriarcale) comme la Mauritanie et où la condition de la femme est marquée par un certain nombre d'interdits d'ordre traditionnel et de contraintes sociales ou morales, le mélange des genres, s'il n'est pas publiquement affiché, peut être mal perçu.

Selon les dires d'un des responsables d'ONG, certains animateurs ne travaillaient pas réellement à plein temps mais ne pouvaient être mobilisés sur d'autres projets car leur contrat était exclusif. Aussi, aucun animateur interrogé ne déclare exercer d'autre activité professionnelle, la moitié d'entre eux annonce travailler à temps plein, tandis que deux autres affirment ne travailler que 4 jours par semaine (moins d'AVEC à accompagner).

Selon des acteurs du niveau central, la rémunération des animateurs validée entre les ONG et Tekavoul est de 15 000 MRU par mois. Dans les faits, les animateurs interrogés indiquent des rémunérations différentes : deux des animateurs de l'une des ONG affirment percevoir 12 000 MRU mensuellement et le troisième déclare avoir renégocié son salaire à hauteur de 13 000 MRU par mois. Deux animateurs de la seconde ONG déclarent un salaire de 15 000 MRU par mois, comme prévu, alors que le troisième animateur (seule femme animatrice interrogée) de cette même ONG affirme percevoir 35 000 MRU par mois. En revanche, tous s'accordent sur l'absence de prélèvement de taxes. Ce niveau de rémunération est jugé insuffisant par la moitié des animateurs interrogés qui concourent à dire que leur salaire devrait être revu à la hausse. Ainsi, il est proposé que le salaire soit augmenté à hauteur de 18 000 à 25 000 MRU par mois selon les répondants, avis soutenu par les superviseurs qui suggèrent de réviser les salaires des animateurs à hauteur de 20 000 MRU par mois en rapport avec leur charge de travail. En effet, les animateurs assurent dans la pratique le suivi de l'ensemble des activités sur le terrain et doivent couvrir des zones très vastes en transport en commun afin d'assurer le suivi des AVEC⁴⁵. Aussi, bien que les conditions de travail des animateurs n'aient pas fait l'objet de critique de leur part, d'autres personnes interrogées (central, superviseurs et responsables ONG), insistent néanmoins sur la pénibilité de leurs conditions de travail. Ces conditions de travail—obligeant les animateurs à être sur le terrain, en immersion, pendant plusieurs jours d'affilé et à parcourir de longues distances—ont également rendu complexe le recrutement et le maintien des femmes dans les équipes. L'ensemble des animateurs est unanime quant au paiement régulier de leurs salaires malgré les retards accusés lors des décaissements des fonds en faveur des ONG.

Aucune information précise n'a été transmise quant aux montants des indemnités de missions de terrain des animateurs. Un budget logistique global était remis aux ONG dont la répartition résultait de choix internes.

Les rôles et tâches des animateurs ont été expliqués aux candidats avant le recrutement pour ECODEV, mais seulement après le recrutement pour ADIG. La moitié des animateurs recrutés n'avaient donc pas une information complète sur leur charge de travail et le type de tâches à exécuter avant la signature du contrat. Aucun interlocuteur n'a fait mention de fiche descriptive de poste.

Sur leur recrutement, les animateurs formulent les recommandations suivantes : favoriser l'expérience aux diplômés⁴⁶, expliciter les critères de sélection au préalable, élargir les canaux de publication de l'offre d'emploi, effectuer des entretiens d'embauche systématiques ou encore un test d'évaluation. Enfin, un responsable d'ONG suggère que le recrutement du personnel soit effectué après contractualisation de l'ONG par Tekavoul afin d'avoir une information complète et fiable sur les rôles, tâches et rémunérations des membres de la future équipe de terrain.

Personnes ressources communautaires

Les Personnes Ressources Communautaires (PRC) devaient être identifiées par les ONG lors de la présentation du projet MP aux bénéficiaires. Celles-ci devaient être le relais entre les équipes de terrain et les bénéficiaires en assurant un accompagnement de proximité et une présence permanente au sein des

⁴⁵ En zone rurale, les AVEC sont très éparpillés et peuvent être espacés de 50 à 100 km.

⁴⁶ Les animateurs qui suggèrent de favoriser l'expérience aux diplômés sont pourtant les plus diplômés (ECODEV).

localités concernées. Toutefois, il a été décidé que ces PRC ne soient finalement pas mobilisés dû au coût trop important que cela aurait engendré. Plusieurs acteurs interrogés déplorent ce changement d'orientation et l'absence de PRC car la mobilisation et l'accompagnement des bénéficiaires s'en sont trouvés réduits. Ainsi, un acteur du niveau central affirme que : « *Pendant la période d'hivernage qui dure de 1 à 3 mois, les routes sont barrées, il n'y a pas de circulation. S'il y avait des personnes ressources communautaires d'un certain niveau, par exemple on peut trouver là-bas des enseignants, des retraités, on peut s'en servir mais le projet n'a pas voulu. Lors des premières réunions avec les ONG, on a essayé de budgétiser ça mais pour une question de gestion de fonds, on a dit que c'est trop.* »

Consultants-formateurs ACV et GERME

Deux consultants-formateurs ACV et GERME ont été recrutés par le programme Tekavoul. L'un des critères de sélection était la certification en GERME, comme validé par l'un des formateurs. Le second a remplacé un formateur certifié GERME qui s'était désisté, il est consultant en microfinance (déjà connu de l'équipe de Tekavoul). Aucun de ces formateurs ne disposait d'expérience en compétences de vie mais ils avaient déjà été amenés à collaborer ensemble.

Le formateur certifié GERME affirme que la procédure de contractualisation a été complexe et longue car plus de 6 mois se sont écoulés entre la signature de son contrat (d'une durée d'un an) et le début des activités sur le terrain.

Les formateurs ont reçu un contrat de prestation initial de 90 jours pour la formation des formateurs en ACV et GERME, le suivi post-formation et recyclage. De plus, le formateur non-certifié GERME (compétent en microfinance) a reçu un contrat complémentaire de 60 jours dédiés à la mise en place et à l'accompagnement des AVEC⁴⁷.

Leur contrat (ACV et GERME) stipulait un paiement conditionné par la remise de plusieurs livrables : un rapport de formation ACV et GERME pour chaque ONG, 4 rapports de missions de suivi/qualité post-formation et un rapport final de l'ensemble des activités réalisées.

Dans les faits, le formateur certifié GERME n'a réalisé et perçu que 30 jours de prestation car le suivi post-formation n'a pas été effectué. En effet, celui-ci exerçait un autre emploi et la planification annoncée par Tekavoul n'a pas été respectée d'où son manque de disponibilité et de motivation à suivre. L'autre formateur (non-certifié) n'a finalement réalisé que 23 jours de prestation correspondant à la formation initiale des formateurs (en ACV et GERME) et 20 jours pour les activités dédiées aux AVEC.

4.1.2.3. Gratifications provenant des bénéficiaires et procédures de plaintes

Les superviseurs ne mentionnent pas de gratifications provenant des bénéficiaires en leur faveur ou en celle des animateurs. Les animateurs confirment ne jamais avoir reçu de cadeau, de service ou autre type de rémunération de la part des bénéficiaires. Seul un animateur (sur les 6 interrogés) fait mention d'une situation dans laquelle les bénéficiaires lui ont proposé 1 000 MRU lors du partage de fin de cycle, qu'il a refusés. Aucun bénéficiaire interrogé ne déclare avoir rendu de service, donné ou offert quoi que ce soit aux animateurs.

Aucun abus de la part des animateurs n'a été relevé par les bénéficiaires et aucune plainte n'a été mentionnée lors des échanges avec l'ensemble des personnes interrogées au cours de cette étude. Les bénéficiaires affirment de manière unanime connaître la procédure à suivre en cas de plainte, bien qu'ils ne s'accordent pas sur l'entité auprès de laquelle celle-ci doit être déposée. Ainsi, certains mentionnent Tekavoul, d'autres font référence à l'ONG, certains mentionnent plus spécifiquement les animateurs, les superviseurs ou le chef de village.

⁴⁷ Seul le formateur non certifié a fait parvenir ses contrats pour les besoins de l'étude. Une contradiction émerge car ce formateur affirme avoir reçu un contrat de 60 jours pour la formation ACV et GERME et un autre de 40 jours pour la formation en AVEC, alors que les contrats indiquent 90 jours pour la formation en GERME et ACV et 60 jours pour la formation en AVEC. Toutefois, il est possible qu'il y ait eu des avenants aux contrats, ceux-ci ne nous ont pas été transmis.

Recommandation 4 Ressources humaines des ONG

- Pouvoir recruter le personnel de terrain après la sélection et contractualisation officielles de l'ONG.
- Définir des critères de sélections clairs et assurer leur diffusion auprès des candidats.
- Établir une procédure standard de recrutement des superviseurs et animateurs des ONG au sein de laquelle une fiche de poste détaillée sera élaborée par type d'acteur de terrain et leur sera transmise.
- Recruter une majorité de femmes animatrices afin de prendre en compte la structuration des relations interpersonnelles (hommes et femmes) en Mauritanie et de s'adapter aux réalités socio-culturelles.
- Harmoniser les salaires des différents membres du personnel, à poste équivalent, au sein d'une même ONG.
- Fournir des contrats de plus longue durée aux animateurs et superviseurs pour assurer leur engagement.
- Impliquer des personnes ressources communautaires comme initialement prévu.

Questions/points à approfondir

- Prendre en compte l'opportunité de présélectionner et de former du personnel de terrain de remplacement en cas d'incompétence ou d'abandon en cours de projet.
- Questionner la satisfaction concernant les conditions de travail des animateurs rayonnant en autonomie pour effectuer le suivi des AVEC (généralement immersion d'une semaine sur le terrain).
- La méthode d'immersion de plusieurs jours sur le terrain par les animateurs est-elle compatible avec le maintien de personnel féminin dans l'équipe (Cf. charges familiales et habitudes socio-culturelles)?

4.1.2.4. Matériels et équipements des ONG

Selon le manuel des opérations, en vue d'effectuer le travail sur le terrain, chaque ONG, disposait d'un budget spécifique leur permettant de louer des véhicules et/ou d'acheter des motos, d'assurer les dépenses en carburant et d'acheter du matériel informatique et des pico projecteurs. La liste détaillée des autres achats à réaliser n'a pas été transmise et n'est pas disponible dans les documents de planification. Dans les faits, une tablette (pour la remontée des données de suivi) par ONG a été mise à disposition pour les superviseurs par Tekavoul et des pico projecteurs ont également été prêtés. Ces matériels devaient être mis à la disposition des ONG mais demeuraient la propriété de Tekavoul car l'ONG devait les restituer en fin d'activités. Plusieurs ordinateurs étaient alloués au projet par ONG (1 par équipe de terrain et 1 pour chaque superviseur). Les pico projecteurs étaient peu encombrants et légers, leur transport et utilisation s'en sont trouvés facilités. Les deux ONG affirment disposer de moyens de locomotion propres réservés aux missions de terrain. Ainsi, l'une des ONG indique avoir mis à disposition du projet l'un de ses véhicules (en location) car l'achat d'un nouveau véhicule lui aurait été refusé. De plus, elle louait un véhicule complémentaire selon les besoins ponctuels sur le terrain. L'autre ONG indique posséder 2 véhicules⁴⁸ utilisés pour ce projet. Chaque ONG semble posséder également 3 motos⁴⁹, ce qui est validé par la majorité des animateurs. Toutefois, l'utilisation des motos a pu poser problème car ce type de moyen de locomotion n'est pas répandu en Mauritanie et certains animateurs des ONG ont refusé de se déplacer par ce biais ou ne savaient simplement pas conduire. Les terrains à emprunter étaient de plus, selon le personnel, difficilement praticables.

Selon la majorité des animateurs interrogés il n'y avait pas d'équipement spécifique prévu dans le cadre de ce projet ou ils n'en ont pas eu connaissance. Aucun personnel des ONG n'a spécifié le budget alloué au carburant mais dans la pratique la stratégie de fonctionnement choisie a été de déposer les animateurs dans leur zone d'intervention où ils effectuaient leurs missions (pendant environ une semaine) en se déplaçant ensuite par leurs propres moyens. Aucune réclamation à ce sujet n'a été émise par les animateurs.

Recommandation 5 Équipements des ONG

- Veiller à ce que chaque ONG dispose des moyens matériels suffisants et adéquats.
- Établir une liste du matériel octroyé à chaque ONG pour la mise en œuvre du projet.
- Budgétiser et formaliser des indemnités de déplacement et des perdiems pour les animateurs.
- S'assurer que les animateurs des ONG soient réellement équipés de moyens de locomotion pour garantir une meilleure efficacité du travail d'accompagnement et de suivi sur le terrain.

⁴⁸ L'un de ces véhicules aurait été acheté pour les besoins du projet selon les dires d'un acteur du niveau central.

⁴⁹ Le secrétaire exécutif de l'une des ONG ne fait référence qu'à 2 motos sur les 7 demandées au projet. D'autre part, un animateur affirme que 5 motos étaient initialement prévues, mais que seules 3 ont été effectivement mobilisées.

4.1.3. Procédures d'identification des bénéficiaires du projet MP

4.1.3.1. Processus d'attribution des paquets

Les Espaces de Promotion Sociale (EPS) sont les unités géographiques de base de mise en œuvre du programme Tekavoul. 75 d'entre eux ont été tirés au sort au cours de loteries publiques pour assigner à chacun un des paquets d'intervention des Mesures Productives (paquet social, capital, complet et groupe contrôle)⁵⁰.

Ces loteries publiques se sont tenues en janvier 2018 dans les communes de la zone de Sélibabi et en avril 2018 dans celles de Barkéol. Le tirage s'est effectué en présence de représentants des bénéficiaires de Tekavoul (représentants des EPS), d'autorités administratives et politiques⁵¹, du responsable des Mesures Productives ou du représentant du programme Tekavoul et d'un représentant de la Banque mondiale. Les acteurs sont unanimes sur le fait que la stratégie pour l'organisation des loteries était claire et que cette phase s'est particulièrement bien déroulée et de façon transparente. La répartition des paquets par tirage au sort a été particulièrement appréciée par les acteurs communautaires et politiques présents, qui ont pu attester du bon déroulement de l'activité auprès des populations. Ces représentants ont par la suite transmis les résultats aux bénéficiaires des EPS pour qui ils étaient mandatés.

L'ensemble des ménages bénéficiaires du programme Tekavoul d'un EPS tiré au sort étaient de facto éligibles au paquet d'intervention correspondant du projet MP. La grande majorité des EPS a donc bénéficié d'un seul type de paquet, même lorsque la taille de l'EPS excédait les 40 bénéficiaires prévus (entraînant une adaptation des interventions au sein des paquets⁵²).

4.1.3.2. Processus de sélection des ménages bénéficiaires du projet MP

Au sein des trois moughataa sélectionnées selon des critères de pauvreté, le processus de sélection des bénéficiaires du projet MP a reposé sur le Système d'information et de gestion (SIG) de Tekavoul, base de données des ménages bénéficiaires du transfert monétaire de Tekavoul. Des filtres⁵³ ont été appliqués dès le départ afin de sélectionner les bénéficiaires des MP selon les exigences de l'évaluation d'impact, notamment celle d'avoir un groupe contrôle ayant des caractéristiques socio-économiques identiques à celles des bénéficiaires des MP (Cf. Graphique 1).

L'édition de la liste des ménages bénéficiaires pour les Mesures Productives a eu lieu entre avril et mai 2018. Pour ce faire, une requête a été faite au sein du registre de bénéficiaires du programme Tekavoul avec les critères d'éligibilité suivants :

- Être un ménage bénéficiaire du programme Tekavoul ;
- Appartenir à un EPS sélectionné pour bénéficier des Mesures productives ;
- Le récipiendaire du ménage doit être âgé de 18 à 49 ans inclus.

Le critère du genre (pour le récipiendaire) avait initialement été envisagé afin que le projet soit adressé en priorité aux femmes. Seulement, l'application de ce critère sur les listes de Tekavoul ne permettait pas l'obtention d'un nombre suffisant de ménages bénéficiaires pour les MP par EPS. On peut remarquer que ce critère lié au genre était pertinent comme l'illustre le fait que dans la pratique, il est arrivé que certains hommes envoient leurs épouses participer à leur place aux activités du projet du fait de traditions mauritaniennes peu favorables au mélange entre hommes et femmes.

⁵⁰ L'assignation des EPS aux différents groupes d'intervention (paquet social, capital, complet et groupe contrôle) a eu lieu en même temps que la répartition de l'ensemble des paquets du programme Tekavoul, avant même l'identification des bénéficiaires du projet

⁵¹ Comme le maire, le hakem (équivalent du préfet au sein de la moughataa) ou le représentant de la gendarmerie ou de la police.

⁵² Comme la constitution de deux AVEC plutôt qu'une par EPS.

⁵³ Localisation, âge, sexe.

De même, **le critère d'âge** initialement fixé à 18-35 ans a été étendu à 18-39 ans puis à 18-49 ans du fait d'un nombre insuffisant de bénéficiaires remplissant ces critères au sein de chaque EPS. Enfin, au stade de la conception du projet MP, il était prévu de cibler uniquement les espaces urbains⁵⁴, il a fallu également y renoncer faute d'un nombre de bénéficiaires suffisamment important. Comme précisé par l'un des responsables interrogés, « *ceci est largement imputable au niveau d'avancement du programme Tekavoul au stade de la conception (Présence dans uniquement 3 moughataa à dominante rurale limitant la population urbaine)* ».

A titre d'illustration, parmi les 71 bénéficiaires des 6 FG réalisés, seul 1, au moment de l'étude, excède de peu la tranche d'âge requise mais il avait certainement un âge éligible au moment de la sélection. Ce critère a donc été particulièrement bien respecté et ne semble pas avoir posé de problème lors de la mise en œuvre du projet. La composition assez hétérogène des FG (14 individus sur 71 avaient entre 18 et 30 ans, 37 entre 30 et 44 ans et 20 avaient entre 45 ans et 50 ans) témoigne de la disponibilité et de la capacité des individus de ces diverses catégories à participer aux activités du projet. Toutefois, le nombre proportionnellement important d'individus âgés de plus de 45 ans interroge la limite supérieure de la tranche d'âge.

La majorité des acteurs trouve le critère d'âge cohérent et pertinent car il permet aux bénéficiaires d'avoir la maturité et les facultés intellectuelles requises pour comprendre les activités ainsi que l'énergie nécessaire pour mener une activité physique et travailler. Néanmoins, on constate, qu'excepté les acteurs du niveau central, l'ensemble des acteurs interrogés ne donnent pas la juste information sur la tranche d'âge requise des participants aux Mesures Productives⁵⁵ et affirment dans la majorité des cas que cette dernière commence à 19 ans au lieu de 18. Cette confusion autour de l'âge des bénéficiaires découle des réajustements effectués au niveau du SIG lors du constat de l'insuffisance de bénéficiaires dans les zones par rapport aux premiers critères d'âge établis (18-35 ans puis 18-39 ans).

Aussi, l'un des acteurs du niveau central est en désaccord avec le caractère excluant de ce critère car, selon lui, beaucoup de bénéficiaires sont encore actifs au-delà de 49 ans. Il indique qu'étendre la tranche d'âge à 55 ans aurait été plus approprié.

Même si la majorité des acteurs du niveau central et des ONG sont in fine favorables au critère d'âge, plusieurs d'entre eux regrettent le fait que les Mesures productives n'aient pas été mises en œuvre en milieu urbain (faute d'un nombre suffisant de bénéficiaires répondants aux critères du projet MP). Selon eux, de meilleurs résultats auraient pu être enregistrés et le projet aurait eu davantage d'impact, mais ce point n'a pas suffisamment été étayé ou corrélé au critère d'âge. D'autre part, il importe de ne pas perdre de vue l'un des objectifs initiaux du projet qui est d'appuyer les ménages en situation d'extrême pauvreté.

La plupart des acteurs et bénéficiaires interrogés reconnaissent donc le bien fondé des critères d'éligibilité.

Les réponses des différents acteurs sur l'utilisation de pièce d'identité pour vérifier l'âge des bénéficiaires sont contradictoires. Plusieurs acteurs du niveau central indiquent que, pendant la phase d'identification, l'âge des bénéficiaires n'était pas vérifié sur base de la pièce d'identité étant donné que la liste des bénéficiaires des MP découle de la liste des bénéficiaires Tekavoul, elle-même élaborée à partir du registre social⁵⁶. Or, dans les faits, l'ensemble des bénéficiaires interrogés indiquent qu'une carte d'identité leur a été demandée lors de leur enregistrement, ce qui n'a pas posé de problème car ils en possédaient tous une. La carte d'identité n'a toutefois pas été rendue obligatoire au moment de l'octroi de la subvention. La carte du programme Tekavoul suffisait comme preuve d'adhésion au projet MP. En effet, le projet MP n'attribue pas de carte d'identification supplémentaire à ses bénéficiaires.

⁵⁴ Commune capitale de moughataa.

⁵⁵ En effet, les deux superviseurs des ONG affirment que la tranche d'âge concernée par les MP s'étend de 18 à 45 ans selon l'un, et de 19 à 49 ans selon l'autre. Les bénéficiaires quant à eux énoncent en majorité la tranche d'âge 19-49 ans.

⁵⁶ Si les bénéficiaires, lors de l'établissement du registre social, ne sont pas en mesure de présenter un document d'état civil, on leur remet un code d'identification.

4.1.3.3. Élaboration de la liste finale des ménages bénéficiaires des MP

Une liste provisoire de 2068 bénéficiaires des Mesures Productives a ainsi été élaborée. Les bénéficiaires retenus ont été informés par les ONG de mise en œuvre du projet, à l'occasion de la présentation du projet et des critères de sélection au sein des EPS concernés entre mai et juin 2018, conformément à ce qui avait été planifié.

Cette étape d'information visait également à vérifier la résidence permanente effective des bénéficiaires inscrits sur la liste au sein des EPS idoines ainsi qu'à recueillir leur accord concernant leur participation au projet⁵⁷. Pour ce faire, la majorité des animateurs affirment avoir dialogué en amont avec les autorités locales⁵⁸ et leaders communautaires afin de faciliter l'adhésion des bénéficiaires. L'ensemble des acteurs interrogés témoigne du bon déroulement de cette phase, bien que certains animateurs relèvent le mécontentement de bénéficiaires de Tekavoul auxquels a été octroyé le paquet social (sans subvention productive). Un amalgame entre les différentes composantes du programme a parfois été fait par les bénéficiaires, alimentant les tensions entre bénéficiaires d'un même EPS⁵⁹.

A l'issue de cette étape, il apparaît que 1958 des 2068 ménages bénéficiaires aient été maintenus dans les listes finales. Cet écart se justifie par le déménagement ou l'absence prolongée de certains récipiendaires ou encore par le refus d'autres de participer aux activités. Il apparaît que 95,5% des bénéficiaires effectifs sont de sexe féminin. Cette liste finale des bénéficiaires a ensuite été transmise à Tekavoul pour validation.

Le Tableau 9 renseigne sur les répartitions prévisionnelles et effectives des récipiendaires des MP par sexe et par ONG.

Tableau 9 Répartition des récipiendaires par sexe et par ONG

ONG	Prévisionnel			Effectif		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
ECODEV	921	39	960	825	33	858
ADIG	1051	57	1108	1045	55	1100
Total	1972	96	2068	1870	88	1958

Il était prévu, dans le manuel des opérations, que les ONG recrutées ne soient impliquées qu'à partir de ce stade du projet. Dans les faits, ce sont pourtant les animateurs des ONG qui ont assuré la vérification de l'identité des bénéficiaires lors de l'activité précédente (présentation des Mesures Productives).

Enfin, la liste finale validée par Tekavoul a été remise aux ONG afin que les animateurs puissent constituer les groupes AVEC sur la base des règles prédéfinies par l'équipe de Trickle Up.

4.1.3.4. Information des ménages et constitution des groupes AVEC

Comme prévu dans le manuel des opérations, des assemblées par EPS ont été organisées par les animateurs afin d'informer les bénéficiaires quant au contenu du projet MP (activités, modalités, intérêt et structures des groupes AVEC). Celles-ci étaient planifiées en juin 2018 et se sont finalement étendues jusqu'en juillet 2018. Lors de ces rencontres, il avait été initialement planifié que les animateurs puissent identifier des Personnes Ressources Communautaires⁶⁰ (PRC), ce qui a finalement été annulé comme déjà expliqué.

⁵⁷ Il semble que dans la majorité des cas, une carte d'identité ait été demandée lors de cette vérification.

⁵⁸ En particulier les chefs de villages.

⁵⁹ Certains ménages bénéficiaires de Tekavoul, appartenant à un EPS tiré au sort, n'ont pas bénéficié du projet MP car leurs récipiendaires n'étaient pas de la tranche d'âge éligible. Des tensions ont pu être constatées dans la mesure où les bénéficiaires des MP cumulent l'allocation trimestrielle Tekavoul avec la subvention productive.

⁶⁰ Les Personnes Ressources Communautaires (PRC) vivant dans les zones d'interventions devaient être utilisées comme personnes relais de l'ensemble des activités mises en œuvre par l'ONG.

D'autre part, durant cette même période, les animateurs ont également appuyé la constitution des groupes AVEC au sein des différents EPS. Certains bénéficiaires mentionnent l'élaboration d'un règlement intérieur ainsi que l'élection des membres du bureau de l'AVEC à cette étape.

Lors de cette étape, il était convenu d'actualiser la liste des bénéficiaires des mesures productives si des changements étaient constatés par l'équipe de l'ONG et d'en informer Tekavoul. Aucune information n'a cependant été transmise à ce sujet. Ainsi, 106 groupes ont été mis en place lors des réunions de constitution des AVEC. Le Tableau 10 illustre leur répartition par type de paquet.

Tableau 10 Répartition des AVEC retenues par paquet

Type de paquet	Nombre
Paquet Capital	34
Paquet Social	41
Paquet Complet	31
Total général	106

Les animateurs et superviseurs ne s'accordent pas sur le nombre de bénéficiaires requis par AVEC⁶¹. Toutefois, selon la majorité des personnes interrogées au niveau central et des ONG, une AVEC est composée en moyenne de 20 à 25 personnes. Dans les faits, le nombre d'AVEC et de bénéficiaires par AVEC dépend de la densité démographique des zones. Le manuel des opérations prévoyait la composition de groupes de 15 à 25 membres, ce qui imposait de diviser l'EPS en 2 dans la grande majorité des cas. Chaque EPS regroupant en théorie un maximum de 40 bénéficiaires du programme Tekavoul, on trouve en général 1 à 2 AVEC de 20 bénéficiaires des MP par EPS. Aussi, dans certains EPS, le nombre de récipients était insuffisant pour constituer une AVEC. Toutefois il existe des EPS regroupant plus de 40 bénéficiaires de Tekavoul ; dans ce cas, plusieurs AVEC ont été constituées et les bénéficiaires des MP ont choisi celle au sein de laquelle ils souhaitent être affectés. Il était prévu que les AVEC d'un même EPS bénéficient du même paquet. Il y a eu une exception dans la commune de Gouraye car cet EPS de plus de 100 bénéficiaires a été divisé en 3 AVEC et chacune d'elle a bénéficié d'un paquet diff rent après tirage au sort. A l'inverse, il existe des EPS très vastes (géographiquement) regroupant plusieurs localités éparpillées, avec une trop faible densité de population pour constituer une AVEC de 20 récipients comme recommandé. Dans ces cas, un arbitrage a pu être proposé afin de scinder une AVEC en 2 par exemple. Il existe ainsi une AVEC composée de 7 membres uniquement car l'AVEC la plus proche à laquelle elle pouvait être rattachée est à 7 km. La proximité sociale et géographique des membres d'une même AVEC est essentielle à son bon fonctionnement et au succès de l'ensemble des activités mais cela n'a pu être respecté pour toutes.

L'assignation des récipients et la constitution des groupes AVEC s'est globalement bien déroulée et les membres ont apprécié le fait qu'elle soit participative et volontaire. Il convient cependant de noter que l'influence de certains acteurs politiques ainsi que les grandes distances entre le lieu de résidence des récipients et les sièges des AVEC ont constitué un frein. De rares tensions entre membres découlant de la méthode d'assignation ont parfois été rapportées : certains membres d'AVEC appartenant à des villages parfois culturellement différents ne s'entendaient pas et ne pouvaient pas changer d'AVEC lorsque l'EPS ne comportait qu'une seule AVEC.

Recommandation 6 Procédures d'identification des ménages bénéficiaires

- S'assurer que la limite supérieure de la tranche d'âge à 49 ans soit adaptée aux réalités du pays, de la zone concernée.
- Favoriser la proximité géographique entre le lieu de résidence des individus et le siège des AVEC.

Questions à approfondir

- Quels ont été l'analyse et les postulats de départ (population active, etc.) au moment de définir les critères d'âge ?
- Est-ce qu'il est viable de constituer des AVEC composées de peu de membres (moins de 10) ?

⁶¹ En réalité, le nombre d'AVEC et de bénéficiaires par AVEC dépend de la densité démographique des zones.

4.2. Mise en œuvre des activités

Le Tableau 11 récapitule les informations quant aux bénéficiaires et au personnel pour chaque ONG tandis que le Tableau 12 recense les données de suivi des activités à jour transmises par la Banque Mondiale en fin d'étude. Enfin le

Tableau 13 dresse un état des lieux, de mai 2018 à décembre 2019, du nombre, pourcentage d'AVEC par ONG et par mois ayant réalisé chaque activité.

Les mesures productives ont été mises en œuvre de manière effective sur le terrain à partir d'avril 2018. Les trois Moughataa (Sélibabi, Ghabou et Barkéol,) n'ont pas démarré au même moment les activités car l'enquête de référence de l'évaluation d'impact n'a pas été faite simultanément dans les différentes zones et cela s'est répercuté sur le calendrier de démarrage des activités de MP. En effet, la Moughataa de Sélibabi a été la première à recevoir l'équipe d'enquête et donc a débuté la mise en œuvre des activités.

Tableau 11 Nombre de bénéficiaires et personnel du projet MP par ONG

ONG	Moughataa	Commune	Nombre de bénéficiaires prévisionnel	Nombre de bénéficiaires effectif	Nombre de groupes AVEC bénéficiaires prévisionnel				Nombre de groupes AVEC bénéficiaires effectifs				Personnel du projet prévisionnel		Ratio moyen prévisionnel	
					Total	Paquet Social	Paquet Capital	Paquet Complet	Total	Paquet Social	Paquet Capital	Paquet Complet	Superviseur	Animateurs	Anim/Sup	62AVEC/Anim
ADIG	SELIBABI	Sélibabi	401	394	20	10	11	10	20	10	11	10	1	15	15	3
		Hassi Chegar														
	GHABOU	Baydjam	707	706	31	10	5	5	31	10	5	5				
		Gouraye														
Ghabou Souvi																
ECODEV	BARKEOL	Barkéol	960	858	57	23	18	16	53	19	18	16	1	15	15	3
		Gueller														
		R'Dheidhie														
		Leibheir														
		Laweissi														
		El Ghabra														
Bou Larath																
Total	3	13	2068	1958	108	43	34	31	104⁶³	39	34	31	2	30	15⁶⁴	3⁶⁵
													32			

⁶³ Ce nombre correspond au nombre d'AVEC fonctionnelles.

⁶⁴ Dans les faits, ce ratio varie entre 9 et 15 animateurs par superviseur.

⁶⁵ Dans les faits, ce ratio varie entre 2 et 5 AVEC par animateur. Certains animateurs ont plus de 3 AVEC à accompagner.

Tableau 12 Suivi de la mise en œuvre des activités par ONG

ONG	Mise en place et coaching des groupes d'AVEC				Film-débat		Formation en initiative personnelle et estime de soi (ACV)				Formation en GERME		Injection d'argent	
	Prévu		Effectif		Prévu	Effectif	Prévu		Effectif		Prévu	Effectif	Prévu	Effectif
	Groupes formés	Bénéficiaires formés	Groupes formés	Bénéficiaires formés			Groupes formés	Bénéficiaires formés	Groupes formés	Bénéficiaires formés				
ADIG	51	1 108	51	1 100	35	35	35	745	35	722	1108	1037	584	675
ECODEV	57	960	53	858	37	33	37	600	34	505	960	787	702	521
Total	108	2068	104	1958	72	68	72	1345	69	1227	2068	1824	1286	1196

Tableau 13 État des activités par ONG

Activités	ONG	2018								2019											
		Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
REUNION AVEC ⁶⁶	ADIG	19	33	51	50	51	51	51	48	50	50	48	50	49	50	51	49	51	50	51	47
	ECODEV	0	0	38	52	52	51	50	1	53	53	0	53	6	44	52	16	19	27	37	25
COACHING ⁶⁷	ADIG							0	43	43	35	34	50	46	50	51	49	46	46	51	47
	ECODEV							10	50	53	3	0	50	47	8	21*	35*	33* ⁶⁸	27	18	0
Film-Débat ⁶⁹	ADIG																				
	ECODEV																				
ACV ⁷⁰	ADIG																				
	ECODEV																				
GERME ⁷¹	ADIG																				
	ECODEV																				

⁶⁶ Nombre d'AVEC ayant réalisé au moins une réunion AVEC au cours du mois en présence de l'animateur.

⁶⁷ Nombre d'AVEC ayant bénéficié d'au moins une séance de coaching de groupe ou individuel au cours du mois.

⁶⁸ Trois mois d'arrêt (juillet, août, septembre) du suivi par le RSE de la Banque mondiale, pas de distinction faite entre CG et CI au niveau de l'évaluation d'impact.

⁶⁹ Nombre d'AVEC ayant participé au film-débat.

⁷⁰ Nombre d'AVEC ayant suivi la formation ACV.

⁷¹ Nombre d'AVEC ayant suivi la formation GERME.

⁷² Un nombre total de 104 AVEC était prévu pour la formation GERME, la différence de 2 AVEC semble due à des fiches manquantes mais elles étaient présentes.

4.2.1. Accompagnement, AVEC et coaching

Les mesures 1 (accompagnement et coaching⁷³) et 2 (Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit) sont discutées conjointement ici car elles partagent le même préalable à la mise en œuvre, à savoir la formation des animateurs par Trickle Up. Par ailleurs, travail d'accompagnement, coaching et AVEC sont intrinsèquement liés : le processus d'accompagnement porte sur le suivi des AVEC et de leurs membres ; le coaching de groupe et le coaching individuel, indiqués comme des activités de la mesure 1, ne sont autres que les formes du processus d'accompagnement structuré et transversal des participants aux groupes⁷⁴ AVEC tout au long de la mise en œuvre du projet MP.

4.2.1.1. Formations préalables du personnel des ONG

Il était initialement prévu que chaque superviseur et quinze animateurs par ONG bénéficient, de la part Trickle Up, de :

- **Formation initiale en AVEC** : dans le but d'accompagner les groupes d'épargne (sur base d'un guide développé par TU), prévue sur une semaine en avril-mai 2018 ;
- **Suivi post-formation et recyclage de la formation en AVEC** : prévus sur une semaine, 3 mois après la formation initiale ;
- **Formation en coaching** : (sur base d'un kit de formation développé par l'équipe technique de la BM à partir des outils de coaching développé avec TU) dans le but d'assurer directement les activités de coaching auprès des bénéficiaires, prévue sur une semaine en septembre 2018 ;
- **Suivi post-formation et recyclage de la formation en coaching** : prévus entre décembre 2018 et janvier 2019.

Cependant, le suivi post-formation et le recyclage de la formation coaching n'ont pas pu avoir lieu du fait des élections présidentielles en Mauritanie à la période envisagée (juin 2019). Trickle Up s'est donc rendu, à trois reprises, en Mauritanie. Une première fois en mars 2018, pour y effectuer la formation initiale en AVEC à Sélibabi. Une seconde mission a eu lieu en mai 2018 pour effectuer la formation initiale en AVEC à Barkéol. Enfin, en octobre-novembre 2018, TU a fait un suivi post-formation en AVEC ainsi que la formation en coaching des animateurs des deux ONG à Sélibabi et à Barkéol.

- **Lieu et public** — Pour ces séances de formation avec TU, le personnel d'ADIG a été regroupé à Sélibabi tandis que celui d'ECODEV s'est rassemblé à Barkéol. Les formations se sont déroulées au niveau du siège de chaque ONG dans les moughataa de Sélibabi et de Barkéol. Ce cadre de formation était adapté. Les participants étaient composés des animateurs et, parfois, des superviseurs des ONG ainsi que de deux autres membres d'ECODEV et du responsable du projet MP.
- **Outils, supports** — Le **guide de facilitation pour les animateurs** en AVEC présente les processus de conduite des opérations avec les bénéficiaires sous forme de 7 modules clefs. Trickle Up a adapté le guide technique au contexte mauritanien. Le **manuel de coaching** qui donne un aperçu général sur le coaching, sa définition, son importance, ses finalités et les types de coaching ; Et les **modules de coaching** regroupés dans un document cadre décrivant les rôles du coach, les approches et processus pour réaliser le coaching et en assurer la qualité. Le consultant de la Banque mondiale et le RMP de Tekavoul ont largement appuyé le travail d'adaptation des différents manuels et outils de formation (en AVEC et coaching) au contexte mauritanien.

⁷³ Selon la Société française de coaching (SFC), « le coaching est l'accompagnement, limité dans le temps, de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ». Pour la Fédération francophone de coaching (FFC), le coaching est un « processus d'accompagnement qui favorise la prise de conscience par une personne (ou un groupe) de ses modes de fonctionnement, avec l'objectif de dépasser la situation dans laquelle elle se trouve et d'atteindre ses objectifs professionnels et/ou personnels qu'elle s'est fixée en toute autonomie ».

⁷⁴ Les groupes formés constitueront un point d'entrée pour soutenir les autres activités.

- *Langue* — Les langues officielles écrites et parlées de la Mauritanie sont l’arabe et le français, celui-ci étant la langue administrative. Le *hassanya*, dialecte arabe, constitue la langue la plus parlée dans la capitale et globalement dans l’ensemble du pays. Les autres langues sont le *pulaar*, le *wolof*, le *soninke* et le *bambara*. Les formations se sont déroulées en français. Lors des simulations, les participants et le personnel des ONG utilisaient au besoin la langue locale (le *hassanya*). La non-maîtrise de l’*hassanya* par les formateurs a pu parfois constituer une barrière à la compréhension de certains termes techniques par exemple. Certains participants pouvaient avoir des difficultés ou ne pas oser s’exprimer en français en public.
- *Approche* — Ces formations contenaient des aspects théoriques (exposés suivis de débats), des brainstormings, des séances de simulation et des exercices pratiques, des travaux de groupe suivis de restitution en plénière, des simulations et des jeux de rôle suivis de commentaires. Chaque formation en salle a fait l’objet d’évaluations, par module et globale, pour mesurer la satisfaction des participants. Pour la mise en application sur le terrain et le suivi après la formation théorique – dans le but d’amener les animateurs à être autonomes, l’équipe de Trickle Up s’est constituée en binôme pour aller sur le terrain et observer le déroulement des réunions AVEC (partie pratique de la formation). Cette phase a été menée selon un échantillonnage⁷⁵ d’AVEC représentatives (performantes, moyennement et non performantes), des AVEC accessibles et gérées par différents animateurs. Le suivi post-formation a été adapté⁷⁶ à chaque animateur, l’objectif principal étant d’identifier les lacunes de chacun.

Formation initiale en AVEC

La formation initiale en AVEC n’a pas eu lieu à la même période pour le personnel des deux ONG car ECODEV (à Barkéol) n’avait pas encore achevé la constitution de son équipe de terrain lorsqu’ADIG (à Sélibabi) a commencé la formation. En effet, le personnel d’ADIG a été formé en Mars 2018 alors que celui d’ECODEV a été formé en mai 2018. Trickle Up a constitué deux équipes de deux formateurs (une par localité) pour dérouler cette formation. La durée rapportée de celle-ci était de cinq jours selon les personnes interrogées. Un consultant formateur⁷⁷ en microcrédit contractualisé par le projet Tekavoul a appuyé Trickle Up dans la mise en œuvre des AVEC, pour l’adaptation au contexte spécifique de la Mauritanie (aspects financiers, spécificités relatives à la partie « *islamique* » de la microfinance) et pour la traduction.

○ A Sélibabi

La mission de formation initiale à Sélibabi s’est effectuée en présence du responsable des Mesures Productives. L’ensemble des animateurs de l’ONG (dont 4 femmes) et le superviseur étaient présents lors de la formation en AVEC mais le superviseur n’était pas réellement impliqué et a peu participé car il était occupé à d’autres tâches. Étant donné le faible niveau des animateurs et le fait que deux d’entre eux ne savaient ni lire ni écrire en français⁷⁸, Trickle Up a décidé de ne pas utiliser le guide technique de formation. En effet, malgré la présence du consultant-formateur employé à des fins d’accompagnement et de traduction durant les formations en AVEC et en coaching, des réadaptations ont été faites et les présentations (Power Point) ont été abandonnées. Les formateurs de TU ont employé un français des plus basiques et ont schématisé davantage les informations à transmettre étant donné que lire était impossible pour certains animateurs. Le consultant mis à disposition pour faire la traduction en langues locales n’était pas nécessairement disponible durant toute la formation et il n’était pas aisé de traduire toutes les informations contenues dans le guide. La formation a donc été plus pratique, en adéquation avec le type de public concerné.

⁷⁵ Six AVEC par ONG à observer pour voir si les formations ont été assimilées et si les AVEC suivent le protocole défini.

⁷⁶ Deux équipes de deux formateurs de Trickle Up réparties par zones : Barkéol et Sélibabi.

⁷⁷ Également en charge de la formation en ACV et GERME.

⁷⁸ Ils étaient en capacité de parler uniquement en peulh et/ou en arabe.

○ A Barkéol

Le superviseur, les 15 animateurs⁷⁹ et 2 autres membres du personnel d'ECODEV étaient présents et impliqués dans la formation. Tous les animateurs interrogés mentionnent avoir reçu cette formation qui portait sur les thèmes suivants : création des AVEC ; maîtrise des 7 modules clés : constitution de l'AVEC, élection du groupe et rôles des différents membres (président, secrétaire, trésorier, les deux compteurs et les détenteurs de clés) ; types de réunions (épargne, crédit, répartition du capital) ; règlement intérieur, disposition des membres du groupe, achat des parts et de solidarité, répartition du capital.

La formation était composée de travaux pratiques afin d'expliquer la mise en place et le fonctionnement d'un groupe AVEC. Cette application de la formation visait à pallier le faible niveau des apprenants et à s'assurer que l'objet et le fonctionnement avait bien été compris. A la différence de la formation initiale à Sélibabi, il y a beaucoup plus de travaux pratiques à Barkéol, notamment afin de s'adapter au niveau des personnes formées. La formation a été délivrée en français mais dans de nombreux cas une traduction a été faite en arabe et/ou en langues locales. Cela peut avoir influencé la qualité du message car il y avait plusieurs intermédiaires.

Si les animateurs estiment que la formation a été très bien dispensée en termes de méthodologie, le guide lui est jugé trop complexe et pas suffisamment adapté au niveau d'éducation des apprenants.

Formation en coaching

La formation des animateurs en coaching s'est déroulée à la même période à Barkéol et à Sélibabi. Elle s'est déroulée, dans les 2 zones, en même temps que le suivi post-formation et le recyclage en AVEC. Toutefois, les personnes interrogées ne s'accordent pas sur sa période de réalisation, des informations différentes ont été transmises par les formateurs de TU et par les animateurs et superviseurs⁸⁰. Ces derniers déplorent le fait que la formation en coaching, théoriquement prévue, de deux à trois mois après le démarrage des AVEC n'ait eu lieu que cinq (Barkéol) à sept (Sélibabi) mois plus tard. Ce retard est justifié par des raisons techniques et administratives du côté du projet Tekavoul.

Selon les formateurs de Tu, les missions de suivi post-formation AVEC et de formation en coaching se sont déroulées du 29 octobre au 10 novembre 2018 à Sélibabi et du 30 octobre au 11 novembre 2018 à Barkéol. Soit 3 jours de suivi terrain des AVEC, 1 jour de recyclage sur les AVEC et 5 jours de formation coaching. La formation en coaching a duré entre 5 et 6 jours (comme théoriquement prévu) selon les dires des animateurs et superviseurs. A cette occasion, les formateurs de TU ont présenté aux animateurs et superviseurs le rôle de l'animateur en tant que coach, la méthodologie et le déroulement du coaching ainsi que la planification de ce dernier. La formation théorique a été couplée d'une mise en pratique sur le terrain, auprès des AVEC, afin de s'assurer d'une meilleure compréhension et d'une bonne appropriation par les animateurs. A cette occasion, TU a effectué des démonstrations de coaching de groupe et de coaching individuel, ainsi que de l'utilisation qui devait être faite des différentes fiches de coaching. Le consultant-formateur en microcrédit a participé à la formation de TU en coaching et disposait déjà d'expérience dans le domaine.

○ A Sélibabi

Selon les formateurs, le superviseur n'était pas présent à cette formation car il était le répondant de l'ONG sur un autre projet. Du fait du faible niveau des apprenants, la formation a encore une fois dû être adaptée : une mise en pratique par le biais d'une démonstration du déroulement d'un coaching a été effectuée au sein d'une AVEC.

⁷⁹ Uniquement des hommes, Trickle Up a donc suggéré, au vu du contexte social et religieux et étant donné que les bénéficiaires sont essentiellement des femmes, de recruter des animatrices. 3 femmes ont été recrutées par la suite.

⁸⁰ Les formateurs de Trickle Up affirment que la formation en coaching a eu lieu en même temps que le suivi post-formation en AVEC, c'est-à-dire en octobre 2018 à Barkéol et en août 2018 à Sélibabi. Selon les animateurs, cette formation aurait eu lieu entre octobre et décembre 2018. Selon les formateurs TU, la formation en coaching a eu lieu du 05 au 09 Novembre 2018 à Barkéol et à Sélibabi.

- A Barkéol

La formation en coaching a été effectuée en novembre 2018 à Barkéol. A cette occasion, les formateurs de TU affirment avoir présenté la posture de coach aux animateurs de l'ONG ECODEV. Il apparaît que les animateurs ayant le mieux assimilé la méthode des AVEC aient également été identifiés comme étant ceux ayant le mieux compris la formation en coaching. Il n'a pas été possible d'avoir une information unique et claire sur la participation du superviseur à cette formation.

Suivi post-formation et recyclage en AVEC

Le but du suivi post-formation en AVEC par Trickle Up était d'évaluer leur fonctionnement ainsi que l'assimilation de la formation par le personnel de terrain des ONG. Ce suivi a été complété par un recyclage de formation visant à combler les insuffisances constatées quand nécessaire. Lors de cette étape, les équipes de TU ont été accompagnées par des membres de la Banque mondiale et non par le consultant-formateur ayant appuyé la mise en place des AVEC, car ce dernier était alors indisponible.

Lors de ce suivi post-formation, il a été constaté qu'à Barkéol et à Sélibabi, près de la moitié des 15 animateurs ayant participé à la formation initiale avait été remplacés. Le superviseur de Sélibabi a lui-même démissionné juste après avoir reçu la formation initiale. Ainsi, n'ayant pas participé à la formation, le nouveau superviseur n'a pas pu rattraper ce retard et c'est entre animateurs qu'ils se sont transmis la formation (ceux ayant participé à la formation initiale à l'attention des nouveaux). Aussi, à Sélibabi, sur les 4 femmes présentes lors de la formation initiale, il n'en restait plus qu'une. « *Quand on est partis pour le suivi post formation AVEC, on a retrouvé que 7 ou 8 animateurs qui étaient là à la première formation, les autres sont de nouvelles personnes qui venaient de rejoindre l'équipe et beaucoup même n'avaient pas été briefées sur la formation AVEC.* »

- A Sélibabi

À Sélibabi, le suivi post-formation n'a eu lieu qu'en octobre 2018⁸¹. La mission de Trickle Up a pris la forme d'une visite de 7 ou 8 AVEC afin d'en évaluer le fonctionnement. Il a été constaté une réelle adhésion au projet de la part des bénéficiaires. Toutefois, l'équipe de TU a relevé une insuffisante assimilation de la formation par les animateurs ainsi que la non-utilisation des outils de supervision des AVEC reçus lors de la formation initiale, du fait de leur faible niveau d'alphabétisation. Seul le répondant de l'ONG ADIG y a eu recours de temps en temps et lui seul semble avoir assimilé la formation, mais est souvent indisponible pour appuyer les animateurs. Toutefois, malgré les difficultés constatées dans l'assimilation de la formation par les animateurs, les formateurs ont relevé une réelle progression, mais surtout une véritable motivation de la part de la majorité des animateurs. Cette motivation s'est traduite par la mise en place effective d'un grand nombre d'AVEC et par la réalisation d'un suivi régulier malgré les grandes distances à parcourir entre les AVEC. Aussi, les deux animateurs, au sujet desquels les formateurs de TU avaient exprimé certaines appréhensions à cause de difficultés de compréhension, se sont finalement avérés être les plus performants sur le terrain. Enfin, les formateurs de TU ont relevé que le taux d'intérêt des prêts a pu être source de blocages dans le fonctionnement des AVEC. Un recyclage de la formation a donc été proposé sur la base des insuffisances constatées et erreurs observées au sein des AVEC visitées.

- A Barkéol

À Barkéol, ce suivi post-formation a été réalisé 5 mois après la formation initiale (en novembre 2018), en présence du superviseur de l'ONG. Les équipes de TU ont pu constater que la formation avait été correctement assimilée par le superviseur qui ne s'est pourtant pas toujours montré disponible pour appuyer les animateurs et corriger leurs erreurs. Il a en revanche été constaté que les animateurs avaient une maîtrise incomplète de la démarche méthodologique en AVEC. En effet, la chronologie du processus ne semble pas toujours avoir été respectée par les animateurs, ce qui a pu affecter la maîtrise des bénéficiaires eux-mêmes. Ainsi, bien qu'environ 30% des animateurs aient assimilé la méthodologie, selon TU, les 70 % restants n'en avaient qu'une faible maîtrise. Cela s'est traduit par des exemples concrets tels que le taux d'intérêt, fixé de

⁸¹ Bien qu'il était prévu 3 mois après la formation initiale en AVEC.

façon uniforme à 10% par les animateurs alors qu'il aurait dû être le fruit d'une négociation propre à chaque AVEC.

Par ailleurs, le taux d'intérêt des prêts a parfois été source de blocages car celui-ci était rejeté par les bénéficiaires du fait d'interdictions dans le cadre de l'Islam. Cela a posé problème dans la mesure où le simple achat de part, ayant tout de même suscité un réel engouement auprès des bénéficiaires, ne permettait pas d'avoir une bonne rentabilité financière des AVEC. Face à ce phénomène, les animateurs ont tenté de trouver des alternatives pour contourner son utilisation : il a été proposé de changer l'appellation du taux d'intérêt en « *frais de services* » ou « *frais d'encouragement* »⁸² ou encore de voir quelles étaient les problématiques des bénéficiaires afin de réaliser directement l'achat qu'ils auraient effectué avec l'argent du prêt et de leur remettre. Toutefois, la remise des achats en nature aux bénéficiaires comportait plusieurs limites : d'une part, cela entretenait une forme de dépendance des bénéficiaires vis-à-vis de l'animateur, et d'autre part, cela déresponsabilisait le bénéficiaire qui ne pouvait pas donner son avis sur les critères voulus (par exemple la race ou le pelage lorsqu'il s'agissait d'un animal). Enfin, du fait du contexte religieux plus « prégnant » à Barkéol, certains animateurs, eux-mêmes, rejetaient le taux d'intérêt. Cela s'est avéré problématique car ils n'étaient alors pas disposés à convaincre les bénéficiaires d'y avoir recours. Dans ces cas, TU a dû inciter les animateurs à se positionner en tant que techniciens.

Les formateurs relèvent tout de même une réelle adhésion des bénéficiaires aux AVEC : « *A Barkéol, sur l'ensemble des AVEC, il n'y avait que deux personnes démissionnaires car elles s'étaient déplacées vers une autre localité* ». Cette adhésion s'est également constatée à travers l'effort consenti par les bénéficiaires dans le montant des parts cotisées (entre 10 et 50 MRU⁸³). Ainsi, sur l'échantillon des 6 AVEC visitées parmi les 55 de la zone, 25% des AVEC avaient un fonctionnement jugé « *satisfaisant* » à ce stade et les autres 75% entre « *acceptable et faible* ».

A l'instar de l'équipe de Sélibabi, les formateurs de TU présents à Barkéol affirment avoir procédé à un recyclage de formation théorique et pratique sur la base des insuffisances constatées lors de la mission de suivi post-formation au sein des AVEC. Le superviseur y était présent. Après ce recyclage, l'équipe de TU a constitué une équipe de 3 animateurs jugés les plus performants afin qu'ils puissent conseiller leurs pairs, ayant plus de difficultés dans la mise en œuvre des formations.

Suivi post-formation et recyclage en coaching

Comme déjà indiqué, le suivi post-formation et le recyclage en coaching n'ont pas pu être réalisés du fait des élections présidentielles en Mauritanie à la période prévue. Aucun suivi-évaluation concernant la formation en coaching n'a donc pu être fait. Aussi, Trickle Up n'a pas collecté d'informations contenues dans les fiches de suivi de coaching de groupe et individuel. Toutefois, les formateurs ont exprimé des appréhensions quant à l'usage des outils remis aux animateurs, du fait de leur faible niveau et de leur mauvaise maîtrise du français.

Le Responsable des Mesures Productives s'est rendu au Sénégal afin d'assister au recyclage d'une formation en coaching dans le but de restituer cette formation au personnel de terrain. Aucune information à ce sujet n'a été mentionnée par le RMP ou par les acteurs interrogés et celle-ci ne semble pas avoir été effectuée.

Outils pédagogiques

Les guides d'AVEC et de coaching et outils de formation conçus par Trickle Up ont été adaptés, par le biais d'échanges entre TU, la BM et le RMP afin de correspondre au contexte spécifique de la Mauritanie. Selon la majorité des interlocuteurs, ces échanges étaient de bonne qualité.

Toutefois, comme déjà indiqué, l'équipe de TU n'a pas utilisé le guide de formation en AVEC lors des formations du fait du trop faible niveau des apprenants, et de leur insuffisante alphabétisation, mais le leur aurait tout de même remis. Aussi, il a été constaté, lors du suivi-post formation en AVEC, que les outils remis

⁸² Ces propositions sont suggérées dans le guide car TU avait anticipé cette question.

⁸³ Deuxième nom de la monnaie mauritanienne.

aux animateurs n'étaient pas utilisés. En effet, le niveau des animateurs ne semble pas leur avoir permis d'assimiler le guide AVEC, ni les fiches de suivi AVEC.

Le guide de coaching n'a pas non plus été utilisé lors de la formation car était inadapté à leur niveau de français. Trickle Up a demandé à ce que les guides soient traduits en langues locales mais n'a pas eu de retour à ce sujet. En ce qui concerne les outils coaching remis lors de la formation (fiches de suivi coaching de groupe et individuel), il n'a pas été possible pour TU d'en évaluer leur usage dans la mesure où le suivi post-formation en coaching n'a pas été effectué. Néanmoins, les formateurs ont émis des doutes quant à leur bon usage. Les animateurs affirment, pourtant, avoir apprécié les supports de formation et soulignent la richesse de ces derniers. L'un d'entre eux témoigne même de leur accessibilité. L'ensemble des animateurs déclarent avoir utilisé les fiches de suivi de coaching individuel et de groupe, contrairement à ce que supposaient les formateurs. Ainsi, la majorité des animateurs affirment être satisfaits des outils jugés utiles, pertinents, et simples à utiliser.

Quant aux superviseurs, leurs avis divergent sur les outils de suivi : l'un d'entre eux affirme qu'ils sont simples, adaptés et faciles à remplir tandis que le second, déplore l'inadaptation des fiches de coaching contenant certaines activités non pratiquées par les bénéficiaires (telle que l'agriculture).

Selon certains acteurs, la simplification des guides de formation ainsi que la traduction des différents outils de formation et de suivi en langues locales ou en arabe semblent être nécessaires à la réussite du projet.

Avis et suggestions d'amélioration

L'ensemble des acteurs du projet interrogés déclare être très satisfait des prestations de Trickle Up jugées « excellentes ». En effet, l'équipe de formateurs s'est rendue « très disponible »⁸⁴ et s'est fortement adaptée, à la fois aux conditions du terrain⁸⁵, mais également au niveau des apprenants.

Les acteurs du niveau central saluent également les prestations de Trickle Up même si leurs avis divergent quant à l'assimilation de la formation par le personnel des ONG. En effet, un acteur du niveau central déclare que les formations sont totalement comprises et assimilées, tandis qu'un autre se dit être insatisfait de leurs maîtrises par les acteurs sur le terrain.

Les superviseurs affirment avoir apprécié les formations de Trickle Up dans la mesure où ces dernières fournissaient des connaissances et méthodes innovantes d'accompagnement des personnes vulnérables. La posture de coach semble ainsi avoir été comprise comme l'indique l'un des superviseurs « *J'accompagne plus que je viens te former, c'est toi qui trouves tes propres solutions. Moi je suis à côté et j'accompagne le processus, c'est tout et ça change tout, et nous, c'est la stratégie qu'ECODEV est en train de refaire entièrement.* » Pour l'un des superviseurs, les bénéfices principaux du coaching sont une meilleure compréhension (participation essentielle au-delà de l'aspect financier p. ex.) du fonctionnement des AVEC et appropriation par les bénéficiaires. Pour le second, le coaching est utile au niveau de la vie quotidienne des bénéficiaires : exemple d'un couple en instance de divorce qui s'est réconciliée grâce, suite aux séances de coaching individuel. Aussi, la mise en pratique des formations a également été relevée comme étant un point fort (cité par les animateurs). Ces derniers relèvent la patience des formateurs ainsi que la clarté des explications et affirment avoir été motivés par les encouragements de ces derniers. Aussi, les animateurs mettent en lumière l'implication des formateurs de TU qui se sont rendus sur le terrain afin d'eux-mêmes s'enquérir des besoins des populations et ont partagé avec eux leurs propres expériences, ce qui a été extrêmement formateur. Enfin, l'évaluation en fin de formation, ainsi que le suivi effectué à distance via le groupe WhatsApp ont été réellement appréciés par les animateurs et ont largement contribué au succès de ce processus de formation.

⁸⁴ Les formateurs de TU ont gardé contact avec le personnel de terrain des ONG via un groupe WhatsApp afin de pouvoir répondre à leurs éventuelles questions après la formation.

⁸⁵ A Barkéol, les conditions sont dures, les distances longues, le confort rudimentaire et il y fait très chaud.

Néanmoins, quelques pistes d'amélioration ont été émises par les divers acteurs du projet. Les formateurs de TU suggèrent d'accorder une attention particulière au niveau (d'études, d'alphabétisation, d'expérience professionnelle) des animateurs lors du recrutement afin que ceux-ci soient en mesure de comprendre et de restituer correctement les formations : « *La plupart des animateurs qu'ils ont recruté n'avaient aucune expérience et n'avaient jamais travaillé avant. Ils viennent apprendre sur un tel projet, aussi complexe. A Sélibabi, la plupart des animateurs avec qui j'ai parlé m'avaient dit que c'est leur premier emploi* ».

Les formateurs ont également insisté sur les contraintes induites à cause des démissions fréquentes dans les équipes des ONG (animateurs et superviseurs) et des problèmes que cela peut engendrer (déperdition, biais dans l'assimilation des formations lorsque celles-ci sont transmises par des animateurs n'ayant eux-mêmes pas ou mal assimilé la formation). Ils recommandent donc de revoir les conditions de leurs contrats afin de limiter ces démissions. Aussi, les formateurs de TU recommandent une meilleure prise en compte du critère genre lors du recrutement. De plus, selon eux, la variable religieuse est essentielle en Mauritanie et doit absolument être prise en compte : p. ex. concernant l'acceptation du taux d'intérêt, source de blocage pour certaines AVEC qui avaient donc une rentabilité quasi-nulle. Enfin, l'équipe de TU refuse que le projet leur demande de juger du niveau des animateurs pour d'éventuels remplacements, comme cela a parfois été le cas. En effet, TU déclare que l'évaluation du niveau général et des compétences des animateurs ne fait pas partie de ses prérogatives et pense ne pas être suffisamment présente sur le terrain pour en juger.

L'incomplète assimilation des formations du fait du faible niveau de certains apprenants peut toutefois être palliée par le rallongement du temps de formation du personnel de terrain des ONG pour une meilleure appropriation, ainsi que par la simplification du guide de coaching et la traduction des outils en langues locales selon les dires de plusieurs acteurs. Un recyclage de formation en coaching aurait également permis d'en améliorer la maîtrise par les animateurs.

Recommandation 7 Formations en AVEC et coaching

- Faire une évaluation du niveau d'instruction des animateurs lors du recrutement. Soit pour s'assurer d'un niveau de compétences minimum, soit pour adapter les formations.
- Mettre en place le suivi post-formation et le recyclage de la formation en coaching.
- Intégrer pleinement la question du genre au moment du recrutement du personnel de terrain des ONG.
- Simplifier, adapter, synthétiser et traduire (en langues locales et/ou en arabe) les outils pédagogiques pour les animateurs.
- Allonger les temps de formation.
- Avant la formation des animateurs, mettre à la disposition des superviseurs les outils pédagogiques.
- S'assurer d'une réelle implication des superviseurs et du traducteur pendant les formations afin d'appuyer les animateurs en cas d'incompréhension ou besoins à suivre.

Question à approfondir

- Prendre en compte l'opportunité de présélectionner et de former du personnel de terrain de remplacement en cas d'incompétence ou de démission en cours de projet ?

4.2.1.2. Formation et fonctionnement des AVEC

Les objectifs dans la participation à une Association Villageoise d'Épargne et de Crédit (AVEC) était de contribuer à atténuer les contraintes d'épargne, de financement et de gestion des risques parmi les bénéficiaires, de les aider à accroître et à diversifier leurs revenus. La participation aux AVEC était faite sur base de volontariat.

Formation des AVEC

Les formations des bénéficiaires en AVEC, par les animateurs, ont débuté aux mois de mai (ADIG/Sélibabi) et juillet (ECODEV/Barkéol) 2018, après la formation initiale des animateurs par TU. Elles se sont déroulées au lieu de réunion habituelle (siège) des AVEC. D'après le manuel des opérations, celles-ci devaient se dérouler

selon un agencement préétabli par TU sur la base des différents modules⁸⁶ de leur guide de facilitation pour les animateurs en AVEC. L'objectif de ces formations était d'expliquer le fonctionnement d'une AVEC et de ses réunions à ses membres, à savoir : l'élection des membres du bureau, l'achat de part, le règlement intérieur, les prêts, le remboursement, la répartition du capital et la caisse de solidarité. Cependant, comme indiqué dans la partie afférente, le guide technique n'a pas ou très peu été utilisé par TU sur le terrain du fait d'un manque de compréhension par les animateurs.

D'après la majorité des animateurs interrogés, les formations se sont faites sur deux semaines et plus, de manière discontinue mais il n'a pas été possible d'avoir une information complète et détaillée à ce sujet. Aucune information sur le guide technique de TU n'a été transmise de leur part.

Selon la démarche méthodologique de Trickle Up, il importe de laisser le choix aux bénéficiaires d'intégrer le groupe AVEC qu'ils souhaitent (par affinités) et non d'imposer l'appartenance à un groupe. Ce principe a été respecté dans la majorité des cas et les AVEC ont été constituées sur la base d'une participation volontaire.

Fonctionnement des AVEC

Les AVEC⁸⁷ ont débuté entre mai (ADIG/Sélibabi) et juillet (ECODEV/Barkéol) 2018. Leur objectif semble avoir été assez bien compris par une majorité de bénéficiaires interrogés. Cependant, la démarche méthodologique a été maîtrisée assez tardivement par plusieurs groupes. Comme déjà mentionné, les AVEC avaient presque toutes fixé le même taux d'intérêt (à 10%) du fait d'une mauvaise compréhension par les animateurs au départ. Ce taux devait être discuté au sein de l'AVEC et non pas imposé par les animateurs. D'après les bénéficiaires interrogés individuellement, le siège de l'AVEC privilégié était chez la présidente (pour 3 groupes), chez le chef de village (pour 2 groupes) ou chez la secrétaire (pour 1 groupe). Dans ces cas, le siège n'était donc pas chez la trésorière (détentrice prévue de la caisse) pourtant rien n'a été précisé sur le fait de devoir déplacer la caisse de l'AVEC, ce qui soulève la question de la sécurisation de l'argent.

Les séances se déroulaient une fois par semaine, les jours et heures de réunion étaient propres à chaque groupe et décidés à l'unanimité. Ils convenaient donc au plus grand nombre. Les groupes se réunissaient le matin ou en fin de journée, certains ont choisi le samedi ou dimanche afin d'assurer une plus grande disponibilité et donc mobilisation. Le jour était fixe pour toute la durée du cycle et en cas d'impossibilité exceptionnelle de tenir la réunion, un autre jour était programmé où les participants cotisaient pour les deux séances. La durée allouée dépendait du type de réunion :

- Réunions simples : de 30 min à 1h ;
- Réunions de crédit et/ou de remboursement : de 1h à 2h ;
- Réunion suivie d'un coaching de groupe par l'animateur : de 2 à 3h.

L'animateur (parfois accompagné d'autres animateurs) participait aux réunions menées par les membres de l'AVEC et, comme prévu par le protocole, sa présence diminuait progressivement au fil du temps. En effet, pour la majorité des groupes interrogés, l'animateur était présent lors des séances de l'AVEC de manière variable selon les phases du projet :

- Phase intensive : une fois par semaine
- Phase de développement : une fois par mois
- Phase de maturité : une fois par mois

⁸⁶ Les modules 1 à 4 seront déroulés dans la première semaine sur une durée de 4 jours : un module par jour. Le module 5 qui dure 1 jour, interviendra 4 semaines plus tard (après le module 4). Le module 6 qui dure également 1 jour, sera déroulé 4 semaines plus tard (après le module 5). Le module 7 sera déroulé à la fin du cycle, soit 9 à 12 mois après le début des formations.

⁸⁷ Composées de 7 à 35 membres.

Tous les bénéficiaires interrogés individuellement ou en focus group ont participé à au moins une réunion AVEC, la grande majorité (5 FG sur 6) ne parviennent plus à compter le nombre total de réunions auxquelles ils ont participé. Même si le taux de fréquentation diffère selon les groupes et les zones (Cf.

Tableau 13), celui-ci semble globalement élevé dès deux mois de fonctionnement et il apparaît que ce sont généralement les mêmes personnes (un « noyau dur » par groupe) qui sont assidues. Les membres actifs par AVEC sont en moyenne entre 11 et 25 selon les groupes.

Sept des huit bénéficiaires interrogées individuellement disent avoir été présentes à toutes les réunions de l'AVEC. Elles indiquent que dans leur groupe, les membres s'absentent généralement pour des raisons de maladie, décès d'un proche, maternité, ampleur du travail domestique ou à cause de déplacements. Plusieurs bénéficiaires interrogées mentionnent des difficultés de mobilisation pendant la saison des pluies à cause des travaux agricoles ou de plus grandes difficultés à se déplacer.

Aussi, il apparaît que, pour trois focus group, des comportements adaptés ont été mis en place en vue d'inclure certaines personnes souffrant de handicap. Une attention particulière leur a été portée, un respect de leur rythme et de l'aide par les autres membres pour une bonne compréhension (handicaps mentaux) et pour aller acheter de la marchandise ou des équipements (handicaps physiques). Il n'a été relevé aucun cas de personne marginalisée.

Atouts, succès et satisfaction des AVEC

Plusieurs personnes interrogées, au niveau central et des ONG, saluent le succès des AVEC, de par les bons résultats enregistrés, l'intérêt⁸⁸ et l'assiduité de leurs membres et le fait de considérer l'épargne comme quelque chose d'important. Selon eux, les AVEC constituent la plus grande réussite du projet MP. Cependant, nous n'avons pas pu obtenir d'éléments chiffrés sur les sommes constituées.

Les animateurs et superviseurs indiquent que la grande majorité des bénéficiaires maîtrisent parfaitement les procédures de la caisse et du groupe AVEC.

Les participants aux FG interrogés rapportent un niveau de satisfaction très élevé avec les AVEC, et ce pour des raisons variées :

- *La possibilité de faire de l'épargne et du crédit* – L'AVEC est vue comme une petite banque qui permet de faire des prêts pour développer son AGR, et permet également de faire de l'épargne. La facilité de contracter un prêt a permis à certains bénéficiaires de commencer une AGR (voir section 4.4.2. *Activités génératrices de revenus*) ou de la renforcer, comme déjà expliqué dans la partie afférente. Avant le projet, les bénéficiaires indiquent qu'elles contractaient des crédits au niveau des boutiques alors que maintenant elles le font uniquement auprès de l'AVEC.
- *L'accroissement des connaissances* – L'AVEC est vécue comme un lieu d'échanges d'idées et de partage de connaissances utiles au quotidien. Plusieurs bénéficiaires indiquent qu'elles reçoivent de nombreux conseils qui leurs permettent de mieux organiser leur quotidien. Cet échange de conseils peut également apporter des appuis directs aux AGR.
- *Le soutien psycho-social* – Des bénéficiaires rapportent que le fait d'appartenir à une AVEC est d'un grand appui pour régler des problèmes familiaux, recevoir un soutien (moral, financier ou technique) en cas de maladies, difficultés conjugales, éducation des enfants, maternité. Par exemple, une bénéficiaire explique qu'au moment d'accoucher, deux femmes membres de son groupe sont venues la soutenir. Ce soutien mutuel entre bénéficiaires d'une même AVEC se fait autant dans les moments difficiles qu'heureux.
- *La création et/ou le renforcement du lien social* – Dans certaines localités, l'apport de l'AVEC a été une meilleure connaissance de ses habitants : « Avant on ne se connaissait même pas, avec notre groupe AVEC on est devenu comme une famille maintenant. On se voit très souvent et on partage beaucoup de choses entre nous. On se donne des informations et s'entraide ». L'AVEC est perçue, par l'ensemble des groupes, comme vecteur de meilleure cohésion sociale. Comme l'indique une

⁸⁸ 57 AVEC planifiées à Barkéol et 53 effectives contre 51 AVEC planifiées à Sélibabi et 51 effectives.

bénéficiaire : « *Quand deux femmes s'entendent bien dans l'AVEC, finalement après leurs familles s'entendent bien et ça s'étend à toute la communauté* ».

Certains groupes (4 des FG enquêtés) ont éprouvé le besoin de tenir des réunions supplémentaires, les membres se retrouvent donc en plus des réunions AVEC pour faire davantage connaissance et créer encore plus de liens, partager des idées, échanger sur leurs AGR. Les thèmes généralement discutés sont la vie familiale, l'éducation des enfants, les AGR, les questions d'ordre social.

- *Le développement des AGR* – Pour beaucoup de bénéficiaires interrogées, l'AVEC facilite le développement de leur AGR. Elle constitue un apport non négligeable pour l'écoulement des marchandises, en appuis techniques et conseils commerciaux.
- *La mise en commun d'équipements* – Pour tous les focus group interrogés, des équipements divers sont mis en commun, lors de cérémonies essentiellement (ustensiles ménagers, chaises, etc.).

Les bénéficiaires interrogés individuellement ajoutent que dans leur vie quotidienne l'AVEC encourage :

- *Le partage* – L'AVEC accentue l'habitude de partager : des idées, des conseils, de l'argent, du temps. Une bénéficiaire relate qu'au final, elle a appris par le biais de l'AVEC que « *plus on donne, plus on reçoit et mieux on avance dans la vie* ».
- *L'épargne* – L'AVEC enseigne à être économe pour favoriser les dépenses importantes et utiliser l'argent emprunté à des fins qui peuvent rapporter : « *Avant quand je recevais de l'argent, je le consommait automatiquement. Mais maintenant je travaille avec, j'en épargne une partie et au résultat je gagne beaucoup plus. J'ai reçu beaucoup de formations et si je ne faisais pas partie de l'AVEC, je n'aurais pas pu bénéficier de tout ce savoir et avancer ainsi* ».
- *L'engouement pour le travail* – Plus de motivation à développer une activité et d'envie de réussir sont partagées par une grande majorité de bénéficiaires. L'une d'entre elles relate : « *Je n'ai jamais manqué une séance. J'ai toujours été présente depuis le début du projet et je n'ai jamais été en retard. Une fois je devais partir à Nouakchott pour des soins mais je ne suis pas partie pour ne rien rater car je veux vraiment y arriver dans mes activités et vu aussi que je garde une clé. Aujourd'hui j'ai découvert que travailler était important et j'en suis fière* ».

Pour tous les focus group interrogés, participer à l'AVEC est un gage de sécurité car le groupe a toujours été présent en cas de problème ou besoin et psychologiquement cela apparaît comme rassurant et porteur. Tous les FG s'accordent également sur les valeurs de partage et d'entraide véhiculées par les AVEC. Ainsi, au-delà des aspects financiers, le soutien mutuel apparaît comme l'un de ses aspects très importants pour tous les bénéficiaires interrogés. La solidarité joue au travers de différents mécanismes :

- *Au travers de la caisse de solidarité de l'AVEC en cas de décès, maladies ou problèmes* – On note ainsi ce cas : « *Le neveu de l'une d'entre nous a mis le feu sur le champ de son père par accident à l'aide d'un briquet. On a soutenu la famille moralement (par des conseils) et financièrement grâce à la caisse de l'AVEC* ».
- *Au travers de cotisations financières volontaires additionnelles* – Certains groupes expliquent que les membres de l'AVEC se cotisent en cas de besoin par l'un d'eux, comme pour un accouchement ou pour l'organisation de cérémonies. Par exemple une bénéficiaire a accouché et avait des difficultés financières, c'est tout le groupe qui s'est cotisé pour les frais d'hôpital.
- *Au travers d'avances* – Une bénéficiaire rapporte : « *Moi quand je n'ai pas d'argent pour acheter des parts, je viens demander aux autres membres de me donner pour que je puisse acheter des parts.* » Deux groupes indiquent : « *Certains membre ont parfois des difficultés pour rembourser leur prêt, il arrive que plusieurs membres du groupe lui avancent.* »
- *Au travers de la duplication des AVEC* – Une bénéficiaire explique qu'elle a eu l'idée grâce au projet de réunir 10 femmes (non bénéficiaires) pour qu'elles créent leur propre groupe. Elle leur a expliqué le fonctionnement et les règles de l'AVEC ainsi que ce que les formations lui ont apportées. Aujourd'hui ce nouveau groupe fonctionne très bien selon elle et toutes les femmes ont créé leur AGR. Cette bénéficiaire appartient également à une association de 30 femmes, depuis sa participation au projet MP, elle en a modifié les règles de fonctionnement. Aujourd'hui, elles ont

gagné suffisamment pour s'acheter un terrain et sont en cours de construction d'une boutique. Ainsi elles n'auront plus besoin d'en louer et auront donc plus de bénéfices.

Problèmes et inconvénients ressentis des AVEC

Plusieurs inconvénients ont tout de même entravé la participation ou le bon fonctionnement des AVEC. Selon les dires des acteurs centraux et des formateurs, les animateurs ne maîtrisaient pas le séquençage des activités et il est arrivé que les animateurs et les superviseurs se contredisent auprès des bénéficiaires.

Les grandes distances entre le siège de l'AVEC et le domicile de certains bénéficiaires a parfois conduit à l'abandon de certains membres. Cette question des distances entre AVEC a également eu des répercussions sur le suivi effectué par les animateurs. La dispersion géographique des AVEC découle en partie de la faible densité de population en zone rurale (dans certaines localités) ce qui a conduit à la constitution de groupes AVEC regroupant plusieurs localités et posant de ce fait la question de la cohésion de groupe. Cette question constitue une contrainte spécifique, inhérente à toute activité basée sur la constitution et la structuration d'organisation de bénéficiaires. Face à ce type de contrainte, l'animateur joue le rôle de médiateur pour accompagner à gérer les difficultés et les tensions rencontrées.

Aussi, certaines périodes ont constitué un frein à la mobilisation des bénéficiaires à certaines activités : l'hivernage par exemple, a rendu difficile l'accès à certaines localités.

Des litiges au niveau local ont également pu représenter un facteur bloquant : par exemple, dans une localité, le chef de village souhaitait que les réunions se déroulent chez lui. Les bénéficiaires ont refusé, ce qui a pu être source de tensions. L'analphabétisme des bénéficiaires et en particulier des membres du bureau (notamment des secrétaires d'AVEC) ont également pu nuire au bon déroulement des réunions et plus largement au bon fonctionnement des groupes AVEC.

Enfin, la variable religieuse, centrale dans le cas de la Mauritanie, a parfois été source de blocage dans la mesure où celle-ci est déterminante dans les relations interpersonnelles notamment entre les hommes et les femmes et a pu créer des tensions lorsque l'animateur en charge du groupe était un homme. Il est parfois arrivé que certains maris accompagnent leurs épouses aux activités, ce qui a pu entraver à la liberté de parole des femmes. De plus, certains groupes ont refusé de se constituer en AVEC, expliquant que la pratique du crédit (assimilable à de l'usure) est incompatible avec la religion islamique⁸⁹. Dans chacune de ces situations, les animateurs ont réexpliqué les objectifs de l'activité. Finalement, certains groupes n'ont pas changé d'avis et n'ont pas voulu adhérer aux AVEC⁹⁰, d'autres ont limité l'AVEC à la caisse de solidarité (pas de pratique de crédit) et d'autres ont été convaincus par les explications et poursuivis les activités d'épargne et de crédit selon les protocoles préconisés. En dernier lieu, certaines AVEC ont appliqué une variante, où au lieu de prêter de l'argent à un membre pour qu'il achète les intrants nécessaires au développement de son activité, c'est le groupe qui a la charge d'acheter les intrants pour le membre demandeur. Ainsi il ne s'agit plus d'un crédit en numéraire mais en nature.

Recommandation 8 Fonctionnement des AVEC

- S'assurer que la formation en AVEC et coaching soit correctement assimilée par les animateurs afin qu'ils soient capables de la restituer aux bénéficiaires. Mettre en place les AVEC rapidement à suivre.
- Faire en sorte que les sièges des AVEC ne soient pas trop éloignés du domicile des bénéficiaires et que les bénéficiaires puissent s'y rendre sans moyen de transport ou proposer des solutions.
- Être plus souple et flexible sur l'application des règles de l'AVEC en permettant à chaque AVEC d'adapter le modèle standard du règlement intérieur à ses réalités et contraintes.
- Réfléchir à des moyens de contourner le recours au taux d'intérêt et au crédit dans l'élaboration du projet, ou dans la terminologie employée.

⁸⁹ Ces blocages ont été rapportés dans les deux zones couvertes par le projet, mais particulièrement à Barkéol où certains leaders religieux ont décrié le recours aux taux d'intérêt.

⁹⁰ Toutefois un acteur du niveau central affirme que 2 ou 3 AVEC de Barkéol se sont retirées du fait de leur rejet du taux d'intérêt, mais ont souhaité réintégrer le projet à l'approche de la subvention. Nous n'avons pas eu d'information finale concernant leur réintégration ou non dans le projet.

4.2.1.3. Coaching de groupe

L'objectif du coaching de groupe est d'accompagner les groupes à la maîtrise des principes et des méthodologies de fonctionnement de l'AVEC. Le but principal du coach est d'aider les personnes qu'il accompagne à trouver leurs propres solutions comme un « *accélérateur de changement* ». Le coach est d'abord expert en processus et non d'un domaine technique en particulier à la différence du formateur qui transfère une compétence qu'il possède et permet à la personne formée de l'acquérir pour améliorer ou changer la situation présente ou/et à venir.

Les séances de coaching de groupe ont été menées uniquement par les animateurs pour la plupart des groupes. Deux groupes indiquent qu'il y avait parfois plusieurs animateurs et un groupe que l'animateur était occasionnellement accompagné du superviseur. Celles-ci ont débuté dès la mise en place des AVEC, après la formation des animateurs en coaching.

Ces séances de coaching de groupe duraient de 15 à 30 minutes en moyenne (jusqu'à 1h parfois) selon la disponibilité de l'animateur, la maîtrise du fonctionnement de l'AVEC par le groupe et selon les besoins d'appui. Cette durée semble convenir au plus grand nombre. Elles ont toujours lieu après les réunions AVEC afin que l'animateur puisse identifier les difficultés des membres.

Ces séances se déroulent toujours au siège de l'AVEC (chez la présidente de l'AVEC, le chef de village ou la secrétaire), un lieu qui convenait à tous les groupes interrogés. Trois bénéficiaires interrogés individuellement justifient leur satisfaction par le confort du lieu et/ou sa proximité avec le domicile.

La fréquence imposée par les ONG était d'une séance de coaching de groupe par semaine pendant la phase intensive (premier trimestre), deux fois par mois pendant la phase de développement, et une fois par mois pendant la dernière phase du cycle qui est la phase de maturité. La fréquence mentionnée par les bénéficiaires est variable (de 2 à 4 fois par mois) et dépend des phases (entre 3 et 4 fois par mois en moyenne pendant la phase intensive et de 1 à 2 fois par mois pendant les phases de développement et de maturité) selon le plus grand nombre. Tous les groupes interrogés mentionnent avoir eu plusieurs séances de coaching de groupe depuis le début du projet et certains ne parviennent plus à les compter. Tous les bénéficiaires interrogés dans les différents focus group ont assisté à des sessions de coaching de groupe à raison de 2 à 4 fois par mois en moyenne. Les absences aux séances de coaching de groupe sont justifiées principalement par la maternité, la maladie, les décès et deuils (interdiction de sortir pendant plusieurs mois), un voyage ou l'occupation aux tâches domestiques. Cependant, la majorité des bénéficiaires interrogés n'ont jamais été absents. Il apparaît également que la fréquence dépendait de l'animateur ainsi que de la distance entre les groupes qu'il avait à sa charge. Selon les animateurs interrogés, la fréquence a été réduite au moment où ils ont jugé d'une certaine autonomisation des membres. D'après la majorité des participants aux focus groups, l'accompagnement devrait toutefois être maintenu à raison d'une fois par semaine durant les deux premières phases le temps de mieux maîtriser le fonctionnement et les outils pour diminuer par la suite.

Les animateurs parlaient les langues locales (peulh, hassanya ou arabe), facteur nécessaire au bon déroulement du coaching et de l'accompagnement plus globalement et la communication avec les bénéficiaires (essentiellement par téléphone) semblait efficace. L'animateur contactait la présidente ou secrétaire de l'AVEC qui informaient les membres du groupe de la tenue du coaching.

Les principaux facteurs ayant favorisé la participation des membres aux séances de coaching de groupe cités sont : la création de liens avec les membres du groupe et le sentiment de redevabilité réciproque, l'encouragement mutuel entre membres, l'acquisition de nouvelles connaissances, la volonté d'améliorer leurs AGR, le soutien du mari et/ou l'appui de la famille dans la gestion des enfants et des tâches domestiques.

Les animateurs et les bénéficiaires s'accordent sur les thèmes principaux discutés pendant le coaching en groupe, à savoir :

- Le fonctionnement (du bureau), le déroulement et la gestion des AVEC en vue de l'autonomisation et le respect de ses procédures et règles⁹¹ (cités par tous) ;
- Les relations entre les membres (cités par tous) ;
- Le développement des AGR (cité par tous) ;
- La compréhension des formations reçues (cité par une majorité) ;
- La confiance en soi et motivation (citées par 2 groupes) ;
- La famille, l'hygiène, la santé, l'éducation des enfants et d'autres questions d'ordre social (cités par une majorité).

Les choix des thèmes étaient principalement dictés par les erreurs commises et manquements observés par l'animateur pendant les réunions AVEC et décidés par l'animateur, les bénéficiaires ou d'un commun accord entre les deux. En effet, le déroulement de la réunion va déterminer les thèmes à discuter d'où l'intérêt, voir la nécessité, de faire le coaching de groupe après la réunion d'AVEC. Les thèmes proposés sont donc bien adaptés et en adéquation avec les besoins du groupe et non prédéterminés.

La séance de coaching de groupe a généralement été conduite par l'animateur (en charge de détecter les lacunes ou difficultés des membres) et parfois par la présidente de l'AVEC.

Selon les bénéficiaires interrogés, l'intérêt du coaching de groupe est de remédier aux difficultés de fonctionnement de l'AVEC, de corriger les erreurs du groupe et d'en améliorer sa gestion, et parfois d'appuyer la résolution de problèmes liés aux AGR. Pour la moitié des personnes interrogées le coaching de groupe est un moment fort d'entraide et de partage d'idées comme l'attestent les propos d'une bénéficiaire : « *Le coaching en groupe aide beaucoup, en particulier pour mieux comprendre les activités. Parfois c'est un membre de l'AVEC qui a bien compris et qui aide les autres.* »

La majorité des animateurs semblent avoir bien compris et maîtrisé la façon d'identifier le problème du groupe, c'est-à-dire d'effectuer le diagnostic visant à identifier le problème et aider à dégager des solutions voire un plan d'actions. Tous les participants aux focus groups et bénéficiaires interrogées individuellement expriment une pleine satisfaction, indiquant que l'apport des séances de coaching de groupe est essentiel pour leur développement.

Selon plusieurs responsables du projet, les aptitudes et compétences requises pour être un bon coach sont l'écoute, des compétences de communication, une capacité à développer des relations de confiance et une capacité à motiver et à inspirer. Selon TU, pour être un bon coach il est essentiel de comprendre que les bénéficiaires du projet ont des besoins différents, d'avoir une forte croyance en leurs capacités (capables d'atteindre les objectifs fixés par eux-mêmes) et une forte détermination à faire du mieux qu'ils peuvent. D'après les participants aux FG interrogés, les qualités de l'animateur sont l'écoute, la disponibilité, la capacité de former les bénéficiaires et d'aider à régler les problèmes. Enfin, l'intérêt pour les bénéficiaires repose sur la possibilité de recadrer les membres de l'AVEC sur le règlement intérieur grâce à la clarté des explications et l'utilité des conseils.

Pour ce qui est des problèmes et freins relevés pour le coaching de groupe, des acteurs du niveau central et les responsables ou superviseurs des ONG soulignent qu'il était compliqué de mobiliser les bénéficiaires en début de projet à cause des grandes distances entre leur domicile et le lieu de la réunion ou du calendrier parfois incompatible entre membres. Ils affirment également que l'analphabétisme et/ou la timidité de certains bénéficiaires ont pu entraîner, parfois, des difficultés d'échanges et d'approfondissement de certains thèmes.

⁹¹ Les sous-thèmes cités en majorité sont : le règlement intérieur, la gestion et disponibilité du groupe, l'épargne, le crédit, le recouvrement, le fondement du groupe, la solidarité et l'entraide, les rôles et responsabilités des membres.

4.2.1.4. Coaching individuel

Alors que l'objectif du coaching de groupe, en Mauritanie, est d'accompagner les groupes à la maîtrise des principes et des méthodologies de fonctionnement de l'AVEC, les objectifs du coaching individuel (CI) sont d'appuyer les bénéficiaires dans la gestion et le développement de leurs AGR afin d'assurer leur rentabilité et renforcer ainsi leur résilience économique à plus long terme et de les aider à résoudre certains problèmes domestiques. Tous les bénéficiaires interrogés ont une bonne compréhension de l'objectif des séances individuelles de coaching à savoir : « *identifier les besoins ou blocages des bénéficiaires et les accompagner dans la recherche de solutions* ». Le coaching individuel aurait débuté en décembre 2018 pour ECODEV (en même temps que le coaching de groupe) et en novembre 2018 pour ADIG.

Le coaching individuel (CI) est effectué que par les animateurs lors de visites aux domiciles des bénéficiaires, généralement avec rendez-vous préalable. Selon les responsables et superviseurs d'ONG, les séances individuelles de coaching devaient théoriquement avoir lieu une fois par mois dès le démarrage des réunions AVEC⁹² et suite à la formation en coaching. D'après plusieurs acteurs du niveau central, ces séances individuelles de coaching devaient être effectuées une fois par mois par bénéficiaire ou auprès de 30% des membres des AVEC à raison d'une fois par mois ou encore une seule fois par bénéficiaire durant tout le projet. Les prévisions varient donc considérablement selon la personne interrogée. Dans les faits, la période de démarrage semble avoir été respectée par tous les animateurs et selon les six animateurs interrogés, tous les bénéficiaires recevaient du coaching individuellement. En effet, selon deux des animateurs, s'ils effectuaient le coaching individuel avec l'un des bénéficiaires, alors, ils devaient aussi le faire pour tous les autres, dans le cas contraire, c'était mal vu.

Certains bénéficiaires à accompagner individuellement étaient tout de même privilégiés : les bénéficiaires ayant des problèmes de compréhension des activités ; les célibataires car ils disposaient de plus de temps ; les participants ayant le plus de difficultés⁹³ dans le développement de leur AGR, à titre personnel ou familial et les bénéficiaires réclamant un appui aux animateurs sur un besoin en particulier.

Étant donné le contexte religieux et les habitudes socio-culturelles⁹⁴, il est essentiel de noter que pour plusieurs bénéficiaires femmes, accompagnées par des animateurs masculins, leurs maris étaient présents lors des séances individuelles de coaching. Ce facteur a pu entraver leur liberté d'expression, conditionner et restreindre les thèmes échangés et ainsi biaiser une partie des résultats de l'apport de ces séances.

Les réponses varient également sur la fréquence des séances individuelles. A titre informatif, tous les participants interrogés (en FG ou individuellement) ont bénéficié d'au moins une séance de coaching individuel. Le nombre de séances est assez variable et n'a pu être transmis de façon exacte car certains ne se souviennent plus du nombre, d'autres annoncent de 2 à 5 fois en moyenne depuis le début du projet alors qu'une majorité indiquent environ 6 fois au cours des 3 derniers mois. Selon certains animateurs, le nombre de séances dépend des besoins des bénéficiaires. Pour quatre des animateurs, la fréquence du coaching individuel était plus intense en début de projet (premier trimestre) alors que les deux autres animateurs indiquent qu'elle est restée la même sur toute la durée.

Tous les participants aux focus groups s'accordent à dire que le nombre de visites par bénéficiaire et quels bénéficiaires accompagnés en priorité ont été décidés d'un commun accord avec les animateurs. Le nombre de séances individuelles, à destination des bénéficiaires interrogés, depuis le début du projet varie de 3 à 12 fois par bénéficiaire. Pour les autres groupes, selon les cas, il a été réalisé pour tous les participants aux AVEC, ou seulement pour ceux qui en avaient besoin.

La durée de ces séances de coaching individuel était de 15 à 45 minutes en moyenne pour une bonne majorité de participants aux focus groups. Pour certains, ces séances pouvaient durer 1 heure ou plus et l'animateur attendait parfois plusieurs heures que le bénéficiaire ait achevé ses travaux agricoles par exemple. La

⁹² Les deux types de coaching semblent avoir commencé après le début de l'AVEC.

⁹³ Telles qu'identifiées au cours de la réunion AVEC ou du coaching de groupe.

⁹⁴ Il n'est pas communément accepté, en Mauritanie, que les hommes se mélangent avec les femmes sauf publiquement. Ainsi, un coaching individuel (au domicile) d'un animateur et d'une bénéficiaire peut-être mal perçu.

majorité des personnes interrogées jugent que ce temps est suffisant sauf les participants à un FG qui auraient eu besoin de visites plus longues. Pour deux des FG, si le bénéficiaire avait besoin que la séance dure plus longtemps, l'animateur l'accordait si l'emploi du temps le permettait ou une nouvelle rencontre était automatiquement programmée.

La majorité des animateurs indiquent se préparer avant les visites aux bénéficiaires pour effectuer le coaching individuel en se familiarisant avec le profil du bénéficiaire en question et à nouveau avec le contenu de la fiche de coaching. Deux animateurs ont un calendrier établi avec leur superviseur indiquant la programmation des accompagnements individuels pour une meilleure organisation.

Les thèmes échangés lors des séances individuelles sont essentiellement liés aux AGR (citées par tous), aux formations reçues (éclaircissements) ; à l'AVEC (prêt, remboursement, cotisation, etc. citée par tous) ; à la gestion financière ; aux aptitudes psycho-sociales ; à la famille, la scolarité, l'hygiène ou la santé (citées par une majorité). Ces thèmes étaient choisis d'un commun accord par l'animateur et le bénéficiaire coaché selon ses propres besoins exprimés ou à partir de questions posées par l'animateur.

Les animateurs interrogés sont unanimes quant au remplissage des fiches de coaching après chaque séance individuelle et à la transmission mensuelle à leur superviseur respectif. Les échanges entre animateurs d'une même ONG sont réguliers et aident à la recherche mutuelle de solutions à certains problèmes ou défis. Le groupe WhatsApp constitué à cet effet par l'équipe d'ECODEV est d'un appui important et ce canal permet aux formateurs de Trickle Up d'apporter du soutien au besoin.

Tous les participants ayant été accompagnés individuellement en ont eu un fort attrait et appréciaient l'opportunité de pouvoir aborder tous les domaines privés, familiaux, professionnels ou liés au projet. Pour beaucoup, ce coaching individuel a été source d'appui et d'apprentissage pour le développement de leurs AGR et des problèmes ont pu ainsi être réglés ou évités. Pour certains, les conseils sur des stratégies de remboursement des prêts ou encore l'appui sur des problèmes familiaux⁹⁵ a été essentiel. Tous sont dans l'ensemble très satisfaits du coaching individuel et indiquent que les thèmes abordés dépendent des besoins des bénéficiaires et sont guidés par les suggestions de la fiche de coaching. Toutes les personnes interrogées indiquent que le fait de se rendre au domicile des membres des AVEC pour le coaching individuel est très apprécié car ils peuvent continuer à s'occuper des enfants, des tâches domestiques et ne perdent pas de temps dans le déplacement. De plus, cela permet aux animateurs de mieux prendre en compte leur réalité quotidienne et/ou de rencontrer et de se présenter aux époux des bénéficiaires femmes. Le coaching individuel permet également aux animateurs d'effectuer un suivi plus approfondi et adapté des AGR développées.

Les résultats du coaching individuel sont cependant difficiles à apprécier dans le détail car ceux-ci n'étaient pas préalablement définis et bien que le coaching ait été présenté comme une activité, il s'agit bien plus d'un mode d'accompagnement donc d'un processus.

Au niveau des défis, on note le défaut de recyclage de la formation en coaching et le manque de suivi des activités déroulées sur le terrain par Trickle Up du fait de la période électorale. Un appui financier complémentaire ou en moyen de transport adéquat aurait également facilité le travail des animateurs.

Recommandation 9 **Coaching de groupe et individuel**

- Ajuster la fréquence des séances de coaching de groupe aux besoins de chaque AVEC, et maintenir une séance hebdomadaire durant les deux premières phases, le temps de mieux maîtriser le fonctionnement et les outils.
- Proposer des modes de déplacement adaptés aux animateurs.
- Améliorer l'approche de formation notamment en innovant en ce qui concerne les outils et supports pédagogiques.

Question à approfondir

- Étudier la possibilité de développer des outils de formation simplifiés, utilisant les nouvelles technologies, évolutifs et utilisant le partage d'expériences comme opportunité d'apprentissage.

⁹⁵ Certains animateurs parlent même de « coaching familial ».

4.2.2. Film-débat, ACV et formation GERME

Les mesures 3 (sensibilisation communautaire), 4 (Ateliers Compétences de Vie) et 5 (formation GERME⁹⁶) sont discutées ici conjointement d'une part, car la sensibilisation communautaire appelée Film-débat dans le projet MP en Mauritanie est inclus dans l'activité ACV comme étant l'une de ses étapes (Cf. Tableau 1 et Tableau 2) du fait qu'ils partagent un objectif commun⁹⁷. D'autre part, car ACV et GERME partagent le même préalable à la mise en œuvre, à savoir la formation par le cabinet CESAM de formateurs en ACV et GERME, eux-mêmes en charge de la formation des animateurs. En effet, en Mauritanie, le choix a été fait ne pas considérer le film-débat⁹⁸ comme une activité à part entière mais bien comme une étape préliminaire à la formation en compétences de vie.

Ces activités avaient pour objectif d'inciter les bénéficiaires à démarrer, améliorer et/ou innover dans leurs AGR en les dotant de compétences de base pour la gestion d'activités économiques, en les outillant afin de leur permettre de croire en leurs capacités et de surmonter les normes sociales qui pourraient entraver leurs plans de développement.

4.2.2.1. Film-débat

D'après les personnes interrogées, l'objectif des films-débats était d'encourager les bénéficiaires à participer aux activités par le biais de sessions au cours desquelles un film, présentant des cas de ménages ayant réussi (« *success stories* ») malgré des contraintes, était projeté et suivi de discussions. Cette activité était proposée dans le paquet social et complet.

Il a été fait le choix de contractualiser une entreprise de production mauritanienne pour la réalisation des trois films en langues locales (hassanya, puular et soninké), sous-titrés en français.

Selon les animateurs interrogés, une journée de formation sur les films-débats a été menée par le RMP de Tekavoul appuyé par le consultant-formateur (non certifié GERME) en charge de la traduction. Les objectifs de cette formation étaient de :

- Visionner et se familiariser avec la vidéo « *success story* », en vérifier la traduction ;
- Maîtriser un support (fiche de film-débat) pour l'animation de la discussion ;
- Savoir comment projeter (techniquement) les vidéos.

Il a été difficile d'obtenir une période exacte pour le déroulement des films-débat (les dates diffèrent selon l'ONG et sa zone de couverture) mais selon les responsables du projet ils auraient eu lieu en décembre 2018. Ces séances se sont toutes déroulées avant les formations ACV et GERME, après la constitution des AVEC et les premières séances de coaching. Cette chronologie correspond à la séquence de mise en œuvre envisagée dans le manuel des opérations (qui indique que la formation en compétences de vie devait « *s'appuyer sur différents outils pédagogiques dont un film / fiction ...* »), et précise qu'il s'agit bien d'une activité préliminaire aux ACV.

Cette activité de projection d'un film et d'animation d'un débat a été réalisée grâce au transport de pico projecteurs dans chaque localité concernée. Il a été fait le choix de privilégier du matériel léger et adapté aux longues distances à parcourir et au défaut d'électricité dans la majorité des localités concernées par le projet.

⁹⁶ Le programme « Gérez Mieux Votre Entreprise » (GERME^o est un système de modules de formations interdépendants et d'outils didactiques destinés aux petits entrepreneurs pour lancer et développer leurs entreprises. Il vise à augmenter la viabilité des micros, petites entreprises à travers des principes de gestion appropriés à l'environnement des pays en voie de développement.

⁹⁷ Inciter les bénéficiaires à innover dans leurs AGR, à croire en leurs capacités et à surmonter les normes sociales qui pourraient les entraver dans leurs plans.

⁹⁸ Cette mesure est appelée « film-débat » dans le cadre du projet MP à la différence de « Sensibilisation communautaire sur les aspirations et normes sociales » dans le cadre du programme ASP sous-régional.

Ce choix sur le type de matériel a facilité la mise en œuvre de l'activité sur le terrain mais a limité le nombre potentiel de participants.

Les séances animées par l'animateur (appuyé par le RMP et le consultant-formateur en charge de la traduction) avaient lieu une fois pour chaque groupe AVEC (ses membres et quelques personnes supplémentaires) avec un total de 30 personnes⁹⁹ maximum et duraient en moyenne de 30 minutes à 2h. Les séances se sont déroulées dans des endroits variés comme chez la présidente, la secrétaire de l'AVEC ou encore chez le chef de village. La proximité du lieu de diffusion du film-débat avec le domicile des bénéficiaires a été l'un des facteurs facilitants cité par la moitié des participants.

Les participants aux focus groups interrogés ont été informés de la tenue de ces séances par téléphone par la présidente ou secrétaire de l'AVEC. Tous les participants aux FG étaient présents lors des séances de film-débat. Alors que deux bénéficiaires interrogés individuellement affirment y avoir participé à trois reprises.

La majorité s'accorde à dire que l'encouragement des animateurs et l'acquisition de nouvelles connaissances ont pu être déterminants dans l'exceptionnel taux de participation des groupes AVEC aux séances (Cf. Tableau 13). En effet, dans la zone de Barkéol (ECODEV) 100% des AVEC ont participé au film-débat et 94% dans les zones de Sélibabi et Ghabou (ADIG). Aussi, pour certaines bénéficiaires, il s'agissait d'un devoir en tant que participants au projet MP et d'une occasion supplémentaire de côtoyer les autres membres du groupe AVEC avec qui des liens avaient été tissés.

Les six bénéficiaires interrogées individuellement¹⁰⁰ ont participé aux séances et disent en avoir été très satisfaites car elles ont bien compris le projet et cela leur a permis :

- D'être plus en confiance et motivées pour entreprendre une activité ou la renforcer ;
- D'être plus inspirées et de plus croire en elles (connaître sa valeur) ;
- De mieux savoir comment réagir face à certaines difficultés liées à l'AGR ;
- D'instaurer plus de communication au sein du couple ;
- De dépasser certaines entraves socio-culturelles pour innover dans des activités ;
- D'identifier le problème qui bloque le développement d'une AGR pour trouver une solution et y remédier.

Comme rapporte une bénéficiaire : « *Le film avait pour but de nous motiver à travailler, de faire quelque chose et d'avoir confiance en nous. C'est l'histoire de la femme qui a vendu sa vache pour avancer. Son époux a ouvert une boucherie et sa femme fait du commerce* ». Un animateur indique : « *Il y a une femme qui m'a dit, juste après la projection du film, qu'à partir de demain c'est le travail intense qui commence* ». Aussi, un acteur du niveau central confie qu'après avoir assisté à cette activité, il a été stupéfait par les retours de certaines femmes : « *Il y a des femmes qui ont commencé à pleurer devant nous. Ça a eu un très bon impact. La femme mauritanienne a des contraintes, c'est une réalité. Dans la culture, on lui donne tout mais on ne veut pas qu'elle sorte, qu'elle travaille. Et le film, lui, montre l'importance du travail de la femme.* »

Cette activité s'est déroulée sans aucune difficulté apparente et tous les participants aux FG interrogés en sont très satisfaits. Elle apparaît comme l'une des activités les plus appréciées. Nombre d'entre eux se souviennent de plusieurs scènes du film visionné tant il a été marquant et inspirant.

Toutefois, quelques suggestions d'amélioration ont été émises par les divers acteurs du projet, à savoir :

- Séquencer l'activité en deux phases pour toucher une plus large audience en réalisant une diffusion de spots radio (et/ou télévisuel) de 5mm puis dans un second temps de dérouler l'activité de film-débat selon l'approche développée ;
- S'assurer que les bénéficiaires n'aient pas de trop grandes distances à parcourir pour se rendre à la séance ou proposer un moyen de transport pour les appuyer ;

⁹⁹ Les séances n'étaient pas élargies à la communauté.

¹⁰⁰ Recevant un paquet social ou complet.

- Diffuser le film-débat à deux reprises pour avoir davantage d'impact : en début de projet et avant l'octroi de la subvention productive.

4.2.2.2. Formation préalable des acteurs de mise en œuvre du projet

Le lead régional pour les ACV et les formations GERME revenait au cabinet CESAM basé au Bénin. Celui-ci devait regrouper des « maîtres-formateurs » certifiés en GERME^{101,102} pour l'ensemble des pays engagés dans le programme ASP pour une remise à niveau. Au niveau de la Mauritanie, deux consultants-formateurs contractualisés par Tekavoul (par le biais de l'Agence nationale Tadamoun) pour le projet MP ont pris part à cet atelier¹⁰³ mais un seul était « maître-formateur » certifié en GERME. Les deux consultants-formateurs, envoyés au Benin, auprès du Cabinet CESAM, ont donc reçu une formation en GERME (consultant non certifié) ou un recyclage de la formation GERME et ont été formés aux aspects de compétences de vie.

Le maître-formateur certifié GERME a participé à la conception et à l'adaptation¹⁰⁴ des outils de formation à usage des formateurs ACV et GERME conçus par CESAM. Le second formateur (non certifié GERME) également, il a remplacé un consultant certifié GERME initialement recruté mais ayant démissionné en début de projet.

Les outils ACV n'ont pas été adaptés de façon notable selon les pays, mais les consultants-formateurs avaient la possibilité de mettre l'accent sur les thèmes qu'ils jugeaient les plus appropriés pendant les formations. En revanche, l'atelier régional a permis la réédition des images (GERME) en adéquation avec le contexte socio-culturel de chaque pays. Les guides de formation étaient très imagés pour s'adapter à la cible. Selon un acteur du niveau central, les guides devaient être traduits en arabe, ce qui n'a finalement pas été le cas.

Les deux consultants formateurs sont très satisfaits de cet atelier dont ils jugent l'apport en nouvelles connaissances et la qualité des échanges excellents. Le cadre de travail y était approprié et convivial selon eux tout comme l'échange entre pairs d'autres pays. Les guides de formation transmis leur semblent fonctionnels et pertinents au niveau de la méthodologie.

Cependant, l'un des consultants déclare ne pas avoir été défrayé pour participer à cette mission et avoir dû préfinancer son voyage contre un remboursement au retour en Mauritanie qui lui est finalement parvenu près de 4 mois plus tard.

Les ONG et acteurs du niveau central sont quant à eux très insatisfaits de ce processus de formation/renforcement de capacités du fait du manque de visibilité sur le contenu, la méthode et sur la cascade de formations bien trop importante.

De retour en Mauritanie, les consultants-formateurs avaient pour mission de former les animateurs et superviseurs des ONG en compétences de vie et GERME et d'effectuer un suivi post-formation (appui technique en cas de besoins).

4.2.2.3. Formation des animateurs et superviseurs en ACV et GERME

La participation des consultants-formateurs à la sélection des animateurs, futurs formateurs en ACV et GERME auprès des bénéficiaires du projet, n'était pas prévu dans leurs TDRs. Celle-ci a cependant été réclamée par l'un d'eux, indiquant ne pouvoir s'engager sur le processus de formation s'il n'avait pas la latitude de participer aux choix de ces formateurs.

Il semble que le niveau des candidats formateurs (animateurs) identifiés par les ONG était acceptable mais aurait pu être de meilleure qualité.

¹⁰¹ Il existe des maîtres-formateurs et formateurs GERME certifiés car il y a derrière cette formation une organisation (le Bureau international du travail) qui a labellisé la formation GERME. Il n'y a, par contre, pas de formateurs certifiés dans le cas des ACV.

¹⁰² Y compris les personnes ressources ou formateurs non certifiés GERME car chaque pays n'en disposait pas.

¹⁰³ A la charge de la Banque mondiale. Les deux consultants formateurs ne s'accordent pas sur sa durée : 2 semaines pour l'un et 1 semaine pour le second.

¹⁰⁴ Adaptation, avec l'autorisation délivrée par le BIT, des guides officiels labélisés GERME pour le projet MP.

Comme déjà indiqué au sujet des AVEC et du coaching, un niveau hétérogène a été constaté entre les animateurs des deux ONG. A Sélibabi (ADIG) le niveau d'études était moindre mais les animateurs disposaient de plus d'expérience professionnelle et d'animation que ceux de Barkéol (ECODEV) qui avaient tous un niveau d'études universitaires. Il en ressort une différence de compréhension puis de transmission des formations auprès des bénéficiaires. En effet, disposer d'aucune expérience d'animation pour certains (ECODEV) a eu des répercussions méthodologiques sur les formations qu'ils ont eux-mêmes dispensées par la suite. Tandis qu'avoir un plus faible niveau d'études, pour d'autres (ADIG), a pu entraîner des difficultés à comprendre le contenu des formations.

La participation des superviseurs aux formations n'a pas été mentionnée explicitement, ni dans le manuel des opérations, ni dans les dires des consultants-formateurs. D'après les informations transmises par les superviseurs eux-mêmes, il apparaît qu'ils y aient en partie participé.

Les périodes transmises selon les acteurs interrogés diffèrent mais il semblerait que les formations des animateurs en compétences de vie et GERME aient démarré avec beaucoup de retard (4 mois) par rapport à la planification initiale et qu'elles n'aient eu lieu que de 3 à 6 mois après le renforcement de capacités des consultants-formateurs au Bénin. Cet important retard se justifie par des problèmes de procédures dans l'acquisition du matériel nécessaire à la formation (kit d'outils de formation et boîtes à images). En effet, le cabinet CESAM, seul à proposer ces outils, devait les mettre à disposition mais ils ont mis énormément de temps à être acheminés jusqu'en Mauritanie. L'un des consultants disposant de ses propres outils a proposé de les utiliser dans le cadre du projet afin d'éviter une trop longue attente et prendre le risque de perdre certains acquis de leur formation. Cette option a finalement été refusée, malgré l'accord de certains responsables du projet, ce qui a pu causer quelques tensions. Plusieurs acteurs du niveau central affirment que ce retard a entraîné de grandes déperditions des connaissances pour les consultants-formateurs et a contribué à diminuer la qualité de la prestation délivrée. Ce constat est confirmé par l'un des responsables, disposant d'un élément de comparaison car il a assisté à la formation ACV et GERME au Sénégal.

Lieux, durée et outils de formation

Ces formations se sont déroulées au siège de chaque ONG à Barkéol et Sélibabi. Des lieux offrant une certaine neutralité auraient encouragé une plus grande implication de certains acteurs.

La formation des animateurs et superviseurs a duré deux semaines pour chaque ONG (1^{ère} semaine consacrée à ACV et la 2^{ème} à GERME). Certains animateurs précisent que chaque formation a duré cinq jours. Les consultants ont travaillé en binôme et co-animé les sessions, celui non certifié en GERME a davantage mené la formation en Compétences de Vie et a plutôt assisté son collègue (certifié en GERME) lorsqu'il s'agissait de la formation GERME.

Les outils utilisés lors des formations étaient le guide du formateur, un jeu d'entreprise¹⁰⁵ et une collection d'images. L'introduction et les premières parties des guides du formateur ACV et du guide GERME sont exactement identiques, seuls les modules thématiques diffèrent. CESAM et Trickle Up ont collaboré¹⁰⁶ afin d'assurer une bonne complémentarité entre leurs prérogatives et activités respectives, des similitudes et répétitions ont tout de même pu être constatées dans leurs guides.

Suivi post-formation

La formation initiale devait être suivie d'un coaching individuel des animateurs en ACV et GERME par l'un des consultants-formateurs (prévu dans leur contrat) afin d'évaluer les compétences des animateurs et réajuster au besoin. Étant donné l'important retard pris pour débiter les formations, les longues distances

¹⁰⁵ Le jeu d'entreprise est une simulation pratique qui permet aux participants de comprendre les réalités pour créer et gérer une entreprise avec succès. Il est joué lors des formations où les participants sont confrontés à la vie réelle d'entrepreneur et sont défiés à planifier, organiser, produire, concourir, négocier et coopérer pour garantir de bons résultats dans les affaires.

¹⁰⁶ Par le biais de vidéoconférences et de deux rencontres au Niger.

et le manque de moyens, ce suivi qualitatif n'a finalement pas été réalisé. Aucun recyclage des formations en ACV et GERME n'a donc été réalisé.

Problèmes et inconvénients ressentis des formations ACV et GERME

Les personnes interrogées au niveau central rapportent des écarts entre la planification et la mise en œuvre (retards dans le démarrage des activités entre autres) qui ont engendré des tensions avec les consultants-formateurs et le personnel des ONG.

La majorité des animateurs n'est pas satisfaite des formations en ACV et GERME car selon eux, leurs formateurs ne maîtrisaient pas bien les modules. Par ailleurs, ils jugent, à l'instar des acteurs du niveau central, les guides de formation trop techniques et complexes en rapport avec leur niveau. In fine, les animateurs ont été dotés de nombreux outils mais jugent ne pas avoir été suffisamment formés et accompagnés à la méthodologie pour les utiliser.

Selon un acteur du niveau central, l'un des consultants-formateurs n'avait aucune appétence pour le terrain, de plus, étant investi dans d'autres fonctions, il n'était finalement que peu disponible et pas réellement impliqué. En revanche le second consultant, plus généraliste et opérationnel, était très investi.

La grande majorité des acteurs du niveau central et du personnel des ONG n'est absolument pas satisfaite du dispositif et de la qualité des formations (ACV et GERME) dispensées aux animateurs. Certains vont jusqu'à affirmer qu'il s'agissait « *Quasiment d'une lecture de documents* » au détriment d'une formation pratique et répliquable au niveau programmatique

L'ensemble des acteurs (centraux, formateurs, ONG) déplorent également le manque de suivi post-formation, de contrôle de la qualité des formations, comme l'indique l'un d'eux « *Un autre problème, c'est le suivi post-formation. La formation s'est faite en théorie juste. Normalement, ce qui était prévu, c'est que lors de la première formation initiale, les animateurs devaient quand même être accompagnés...mais cela n'a pas été fait* ».

Les consultants-formateurs reprochent, quant à eux, le manque de respect de planification initiale, des termes de leur contrat et les lenteurs de procédures. Ils annoncent n'avoir reçu aucune information sur le déroulement des formations auprès des bénéficiaires¹⁰⁷, l'un d'eux indique ne pas savoir si cette formation a réellement eu lieu. Ils ne sont pas satisfaits de l'expérience.

Suggestions d'amélioration

Plusieurs suggestions d'amélioration ont été émises, à savoir :

- Faire venir les maîtres-formateurs (ACV et GERME) de CESAM pour former directement les animateurs afin d'éviter la multiplication des séquences dans le dispositif, source de déperdition ;
- Ne pas réaliser successivement les formations en compétences de vie et en GERME pour éviter des confusions ;
- Augmenter les temps quotidiens et nombre de jours de formation étant donné le nombre d'informations contenues dans les guides et leur complexité — ou en simplifier les supports en adéquation avec le niveau des animateurs ;
- Améliorer la logistique des formations (pauses café et déjeuners notamment), suggéré par les consultants-formateurs¹⁰⁸ ;
- Faire des évaluations à la fin de chaque formation (ACV et GERME) pour juger du niveau des animateurs.

¹⁰⁷ Formations auxquelles ils n'ont pas assisté.

¹⁰⁸ Aucune information complémentaire au sujet de problèmes de logistique n'a toutefois été collectées lors de cette étude.

4.2.2.4. Formations des bénéficiaires en ACV et en GERME

Toutes les personnes interrogées du paquet social et du paquet complet ont assisté aux formations en Compétences de Vie et GERME dispensées par les animateurs¹⁰⁹. Les dates transmises diffèrent mais il semblerait qu'elles aient eu lieu entre février et avril 2019.

Les objectifs de chaque formation semblent avoir été bien compris par les participants, comme l'illustrent leurs propos : « *La formation visait à avoir confiance en soi pour entreprendre* » ; ou encore « *Cette formation a pour objectif de nous transmettre toutes les compétences et aptitudes pour parvenir à entreprendre des activités et de mieux communiquer* ».

Lieux et outils de formation

Les formations ACV et GERME se sont déroulées, selon les localités, chez la présidente ou secrétaire de l'AVEC ou chez le chef de village. La proximité du lieu a été, plusieurs fois, citée comme un facteur facilitant à la participation.

Les outils utilisés lors des formations étaient le guide du formateur et une collection d'images. Aucune précision n'a été donnée sur l'utilisation du jeu d'entreprise par les animateurs. Comme déjà indiqué, l'introduction et les premières parties des guides du formateur ACV et du guide GERME sont exactement identiques, seuls les modules thématiques diffèrent. Ces supports ont été jugés utiles par certains interlocuteurs.

Durée et horaires des formations

Le nombre de jours et la durée rapportés de chaque formation sont variables selon les groupes et personnes interrogées, mais tous confirment qu'ACV et GERME se sont déroulées successivement et en deux sessions distinctes¹¹⁰. Rien n'est mentionné quant au séquençage prévu entre les formations ACV et GERME. Aussi, il semble que les deux formations aient été réalisées successivement, sans pause, ce qui peut poser question en termes de compréhension et d'assimilation par les bénéficiaires et/ou entraîner des confusions.

Les formations se sont déroulées sur deux à sept jours selon la taille du groupe AVEC. Théoriquement, cinq jours étaient prévus pour ACV et sept jours pour GERME. Le nombre d'heures par jour n'était pas initialement fixé dans le manuel des opérations et a été divers selon les groupes et zones. Les heures de formation n'étaient pas non plus les mêmes selon les localités mais il a été constaté des sessions de formation ACV et GERME plus courtes que ce qui était prévu dans les guides de formateur (par exemple, des sessions de 2 heures au lieu des 5 ou 6 heures quotidiennes prévues).

Selon les personnes interrogées au niveau central, les personnes formées n'ont pas toujours eu le temps de s'approprier les outils présentés car le nombre de jours n'était pas suffisant.

Participation des bénéficiaires

Les participants ont été informés, de la tenue de la formation, par téléphone par la présidente ou la secrétaire de l'AVEC. Comme indiqué dans le Tableau 12, 69 groupes AVEC sur les 72 théoriquement prévus ont participé à la formation ACV et 1828 bénéficiaires sur les 2068 prévus ont été formés en GERME.

Les facteurs facilitants la participation des bénéficiaires à ces formations sont pour la majorité identiques, à savoir :

- Le goût des retrouvailles avec les membres du groupe AVEC ;
- L'acquisition de nouvelles connaissances et la volonté de les diffuser auprès de leur entourage ;
- La proximité des lieux de formation ;
- L'appui de la famille pour se rendre disponible ;
- L'animateur comme source d'encouragement et de motivation.

¹⁰⁹ Parfois appuyés par leur superviseur.

¹¹⁰ Aucun séquençage précis n'est mentionné, ni par le manuel des opérations, ni par les acteurs interrogés.

De plus, les bénéficiaires indiquent, qu'avoir accès à un apprentissage (école ou formation) est important pour eux car cela apparaît comme un signe de progrès social et économique.

Qualité des Ateliers en compétences de vie

Les bénéficiaires interrogés ont souligné que les ACV étaient utiles pour la vie quotidienne et être plus actifs. Ils ont été appréciés car ils montraient les différentes étapes pour réussir une activité. Les utilisations des compétences et connaissances acquises au quotidien sont nombreuses, surtout en termes de gain de confiance en soi, d'estime de soi, et de persévérance dans les activités. Les ACV ont donné de la valeur et de la confiance en soi aux bénéficiaires. Cela s'est traduit par l'acquisition de nombreuses connaissances pour les femmes bénéficiaires et une amélioration de l'estime de soi. Les thèmes discutés correspondent, pour la plupart, à ce qui était prévu dans les documents de projet et les supports d'images utilisés ont été appréciés.

Les consultants-formateurs soulignent la pertinence de la combinaison entre le contenu de la formation en compétences de vie et le développement des AGR, comme l'illustre bien leurs propos : *« On dit qu'un bon entrepreneur doit être quelqu'un de persévérant, qu'il doit avoir de l'imagination. On cite un ensemble de choses, mais à la fin, on n'était pas capable de dire aux gens comment ça devait arriver et je pense que la formation sur les compétences de vie vient combler ce vide essentiel là. Pour que les gens réussissent dans les activités à entreprendre, il faut qu'ils aient bien développé un certain nombre de compétences. Et pour qu'il se maintiennent dans les activités et s'épanouissent dans leur environnement, les compétences de vie sont aussi nécessaires, donc c'est vraiment une bonne enveloppe sur les questions d'initiatives privées et personnelles. »*

Qualité des formations GERME

Pour certaines personnes formées, plusieurs nouvelles connaissances et compétences amenées par la formation GERME leur apparaissent directement utilisables dans la vie quotidienne : de savoir mieux gérer son activité et ses bénéfices ; de pouvoir calculer ses dépenses, d'avoir appris comment épargner, d'avoir compris ce qu'est un fond de roulement et de ce fait d'avoir trouvé des solutions pour distinguer une partie des bénéfices de l'argent destiné à leurs ménages. Elles précisent : *« Maintenant je fais très attention aux produits que j'achète pour faire des beignets et ne plus perdre d'argent »* ; *« Maintenant je sais comment gérer mon activité, mon argent et ce qu'il faut acheter »* ; ou encore *« J'ai réfectionné le lieu de mon commerce, maintenant c'est très propre »*. Par ailleurs, cette formation a été jugée concrète et pratique. Grâce à la formation GERME, certains bénéficiaires se sentent maintenant en capacité de développer leur activité.

Les bénéficiaires sont relativement satisfaits des formations en ACV et GERME contrairement aux animateurs formés (et formateurs), au personnel des ONG et aux acteurs du niveau central. Les animateurs ont trouvé particulièrement délicat de transmettre les formations tel que préconisé aux bénéficiaires analphabètes.

Certains acteurs interrogés soulignent aussi qu'une part du contenu des ACV et des formations GERME s'est révélé répétitive et que des confusions ont pu en découler car les formations se sont déroulées successivement, sans temps de pause.

Le système de formation en cascade pour ACV et GERME n'a pas été efficace et n'a répondu aux attentes du projet. En effet, la longueur de la chaîne de transmission (3 formateurs : CESAM, les consultants puis les animateurs des ONG) a entraîné une déperdition de certaines connaissances et compétences. Le manque de disponibilité et/ou de compétences des consultants-formateurs ont contribué aux mauvais résultats de ces formations. Toutefois, il est important de noter que le nombre de consultants certifiés GERME en Mauritanie est limité et que l'attrait pour le travail de terrain n'est pas toujours fort selon la personnalité ou fonction occupée.

Par ailleurs, il semble qu'il y ait eu moins de qualité de prestation pour la formation ACV du fait qu'elle n'est pas, contrairement à la formation GERME, une formation certifiée. Aussi, certains acteurs du niveau central jugent que la qualité des ACV était moindre que celle des formations GERME (déjà peu élevée, selon eux). Ceci peut donc être dû au fait que cette approche soit moins cadrée et ne fasse pas l'objet d'une certification.

Cependant, comme l'indique l'un des responsables du projet « *l'exigence de normalisation pour GERME, réduit les possibilités de répliation et d'adaptation* ».

Suggestions d'amélioration

Plusieurs suggestions d'amélioration ont été émises, à savoir :

- Les bénéficiaires et animateurs souhaiteraient augmenter la durée des formations, et diminuer le nombre d'images pour être en capacité de se souvenir du message véhiculé par chacune ;
- Raccourcir la chaîne de formation et que CESAM forme directement les animateurs des ONG sur le terrain ou au moins sur les aspects liés à l'ACV ;
- Réduire les exigences de respects des normes pour la formation GERME et ouvrir la possibilité d'avoir recours à des consultants (non certifiés) dont les expériences et l'appétence pour la transmission de connaissances au niveau local et rural constitueraient les principaux critères de sélection ;
- Contractualiser et défrayer des relais communautaires qui appuieraient dans la transmission des informations aux bénéficiaires et à leur mobilisation (notamment en période d'hivernage) ;
- Veiller à ce que les grandes distances à parcourir pour se rendre aux formations ne soient pas un frein pour certains bénéficiaires ;
- Proposer une méthodologie de formation plus adaptée aux bénéficiaires analphabètes ;
- Laisser un laps de temps entre les formations ACV et GERME pour permettre à chaque personne formée de correctement se les approprier et ne pas mélanger les deux formations.

Recommandation 10 ACV et GERME

- Respecter la planification initiale pour l'acquisition du matériel de formation ACV et GERME
- Envisager une formation des animateurs directement par le cabinet CESAM pour pallier les manques de compétences et expériences de certains candidats et limiter la déperdition des connaissances et compétences à transmettre.
- Accorder davantage de temps aux formations des animateurs puis des bénéficiaires. Et une pause suffisante entre les formations ACV et GERME.
- S'assurer d'un nombre d'heures de formation quotidiennes suffisantes pour chaque groupe de bénéficiaires formé.
- Simplifier les supports de formations ACV et GERME pour les animateurs et les adapter aux bénéficiaires analphabètes.
- Revoir la méthodologie de formation proposée aux animateurs en adéquation avec le public à former.
- Effectuer un suivi post-formation, un recyclage pour les animateurs et un accompagnement selon les besoins. Et un contrôle de la qualité en ACV et GERME.

4.2.2.5. Élaboration des plans d'affaires

Tous les bénéficiaires interrogés (individuellement et en FG) ont un plan d'affaires¹¹¹, ce qui est confirmé par la majorité des animateurs. Les plans d'affaires ont été systématiquement réalisés avec l'aide de l'animateur qui les a lui-même rédigés après avoir questionné le bénéficiaire. Ce que confirme l'ensemble des animateurs dont la majorité tient une fiche de suivi des plans d'affaires. Trois des six FG interrogés affirment également que le plan d'affaires a été rédigé sur la base des informations qu'ils ont fournies à leur animateur.

Il a été demandé aux participants des FG de partager leurs plans d'affaires le jour de l'entretien (pour les besoins de la présente étude), cela n'a malheureusement pas été respecté.

Une grande majorité des participants aux FG affirme comprendre l'utilité du plan d'affaires, ce qu'attestent les animateurs à propos des bénéficiaires alphabétisés. Selon eux, il s'agit d'un outil utile qui peut leur permettre de mieux organiser leurs bénéfices et dépenses (structurer leurs achats) mais il n'a pas toujours été bien compris. Une majorité des participants aux FG affirme utiliser leur plan d'affaires, ce que confirment

¹¹¹ Il y aurait un total de 1712 plan d'affaires d'élaboré.

quatre des six animateurs. Certains rapportent s'en servir régulièrement au moment d'acheter de la marchandise notamment : « *Si on doit acheter de la marchandise, on le regarde pour voir les prix et pour ne pas se perdre aussi* » ou « *Moi je l'avais demandé, et maintenant, je l'ai toujours avec moi parce que je le consulte quand j'achète quelque chose* ».

Pour trois bénéficiaires interrogées individuellement, ce plan d'affaires ne semble pas vraiment avoir été compris et leur apparaît comme peu utile, elles ne l'utilisent donc pas. Aussi, dans la moitié des FG, certains bénéficiaires ont changé d'activité et n'utilisent donc plus leur plan d'affaire initial. Il n'en a pas été fait de nouveau, adapté à la nouvelle activité. Par ailleurs, il semblerait que l'ensemble des participants d'un FG ne le juge pas non plus utile.

Des participants de deux FG indiquent prendre des initiatives non incluses dans le plan d'affaire comme d'augmenter la quantité de marchandises à acheter en fonction de la saisonnalité.

Recommandation 11 Plans d'affaires

- S'assurer de la compréhension du plan d'affaire par les bénéficiaires (en cas d'analphabétisme notamment).
- Appuyer la rédaction d'un nouveau plan d'affaire, adapté, en cas de changement d'activité en cours de projet.

Questions à approfondir :

- Est-ce que l'outil est adapté au type de public (en partie analphabète) ? N'est-ce pas redondant après la formation GERME ?
- N'est-ce pas plutôt un module de la formation GERME ?

4.2.3. Subvention productive

L'objectif principal, tel que cité par les responsables du projet MP, de l'attribution d'une subvention est de débiter ou de renforcer les AGR pour les bénéficiaires des paquets complet et capital. L'intention est donc clairement d'apporter un appui productif. Le montant de la subvention a été fixé à 9000 ouguiyas¹¹² par ménage (bénéficiaire d'un paquet capital ou complet) en un paiement unique.

Procédures de mise en œuvre

La distribution de la subvention a été assurée par un agent payeur (envoyé par la banque El Amana)¹¹³ réparti en deux équipes (une à Sélibabi et une à Barkéol). Sur le terrain, chaque équipe était accompagnée par un animateur d'ONG pour s'assurer du bon déroulement des étapes, à savoir :

- Validation de la liste des ménages bénéficiaires par les superviseurs et animateurs des ONG ;
- Edition de la liste des bénéficiaires par le service informatique de Tekavoul pour transmission à l'agent payeur après vérification par le responsable des paiements ;
- Partage des listes de bénéficiaires avec l'agent payeur ;
- Identification des points de distribution ;
- Information des bénéficiaires de la date de distribution par l'animateur (dans la majorité des cas) en présentiel ou par téléphone ou par la présidente de l'AVEC (selon 3 des 8 bénéficiaires interrogées individuellement) ;
- Crédit des cartes des bénéficiaires de Tekavoul par la banque El Amana ;
- Déplacement de l'agent payeur dans les différentes localités des bénéficiaires avec le terminal de paiement et l'argent en espèces ;
- Présentation des bénéficiaires avec leur carte Tekavoul le jour de la distribution. Les bénéficiaires interrogés individuellement précisent que la carte d'identité était aussi demandée ;
- Insertion de la carte Tekavoul dans le terminal de paiement, édition d'un reçu puis une fois l'argent remis en espèces, émargement par les bénéficiaires ;
- Signature d'une décharge papier par les bénéficiaires une fois l'argent retiré ;

¹¹² Devise officielle de la Mauritanie depuis le 1 janvier 2018, appelée également MRU. Correspond à environ 239\$.

¹¹³ Le même que celui qui assure le paiement de l'allocation trimestrielle Tekavoul.

- Transmission, par l'agent payeur, de ces fiches de suivi signées (avec empreintes des bénéficiaires) au responsable des paiements du programme Tekavoul.

La moitié des bénéficiaires indique que le paiement a été effectué chez le chef de village ou chez la présidente de l'AVEC pour l'autre moitié. Dans un des FG, il est précisé que l'agent payeur s'est rendu chez les bénéficiaires malades pour leur remettre leur subvention.

Trois FG indique que le personnel des ONG était présent lors du versement de la subvention et les quatre animateurs (des paquets capital et complet) interrogés attestent avoir été présents. Le responsable des paiements de Tekavoul a assuré le suivi de l'activité en collaboration avec le RMP.

La majorité des acteurs affirment que la distribution de la subvention s'est globalement bien déroulée et elle est considérée comme l'une des activités les plus appréciées par les bénéficiaires.

Conditions d'obtention de la subvention

Quel que soit le type d'acteur interrogé, il n'a pas été possible d'avoir une information unique et validée du critère d'obtention (conditionnalité) de la subvention productive. En effet, plusieurs informations contraires ont été transmises, à savoir :

- Tous les bénéficiaires du paquet capital et du paquet complet ;
- Avoir développé une AGR ;
- Faire partie d'une AVEC ;
- Avoir participé aux activités en plus d'être membre d'une AVEC ;
- Être assidu aux activités.

L'absence de critères clairement définis et validés a pu être une source de tension entre bénéficiaires du projet (personnes assidues versus les personnes qui ne viennent jamais ou ne sont jamais venues et qui perçoivent quand même), entre agents de terrain et bénéficiaires et pourrait l'être aussi entre personnel des ONG et responsables du projet au niveau central.

Période de distribution

La distribution de la subvention productive, prévue initialement en mars 2019, a été décalée à deux reprises. D'abord, à cause de contraintes budgétaires du programme Tekavoul car cette période coïncidait avec le paiement de l'allocation trimestrielle et la trésorerie de Tekavoul était insuffisante pour effectuer les deux paiements de manière concomitante. Elle a donc d'abord été reportée au mois de mai 2019 (période du ramadan). Cependant, l'équipe de l'évaluation d'impact, en accord avec l'équipe de Tekavoul, a exigé un nouveau report car cette période de fêtes ne lui semblait pas propice. La subvention productive a finalement été reçue, pour la grande majorité, en juillet 2019 dans les deux zones simultanément.

Certaines personnes interrogées estiment qu'au contraire le ramadan constitue une opportunité pour initier des AGR (plus de temps libre) alors que juillet correspond à la saison des pluies et des travaux agricoles et est une période inappropriée, par manque de temps disponible, pour développer d'autres activités. On note de l'insatisfaction de certains et des revendications quant à la période effectivement choisie : « *Si tu es occupé dans les champs, tu ne fais pas de petits commerces ou de l'artisanat* ». Des animateurs affirment également que la saison des pluies représente un frein à la mobilisation des bénéficiaires et au développement des AGR.

La période de distribution était attendue et la plupart des bénéficiaires du paquet capital et du paquet complet étaient préparés. Selon eux, cette période était favorable et ils savaient comment utiliser la subvention. La grande majorité est satisfaite de la période choisie. Pour d'autres (participants d'un FG particulièrement), la période était risquée car elle coïncidait avec la fête de la Tabaski¹¹⁴, moment où il est plus délicat de ne pas utiliser la subvention à des fins personnelles.

¹¹⁴ L'Aïd al-Adha ou l'Aïd el-Kebir, est la plus importante des fêtes musulmanes. Elle est appelée Tabaski dans les pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique Centrale ayant une importante communauté musulmane.

Utilisation de la subvention et résultats

Les quatre focus groups ayant reçu la subvention productive (2 groupes du paquet social) indiquent l'avoir utilisé uniquement pour renforcer leur AGR en achetant du matériel, des matières premières en plus grosse quantité, en complétant leurs équipements ou en développant une activité complémentaire (élevage de moutons et de chèvres par exemple).

Sur les huit bénéficiaires interrogées individuellement, cinq ont reçu la subvention productive¹¹⁵ au moment de l'étude (2 sont du paquet social et 1 n'a pas encore reçu). Selon elles, les agents ayant effectué le paiement les questionnaient sur l'usage prévu de la subvention. Les cinq bénéficiaires interrogées individuellement et ayant reçu leur subvention indiquent en avoir utilisé au moins une partie pour renforcer leur AGR. Trois d'entre elles mentionnent une utilisation complémentaire au développement de leur AGR comme l'achat de bétail et une partie a été utilisée à des fins personnelles. Une bénéficiaire relate que 6900 ouguiyas ont été utilisés pour acheter de la marchandise pour son commerce et 2100 ouguiyas pour un mouton. Une autre a utilisé 5000 ouguiyas pour acheter 3 chèvres, 1500 ouguiyas pour acheter du savon en plus grande quantité pour son AGR et le reste a permis la réparation de son habitat, sa tente (M'bar)¹¹⁶ détruite par les pluies. La troisième a également acheté des chèvres à hauteur de 8000 ouguiyas et a injecté les 1000 ouguiyas restants pour renforcer son activité commerciale. Le bétail constitue une forme d'épargne en Mauritanie et ceci renvoie au film ACV dans lequel la réussite du ménage provenait au départ de la vente d'une vache. Aucune des femmes interrogées individuellement n'a partagé sa subvention. In fine, l'objectif de départ, d'apporter un appui productif, est donc bien atteint.

Retards de paiement

Dans les listes de membres actifs des AVEC, constituées par les ONG, certains bénéficiaires (48) ont été retirés car ils ont refusé de participer au projet MP, après démarrage des activités. Sur les 1208 bénéficiaires restants, 1196 ont effectivement reçu leur subvention productive.

Quelques rares cas de retards de paiement de la subvention ont été notés. Les acteurs du niveau central ne s'accordent pas sur le nombre exact de récipiendaires¹¹⁷ n'ayant pas encore reçu leur subvention au moment de la présente étude. On peut toutefois déduire que 12 d'entre eux ne l'auraient pas reçu.

Le principal facteur à l'origine de ces retards est que des erreurs ont été commises par les superviseurs des ONG lors de la validation des listes de ménages bénéficiaires (p. ex. retrait des bénéficiaires démissionnaires). En effet, des problèmes d'identification des récipiendaires, d'absence au moment de la distribution de la subvention et/ou d'absence de récipiendaires suppléants en cas d'indisponibilité ont pu retarder ou interrompre le processus de paiement. Certains l'ont donc reçu avec du retard et trois autres précisent ne pas l'avoir reçu du fait d'un décès, d'un déménagement ou d'un litige avec l'époux. Toutefois, certains bénéficiaires démissionnaires auraient bénéficié de la subvention à la place de bénéficiaires assidus et cela n'avait toujours pas été corrigé en décembre 2019. Ces erreurs ont été perçues comme injustes par les bénéficiaires : « *Par exemple, il y avait une secrétaire générale d'une AVEC qui n'avait pas reçu sa subvention. Comme elle, il y en a qui ont suivi tout le processus, ont toujours été présents et qui n'ont pas été payés* ».

Les superviseurs affirment qu'au total 65 AVEC ont reçu la subvention (31 pour ECODEV et 34 pour ADIG). Un animateur affirme que 11 bénéficiaires d'un de ses groupes n'ont pas reçu car les listes étaient incomplètes alors que les autres ne relèvent aucun retard de paiement. Quant aux participants aux FG, quatre (appartenant au même FG) affirment ne pas avoir encore reçu leur subvention.

Suggestions d'amélioration

¹¹⁵ A la date de collecte des données de la présente étude en décembre 2019.

¹¹⁶ Habitat traditionnel des nomades du Sahara. La fabrication des tentes Maures ainsi que leur entretien continu relèvent du travail artisanal féminin.

¹¹⁷ Certains indiquent qu'ils seraient entre 10 et 14.

Plusieurs acteurs du niveau central parlent de la frustration des personnes n'ayant pas encore reçu la subvention alors que d'autres n'ayant pas participé aux activités l'ont reçue. Il y a donc lieu de résoudre cette situation dans les meilleurs délais pour éviter de créer davantage de frustration. Lors des entretiens avec les responsables du projet au niveau central et des ONG, il n'a pas été précisé si les bénéficiaires ont été informés sur le fait que la subvention soit un investissement productif (à utiliser pour les AGR) à destination finale de l'ensemble du ménage. De plus, la majorité des bénéficiaires interrogés ne maîtrisait pas le destinataire final de la subvention productive.

Des bénéficiaires et des animateurs interrogés ont émis les suggestions d'amélioration suivantes :

- Faire le nécessaire pour que l'ensemble des bénéficiaires reçoivent la subvention en même temps afin d'éviter le sentiment d'injustice ;
- Octroyer la subvention aux bénéficiaires du paquet social pour éviter des tensions, de la jalousie ou de diminuer leur motivation ;
- Procéder à une vérification plus rigoureuse des listes finales de paiement afin que ces dernières soient complètes et justes ;
- Mettre les listes d'émargement à la disposition des animateurs pour un suivi plus efficace.

Recommandation 12 Subvention productive

- Clarifier que la subvention est pour un investissement productif et à destination de l'ensemble du ménage.
- Clarifier et harmoniser l'information sur le(s) critère(s) d'attribution de la subvention productive et s'assurer que la juste information soit transmise par le biais des ONG aux participants au projet.
- S'assurer que les listes finales de ménages bénéficiaires soient justes et complètes.
- Analyser davantage, au préalable, la période propice d'octroi de la subvention productive afin qu'elle soit en adéquation avec les réalités socio-économiques des populations des localités concernées.

4.2.4. Articulation entre les acteurs

Dans l'ensemble, la collaboration entre les divers acteurs du projet a été assez efficace. Il est à souligner une forte implication des différents intervenants et une bonne collaboration de ces derniers dans la conception et l'adaptation des outils de projet et guides de formation. L'apport essentiel d'un consultant de la BM a permis une adaptation pertinente des outils au contexte mauritanien et a fortement favorisé la collaboration des acteurs impliqués sur le terrain et leur compréhension du projet et du milieu d'intervention. Toutefois, selon plusieurs interlocuteurs, il a pu s'avérer complexe de gérer ce partenariat multi-acteurs (État, ONG locales, consultants-formateurs, ONG régionales (CESAM et TU), Banque mondiale) car il n'y avait pas une structure leader et chargée de superviser et de coordonner l'ensemble des acteurs et activités. D'autre part, des divergences et incompréhensions entre le niveau recherche et conception du programme ASP (Sahel) et le niveau opérationnel (Mauritanie) ont été notées et ont pu complexifier les prises de décision et interactions pour la bonne mise en œuvre du projet.

Le rôle central et de coordination multi-acteurs du Responsable des Mesures Productives (à l'interface entre les ONG et le programme Tekavoul mais également entre la Banque mondiale et les organismes de formation) a pu entraîner des biais dans la transmission d'informations programmatiques.

Étant donné, la chaîne de mesures mise en œuvre dans le cadre du programme ASP, lorsqu'une des activités n'est pas déroulée à temps, ceci a nécessairement une implication sur les autres, ce qui a causé des retards et problèmes dans le projet Mesures productives. C'est la raison pour laquelle, selon certains interlocuteurs, il serait préférable de revoir le dispositif de mise en œuvre afin de limiter le nombre de niveaux décisionnels et de simplifier les procédures administratives et financières dans un projet de ce type. Pour une mise à l'échelle il serait donc essentiel, de veiller à clairement définir la structure en charge de la coordination et du lead global et de proposer des procédures adéquates.

A titre d'exemple, les lenteurs accusées dans l'achat et la réception des kits de matériel ACV et GERME, dues essentiellement à des lourdeurs administratives, ont entraîné non seulement des retards d'exécution des formations ACV et GERME mais également des tensions entre les acteurs impliqués. Selon les consultants-formateurs, la collaboration avec l'équipe de CESAM a été fructueuse cependant l'articulation des activités (ACV, GERME) a pu s'avérer complexe pour plusieurs raisons, à savoir :

- Un manque de visibilité de Tekavoul et des ONG sur le renforcement de compétences par les consultants-formateurs reçu au Bénin ;
- Aucune visite de terrain, de suivi ou de contrôle de la qualité effectuée par CESAM, des formations délivrées en Mauritanie ;
- Un important délai entre la formation des consultants-formateurs et la restitution au personnel des ONG (retard du matériel, etc.) ;
- Des niveaux décisionnels multiples.

A l'inverse, la collaboration de Trickle Up avec l'ensemble des acteurs investis dans la mise en œuvre des MP en Mauritanie a été efficace. Selon l'ensemble des acteurs interrogés, TU s'est rendu disponible et accessible (au-delà de leurs prérogatives) tout au long du projet et avec l'ensemble des personnes impliquées jusqu'au personnel des ONG et bénéficiaires. A titre d'illustration, il est à noter que les formateurs de TU ont communiqué avec les animateurs suite aux formations dispensées à travers le groupe WhatsApp qui avait été créé à cet effet par les animateurs d'ECODEV. Trickle Up et CESAM ont directement collaboré ensemble par le biais de vidéo conférences puis de deux rencontres au Niger. Il y a eu une bonne complémentarité dans leurs activités respectives même si des similitudes ont été constatées dans leurs guides et formations. Ceci aurait pu être évité grâce à une meilleure coordination des acteurs.

Comme renseigné dans la partie afférente, des méfiances et tensions se sont installés entre acteurs centraux et des ONG du fait de problématiques contractuels et financières, de différences de pratiques (p.ex. de suivi) et d'un manque d'habitude de collaboration.

En Mauritanie, il existe trois autorités locales incontournables : le wali (gouverneur de région), le Hakem (équivalent du préfet au sein de la moughataa /du département) et les élus communaux (maires). La collaboration avec ces autorités a été limitée durant le projet (pendant la phase des loteries, lors de la constitution des AVEC), elles ont été informées des grandes étapes de sa mise en œuvre mais n'ont pas été davantage impliquées.

La collaboration entre animateurs d'une même ONG s'est bien passée et a été renforcée par la création d'un groupe d'échanges sur les activités et formations pour l'une d'elle. Il est à déplorer que les animateurs des deux ONG n'aient pas eu l'opportunité d'échanger et de partager leurs expériences. Aucune information n'a été transmise sur une potentielle collaboration entre superviseurs ou responsables des deux ONG.

Enfin une concurrence entre les animateurs de la Promotion Sociale et ceux des Mesures Productives a parfois été relevée du fait du traitement jugé inégal entre ces animateurs¹¹⁸. Ces divergences et/ou incompréhensions ont parfois été jusqu'à la diffusion de fausses informations concernant le projet MP aux bénéficiaires¹¹⁹, ce qui a pu conduire à des tensions sur le terrain. Il est à déplorer que certains animateurs chargés de la Promotion Sociale et des Mesures Productives d'une même zone ne se connaissaient pas bien alors qu'ils devaient encadrer les mêmes bénéficiaires. Une certaine collaboration entre eux aurait pourtant été utile pour une meilleure coordination des activités sur le terrain et éviter la transmission d'informations contraires aux bénéficiaires.

¹¹⁸ A titre d'exemple, les superviseurs des MP ont chacun reçu une tablette, les animateurs des MP n'en disposent pas, alors que les animateurs de la promotion sociale semblent tous avoir leur propre tablette.

¹¹⁹ Certains animateurs de la Promotion sociale ont, par exemple, affirmé aux bénéficiaires qu'ils recevraient la subvention même s'ils ne participaient pas aux AVEC ou les ont incités à mettre en place des boutiques communautaires sans en aviser les animateurs des ONG.

4.2.5. Facteurs facilitants et barrières

Le projet MP apparaît, pour beaucoup, comme un projet novateur et très prometteur. En tant que projet pilote, l'une des contraintes souvent citée concerne les exigences de l'évaluation d'impact qui ont pu complexifier l'opérationnalisation. D'autre part, les modalités (et procédures) de délégation de la mise en œuvre du projet aux ONG ont également souvent été considérées comme un frein à son bon déroulement. Selon les personnes interrogées, les principaux facteurs ayant facilité la mise en œuvre du projet et à l'inverse les barrières ayant pu l'entraver sont résumés dans le [Tableau 14](#).

Tableau 14 Facteurs facilitants et barrières à la mise en œuvre du projet

	Facteurs facilitants	Barrières
Planification & conception	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'EPS déjà constitués. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le dispositif d'externalisation du projet MP entraînant des lenteurs administratives et de contractualisation. • Le manque de méthodologie clairement définie en amont du projet donc expérimentations au fur et à mesure de l'avancée dans la mise en œuvre. • La difficile traduction opérationnelle des documents de planification régionaux : exemple de la sensibilisation communautaire. • Les exigences de l'étude d'impact entraînant des retards de mise en œuvre et des incompréhensions sur le terrain. • La multiplicité des niveaux décisionnels. • La lourdeur des activités car beaucoup de mesures. • Le flou autour du concept de coaching dans les documents de planification. • La faible activité économique en milieu rural est peu favorable au développement des AGR. • Le choix de mettre en place uniquement des AGR individuelles et de ne pas permettre d'activités collectives.
Bénéficiaires et ménages du projet	<ul style="list-style-type: none"> • L'adhésion, l'engagement et le courage d'une majorité des bénéficiaires du projet malgré les grandes distances à parcourir pour se rendre sur les lieux des activités. • La disponibilité des bénéficiaires. • Le soutien de la famille, et notamment des époux, pour la participation des bénéficiaires. • L'habitude culturelle de pratique du commerce en Mauritanie en phase avec la majorité des AGR développées. • L'ouverture des populations rurales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le fort ancrage religieux en Mauritanie et certaines habitudes culturelles et traditionnelles (p.ex. certains bénéficiaires hommes ont chargé leurs femmes de les représenter lors des activités car le mélange des sexes est mal perçu et peu toléré). • L'interdiction de certains maris concernant la participation aux activités de leurs épouses. • Le calendrier parfois incompatible pour certains bénéficiaires (p.ex. la garde des enfants assurée par les femmes). • Les grandes distances à parcourir pour se rendre aux réunions AVEC hebdomadaires. • Des tensions entre bénéficiaires des MP et bénéficiaires Tekavoul du fait de la subvention supplémentaire au sein du projet MP.
Formations	<ul style="list-style-type: none"> • La pédagogie, l'accessibilité et la disponibilité des formateurs de TU. • Le fait d'agir sur la psychologie même des bénéficiaires grâce à l'estime de soi développée grâce à ACV et en particulier au film-débat. • L'engouement et l'intérêt des animateurs pour l'approche novatrice de coaching (se mettre au même niveau que les bénéficiaires). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les supports de formations jugés trop complexes. • Le niveau insuffisant des animateurs et par répercussions les difficultés de transmission aux bénéficiaires. • La mauvaise assimilation et restitution des formations GERME et ACV par les consultants-formateurs. • Le délai important d'obtention des matériels de formation (valise GERME, kit ACV). • Les contraintes de temps (liées au retard accumulé) du fait de la date de l'octroi de la subvention.

Personnel de terrain et autorités locales	<ul style="list-style-type: none"> • Le fort ancrage local et sens du développement communautaire du personnel ONG a favorisé la confiance des bénéficiaires. • Certains animateurs étaient originaires des mêmes localités que les bénéficiaires. • La relation de proximité entre animateurs et bénéficiaires. • La maîtrise des langues locales par les animateurs. • La motivation et progression des animateurs des ONG. • L'appui des autorités locales lors des loteries publiques et pour l'adhésion des bénéficiaires au projet (information préalable du chef de village et de l'imam notamment). 	<ul style="list-style-type: none"> • La grande majorité d'hommes animateurs alors que les bénéficiaires sont essentiellement des femmes (problématique p.ex. lors du coaching individuel). • Les démissions et abandons fréquents d'animateurs formés en cours de mise en œuvre¹²⁰ du fait du manque de sécurisation de leurs contrats et des conditions salariales jugées insatisfaisantes. • Le manque de moyens de locomotion (utilisation de transports locaux) mis à disposition des animateurs malgré l'étendue importante des zones. • Le rejet du taux d'intérêt par certains animateurs du fait de leurs croyances religieuses. • L'absence de PRC pour assurer la présence constante d'un répondant du projet auprès des bénéficiaires et ainsi faire face à des situations spécifiques (p.ex. auprès de bénéficiaires malentendants). • La difficulté d'accès aux localités en période d'hivernage.
AVEC	<ul style="list-style-type: none"> • La proximité (pour certains bénéficiaires) où se déroulaient les réunions AVEC. • L'opportunité de bénéficier du soutien des membres de l'AVEC. • La solidarité véhiculée par les AVEC. • Une nouvelle forme d'accès au crédit dans les zones rurales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le regroupement en AVEC de bénéficiaires issus parfois de localités géographiquement très éloignées. • La problématique du taux d'intérêt des prêts des AVEC car contraire aux préceptes religieux de l'Islam, particulièrement prégnant à Barkéol. • Les fausses informations (diffusées par les animateurs de la promotion sociale) concernant les cotisations des AVEC ont entraîné la réticence de bénéficiaires en début de projet • La difficulté à identifier des individus capables d'assumer des fonctions dirigeantes au sein de l'AVEC. • L'analphabétisme de nombreux bénéficiaires. • Les grandes distances entre les AVEC.
Octroi subvention productive	<ul style="list-style-type: none"> • La subvention comme source de motivation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le décalage temporel entre les formations et l'octroi de la subvention (plusieurs reports). • La date de distribution de la subvention (pendant la période de travaux agricoles).
Coordination et appui technique	<ul style="list-style-type: none"> • L'important soutien et appui technique de la Banque mondiale et de Trickle Up. • La grande connaissance et maîtrise du contexte et terrain mauritanien par les assistants techniques de la BM. 	<ul style="list-style-type: none"> • La contradiction et concurrence entre les animateurs de la Promotion sociale et ceux des Mesures productives. • La multiplicité d'acteurs. • Les lenteurs constatées lors de la passation de marché avec les ONG : l'externalisation pour la mise en œuvre d'un programme n'est pas une pratique courante en Mauritanie.
Suivi & supervision	<ul style="list-style-type: none"> • La création d'un serveur de collecte des données pour le projet et la formation des superviseurs à son utilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le déficit de suivi qualitatif et de supervision. • Le déficit de transfert de compétences et de gestion du serveur de collecte des données au personnel du programme Tekavoul. • Les grandes distances séparant les AVEC (entre 50 et 100 kms dans la zone de Barkéol).

¹²⁰ A Barkéol et à Sélibabi, il a été constaté lors du suivi de formation que près de la moitié des animateurs ayant participé à la formation initiale en AVEC avait été remplacé, ainsi que le superviseur de Sélibabi ayant démissionné juste après avoir reçu la formation initiale.

4.3. Suivi, contrôle qualité et évaluation

Le

Tableau 13, de suivi des activités mises en œuvre, présente les données de suivi disponibles à ce stade, transmises par l'assistance technique de la Banque mondiale. Quant au Tableau 12, il fait état de chaque activité effectivement réalisée par AVEC et pour chaque ONG depuis le début du projet.

Le dispositif de suivi repose sur un ensemble d'outils produits au niveau régional et adaptés au contexte mauritanien du projet. La saisie des informations se faisait à deux niveaux : une première saisie était réalisée sur les supports papier et une seconde via des tablettes numériques qui transmettaient les données à un serveur. Les principaux outils ont été transmis aux équipes de mise en œuvre des ONG par Trickle Up et l'équipe de la Banque mondiale. Le Tableau 15 présente les différents outils et indique leurs caractéristiques.

Tableau 15 Utilisation des outils de suivi, de supervision

Outils	Utilisateur	Fréquence d'utilisation	Destinataire de l'outil
Rapport d'activité mensuel	Animateur	Mensuel	Superviseur
Rapport d'activité trimestriel	Superviseur	Trimestriel	Responsable ONG
Fiche de suivi des AVEC	Superviseur	A chaque supervision d'une AVEC	Non renseigné
Fiche de suivi de coaching de groupe	Animateur	A chaque séance de CG	Superviseur
Fiche de suivi de coaching individuel	Animateur	A chaque séance de CI	Superviseur
Liste de présence - formation ACV	Animateur	A chaque journée de formation	Superviseur
Liste de présence - formation GERME	Animateur	A chaque journée de formation	Superviseur
Fiche de suivi - Film-Débat	Animateur	Lors de la séance de projection	Superviseur

Les ONG étaient chargées de rédiger deux types de rapport :

- Rapport mensuel d'activités : synthétise l'ensemble des activités qui ont été effectuées par l'animateur au sein du groupe AVEC. Chaque groupe AVEC dispose d'une fiche par mois. Les informations contenues dans cette fiche sont les dates de réalisation des activités, les activités elles-mêmes, le nombre de bénéficiaires présents, des commentaires de l'animateur et les nombres de fiches de coaching individuel et de groupe. Ce rapport est renseigné par chaque animateur et transmis mensuellement au superviseur. Le superviseur saisit ensuite les données des rapports de chaque AVEC dans une tablette munie d'une application élaborée à cet effet et envoie les données ainsi saisies sur le serveur dédié.
- Rapport trimestriel d'activités : fait l'état de l'ensemble des activités menées au cours du trimestre comme prévu par les termes du contrat signé avec Tekavoul.

Chaque superviseur disposait d'une tablette (mise à disposition par Tekavoul) afin de recenser les informations de suivi sur le projet grâce aux fiches transmises par les animateurs et en vue de les transmettre au RSE de la BM.

Toutes les activités, sauf l'octroi de la subvention productive, disposaient d'un outil de suivi informant majoritairement les aspects quantitatifs :

- Fiche de suivi de coaching de groupe et Fiche de suivi de coaching individuel¹²¹ : regroupe des informations sur les AGR et sur certains aspects sociaux de la bénéficiaire. Chaque groupe AVEC (CG) ou bénéficiaire (CI) dispose d'une fiche pour toute la durée du processus. Les informations contenues dans cette fiche sont les appréciations de l'animateur sur chaque point. Ces fiches sont renseignées par chaque animateur et transmises mensuellement au superviseur. Une application pour la saisie de ces fiches a été élaborée au terme du projet, ce qui n'a pas permis la saisie de ces fiches¹²².

¹²¹ Prenant en compte les informations sur l'élevage, l'agriculture, le commerce et la famille.

¹²² L'équipe de l'évaluation d'impact de la Banque mondiale est à la recherche de solutions pour la saisie de ces fiches.

- Listes de présence à la formation ACV et à la formation GERME : recense les présences journalières de chaque bénéficiaire d'une AVEC à la formation ACV. Chaque groupe AVEC dispose d'une fiche pour toute la durée de la formation. Ces fiches sont renseignées par les animateurs et transmises au superviseur en fin de formation. Le superviseur compile ensuite les données de chaque AVEC dans l'application élaborée à cet effet et envoie les données ainsi saisies sur le serveur dédié.
- Fiche de suivi de l'activité Film-Débat : fournit des informations sur les conditions de déroulement de l'activité (dates et nombre de participants à chaque séance de film-débat) mais aussi une synthèse des discussions menées par les bénéficiaires. Chaque groupe AVEC dispose d'une fiche pour sa séance. Le même processus de remontée des informations est respecté.

Les superviseurs ne se sont pas appropriés la fiche de suivi des AVEC et n'ont l'a, à priori, pas utilisé car aucune information n'a été transmise à ce sujet.

En plus de ces outils, les animateurs ont reçu une fiche simplifiée de micro-plan d'affaires qui contient des informations sur l'activité menée par le bénéficiaire, les achats et ventes prévisionnels. Les fiches remplies ont ensuite été saisies par le superviseur dans un fichier Excel conçu par l'équipe de la Banque Mondiale.

Un serveur payant avait initialement été mis en place afin que les ONG puissent faire remonter les données collectées. Par défaut de paiement, celui-ci a tardé à fonctionner et c'est finalement un outil gratuit (serveur Survey CTO¹²³) qui a été mis à disposition pour capitaliser le suivi des activités. Celui-ci a été mis en place par l'assistance technique de la Banque mondiale / Responsable suivi-évaluation (RSE) durant toute la durée du projet excepté¹²⁴ de juillet à septembre 2019. Cette interruption de la disponibilité du serveur est principalement due à une rupture de contrat temporaire¹²⁵ du RSE de la BM à cette période. Le RSE du programme Tekavoul s'est peu impliqué dans cette activité et n'a pas été en capacité d'assurer la relève pendant ce laps de temps Il avait pourtant été formé à l'utilisation du serveur et disposait même de son propre serveur pour recevoir des données. Cependant, son serveur a, par la suite, été fermé du fait qu'il ne l'utilisait pas. Il apparaît que le suivi-évaluation par cet outil n'ait pas été approprié par l'équipe de Tekavoul et que l'ensemble des données de suivi informatique n'étaient transmises qu'à l'équipe régionale de l'évaluation d'impact.

Un chef de projet d'ECODEV contrôlait le superviseur tandis que celui d'ADIG était supervisé par la cellule de coordination de l'ONG. Les superviseurs effectuaient des visites mensuelles sur le terrain, au niveau des AVEC afin d'assurer leur rôle de « contrôle » du travail des animateurs.

Tous les animateurs interrogés mentionnent avoir rempli les fiches de coaching de groupe et individuel mensuellement, lors de chaque séance, et avoir rendu les rapports mensuels des activités comme prévu. Ils indiquent que les informations collectées étaient utiles pour eux-mêmes, pour mieux orienter leur coaching, mais aussi pour informer la hiérarchie de leurs activités et des besoins d'appui. Les fiches de présence aux formations ACV et GERME ont également été renseignées par tous et pour une large majorité d'entre eux les fiches de film-débat et de plan d'affaires. Toutes les fiches remplies ont bien été envoyées aux superviseurs pour la capitalisation globale. Certains animateurs d'ADIG se sont chargés de la saisie des données sur la tablette contrairement à ce qui était prévu. Les animateurs jugent ces fiches de suivi pertinentes, utiles et faciles d'utilisation et en sont satisfaits. Selon le superviseur d'ADIG, la quantité de fiches de suivi est trop importante même s'il n'a pas relevé de difficulté particulière de remplissage.

Le Responsable des Mesures Productives devait effectuer une mission de suivi par mois et par localité puis produire un rapport à remettre au coordonnateur du programme Tekavoul. Cependant, cet objectif n'a pu être respecté, notamment du fait du retard accumulé lors des formations initiales. Depuis le début du projet, la fréquence de ses missions de suivi a plutôt été bimestrielle et une supervision téléphonique presque

¹²³ Outil instauré à partir de février 2019 qui permet de créer, mettre en œuvre et gérer des solutions de collecte et de transmission de données.

¹²⁴ Le projet MP devant initialement s'achever en juin 2019.

¹²⁵ Son contrat n'a été reconduit qu'en octobre 2019.

quotidienne des équipes de terrain a été effectuée. D'autre part, il centralisait l'ensemble des fiches de suivi au format papier mais ne les exploitait pas et peu de rapports ont été produits. Les fiches de coaching n'ont pas été saisies ce qui ne permet pas de connaître le nombre exact de séances de coaching individuel et de coaching de groupe réalisées. Aucun autre responsable au sein de Tekavoul n'a effectué de visite de terrain. En revanche, l'équipe de la BM a fait plusieurs visites de suivi et de supervision entre mai 2018 et juin 2019, lors des formations et pour suivre la mise en œuvre des AVEC.

Trickle Up a fait des évaluations journalières à la fin de chaque jour de formation et une évaluation finale. Comme précisé dans la partie afférente (4.2.1. Accompagnement, AVEC et coaching), des missions de suivi post-formation¹²⁶ ont été réalisées par TU pour l'AVEC et non pour le coaching du fait de la période d'élection présidentielle. L'objectif de ces missions était de pouvoir s'assurer de la maîtrise du procédé des AVEC par les acteurs de terrain et d'identifier les progrès réalisés ou leurs lacunes en vue d'améliorer leur fonctionnement et leur performance. Ce type de mission s'inscrivait, pour TU, dans le cadre de leur méthodologie de transferts de compétences. Ce suivi-qualité a permis de constater des insuffisances dans la formation des animateurs et de les combler lors du recyclage de formation ainsi que de renforcer leurs compétences. Aucune information contenue dans les fiches de coaching (groupe et individuel) ou sur leur utilisation n'ont été transmises à l'équipe de TU.

Selon CESAM et les consultants-formateurs en compétences de vie et GERME, il n'y a eu aucun suivi post-formation, par manque de temps dû aux retards pris sur la mise en œuvre des activités, de moyens mis à disposition et du fait des longues distances à parcourir jusqu'aux zones concernées. Aucun suivi des formations n'avait été initialement prévu dans le contrat de CESAM pour le projet MP en Mauritanie. Les formateurs nationaux ACV et GERME regrettent ne pas avoir été informés du déroulement des formations des animateurs auprès des bénéficiaires.

Un contrôle de la performance des acteurs de terrain des ONG a été fait par TU lors du recyclage de la formation en AVEC. D'autre part, les superviseurs des ONG mentionnent une évaluation annuelle interne à l'ONG ou le fait que leur performance était mesurée de manière implicite. La majorité des animateurs interrogés indiquent que leur performance est évaluée par leur superviseur mensuellement ou annuellement selon les cas. Il n'a pas été possible d'avoir de plus amples éléments à ce sujet. Aucun acteur du niveau central n'a pu répondre davantage au sujet de l'évaluation de la performance et du contrôle de la qualité. Hormis les missions de TU, il n'y a donc pas eu d'évaluation formelle de la performance des acteurs de terrain et très peu de contrôle de la qualité. En effet, les compétences du superviseur ou de l'animateur sont évaluées essentiellement selon le degré de fonctionnement du groupe AVEC. D'après les responsables d'ONG, l'évolution du groupe (engagement et volonté de participation des bénéficiaires) et les activités renseignées dans le rapport mensuel permettent de mesurer les performances des animateurs. C'est bien la fréquence et le taux de participation qui sont regardés (vérifier la réalisation des activités) mais pas le contenu.

On constate une quasi-absence d'outil de suivi-évaluation et de contrôle de la qualité du coaching, d'ACV et de GERME, entraînant un manque d'ajustement du suivi opérationnel et donc un faible suivi de la performance. Il apparaît que le but du suivi-évaluation mis en œuvre était de recueillir des données pour renseigner l'évaluation d'impact et non pour réagir au niveau opérationnel. Des indicateurs qualitatifs sont utilisés uniquement par le suivi post-formation de Trickle Up, qui ne suffit pas à informer sur les résultats qualitatifs de l'ensemble du projet. Le suivi a été globalement très insuffisant par manque de temps et de moyens, lié à l'absence de procédures standardisées et adaptées aux capacités techniques et logistiques des acteurs de terrain.

Recommandation 13 Suivi, contrôle qualité et évaluation

¹²⁶ De 3 mois (pour Barkéol) à 5 mois (pour Sélibaby) après la formation initiale en AVEC.

- Disposer du cadre de résultats.
- Mettre en place des indicateurs de suivi qualitatif, capitaliser et partager les informations recueillies.
- Encourager une plus grande implication du RSE du programme Tekavoul dans le suivi-évaluation des MP.
- Conduire des missions plus régulières de supervision des activités sur le terrain, produire et partager les rapports de suivi avec tous les acteurs impliqués.

4.4. Réalisations du projet

4.4.1. Motivation et qualités des superviseurs et des animateurs

Les animateurs sont motivés en priorité par le fait de participer au développement de leur communauté et d'appuyer l'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables. La majorité se dit enjouée par le fait d'acquérir de nouvelles expériences et connaissances ainsi que d'élargir ses domaines de compétences. Le fait d'être formé à de nouveaux outils comme le coaching par exemple a souvent été souligné. En effet, selon eux, ces acquisitions nouvelles pourront être réutilisées dans le cadre d'autres fonctions ou postes. L'intérêt pour l'animation est commun à plusieurs d'entre eux tout comme le développement de leur réseau professionnel. Le salaire et les conditions de travail sont également cités comme sources de motivation pour deux des animateurs sur les six interrogés.

Les principaux atouts des animateurs résident en leurs qualités relationnelles, leur disponibilité auprès des bénéficiaires et leur engagement au travail qui leur ont valu la confiance et la reconnaissance des bénéficiaires. Les qualités essentielles pour être un bon animateur sont, pour une grande majorité, de bien maîtriser la zone d'intervention et les habitudes de ses habitants (langues locales et respect des valeurs), d'avoir un bon sens de l'écoute et des capacités avérées de communication, et enfin d'avoir un certain niveau d'études afin de pouvoir comprendre les formations dispensées, de les transmettre mais aussi d'appliquer les outils proposés.

Les qualités principales pour être un bon superviseur sont d'abord d'avoir des compétences avérées de gestion d'équipe et de projet, d'avoir un niveau universitaire conséquent afin d'être en capacité de comprendre les formations dispensées et d'effectuer efficacement le suivi des activités mises en œuvre. Les superviseurs doivent également être disposés et en mesure de s'adapter aux conditions jugées difficiles des zones d'intervention du projet (climat chaud, longues distances entre AVEC, équipements rudimentaires, etc.). Selon un acteur du niveau central : *“Au bout d'un moment, à Tekavoul, ils ont fait un recrutement de gens à Nouakchott, mais ils n'ont pas supporté les conditions donc ils recrutent localement maintenant.”*

4.4.2. Activités génératrices de revenus

4.4.2.1. AGR développées

Moins de la moitié des participants aux focus group indiquent qu'ils étaient déjà engagés dans une (ou plusieurs) AGR avant le projet et qu'ils ont pu développer ces AGR au cours du projet MP. Parmi les 71 participants aux focus groups¹²⁷, 32¹²⁸ avaient déjà une AGR avant le démarrage du projet. Parmi eux, 29 ont renforcés et/ou diversifiés leurs AGR au cours du projet. Ces bénéficiaires précisent que leurs AGR ont été

¹²⁷ La grande majorité des participants aux focus groups étaient des femmes (seuls 3 hommes sur 71 participants). Environ la moitié exerçait une fonction au sein de l'AVEC (présidente, trésorière, comptable ou porteuse de clés). Un des six focus groups était constitué de membres plutôt jeunes (8 sur 13 étaient âgés de moins de 30 ans). Un autre FG était composé de personnes plutôt âgées compte tenu des critères d'âge imposés par le projet (10 sur 13 avaient plus de 40 ans). Les quatre autres FG étaient assez hétérogènes en termes d'âge des participants.

¹²⁸ Ces participantes étaient réparties dans trois focus group alors que les participantes des trois autres FG interrogées n'avaient aucune AGR avant que le projet ne démarre.

conservées car elles étaient rentables et fonctionnaient de façon correcte bien qu'ils manquaient de fonds pour les renforcer. Le renforcement des AGR existantes s'est fait au travers de plusieurs biais :

- *Achats en gros* – Nombre de participantes rapportent avoir pu bénéficier de prix plus avantageux en achetant de plus grande quantité (par sac plutôt que par kg, etc.), ce qui a été rendu possible par un prêt de l'AVEC et/ou l'octroi de la subvention. Deux participants aux FG expliquent : « *Avant le projet j'achetais 1 kg de mil pour en faire du couscous, et maintenant je parviens à acheter 1 à 2 sacs (de 25 kg ou 50 kg) de mil pour la transformation et le vendre* ».
- *Augmentation de la production* – Les participants aux FG ou interrogés individuellement sont aussi nombreux à indiquer avoir augmenté leur production et leur stock de marchandises grâce à un prêt de l'AVEC, à l'octroi de la subvention ou encore au transfert régulier du programme Tekavoul.
- *Diversification des produits de vente* – Beaucoup de participants relatent avoir diversifié leurs produits de vente, par de petits ajouts, en restant souvent dans le même secteur d'activité. Une bénéficiaire rapporte : « *Au début, j'ai acheté du riz, du sucre et du thé mais ça n'a pas assez marché. Ensuite, j'ai changé pour acheter des voiles, des robes, des arachides et du « takiya » sur les conseils de l'animateur. Pendant la période d'hiver, j'ai acheté des pullovers friperie pour les vendre. Mon activité marche très bien aujourd'hui.* »
- *Arrêt de l'achat à crédit* – Plusieurs bénéficiaires indiquent qu'avant le projet ils n'avaient pas de fonds personnels et achetaient de la marchandise à crédit pour engendrer des bénéfices en la revendant. Grâce à l'octroi de la subvention productive, ils peuvent désormais financer leurs AGR et ne contractent plus de dettes.

Au sein des bénéficiaires qui n'avait pas d'AGR en début de projet, presque tous indiquent avoir aujourd'hui une AGR. Sur les 71 participants aux focus group, 38 n'avaient pas d'AGR avant le projet¹²⁹. Parmi eux, 13 se sont engagés dans une AGR au cours du projet, dont 12 après le coaching et 13 après l'octroi de la subvention productive. Parmi les raisons qui les ont amenés à créer une AGR, les participants évoquent :

- *Une volonté d'être autonome financièrement et de prendre soin de leurs enfants* – Plusieurs bénéficiaires citent ce besoin d'autonomie comme source de motivation principale.
- *Une prise de conscience générale* – De nombreuses participants relatent qu'après avoir assisté aux formations ACV et GERME et en particulier au film débat, ils ont compris qu'ils pouvaient, eux aussi, parvenir à développer une activité aussi petite soit-elle et qu'ils étaient en capacité de s'en sortir par eux-mêmes.
- *La saisie d'une opportunité du fait du contexte économique de la zone* – Deux bénéficiaires justifient la création de leur AGR par le constat d'un manque de certains produits pourtant appréciés dans leur localité et affirment que le projet a été l'occasion de pouvoir les proposer à la vente
- *Une amélioration des conditions de vie* – Deux bénéficiaires insistent sur la nécessité de répondre aux besoins de leurs enfants et de mieux gagner leur vie comme sources de motivation principales¹³⁰.
- *La subvention productive* – L'octroi de la subvention productive a motivé plusieurs participants dans les groupes du paquet capital et du paquet complet.
- *Les encouragements et conseils des animateurs* – Une quinzaine de bénéficiaires ayant créé une AGR au cours du projet affirment que l'animateur a été source de motivation de par ses encouragements et ses conseils.

Aucun des bénéficiaires interrogés n'a pas développé d'AGR à ce jour. In fine, une très large majorité est engagée dans des activités de commerce. En effet, en Mauritanie, le commerce est une activité très répandue, culturellement valorisée et reconnue. Parmi les 71 participants aux focus groups, 68 mènent au moins une activité commerciale. Alors que les deux¹³¹ restants font du henné, du maraîchage et de la couture de voiles. Au terme du projet, la majorité des participants indiquent vendre plusieurs types de produits et

¹²⁹ La situation d'une participante n'a pas été renseignée.

¹³⁰ L'une des 2 bénéficiaires précise qu'elle est seule à s'occuper de ses enfants.

¹³¹ La situation d'une participante n'a pas été renseignée.

certaines être engagées dans des AGR diversifiées sur plusieurs secteurs (maraîchage et vente, artisanat et vente, confection et transformation, etc.). La majorité (42 sur 71) s'est engagée dans la vente de produits alimentaires (sucre, légumes, couscous, biscuits, etc.) ; et la plupart cumulent avec la vente de produits divers (14 sur 71 des voiles, 22 du savon, 13 de la lessive, 12 du charbon, du gaz, 22 du crédit téléphonique, etc.) ; une très faible minorité dans le maraîchage (4 sur 71), les services (couture) et/ou l'artisanat (teinture de voiles et de coussins artisanaux).

Les bénéficiaires interrogées individuellement précisent que les produits les plus populaires sont les légumes, le sucre et le savon (le savon est vendu par la moitié des bénéficiaires interrogées individuellement).

Les bénéficiaires mènent donc des activités largement similaires dans des zones rurales où il y a peu d'activité économique¹³² et une faible circulation de capitaux. A titre d'illustration, 4 bénéficiaires interrogées individuellement sur 8 relèvent une absence occasionnelle de clients. Celle-ci n'est pas nécessairement liée à une saturation du produit car certaines se disent être les seules à vendre leur produit dans leur zone (comme par exemple des beignets). Les habitants semblent vivre principalement et de la dette (p. ex crédits auprès des boutiquiers du village) et de revenus (transferts) de l'émigration. De plus, selon l'un des animateurs, toutes les boutiques de Barkéol sont tenues par les bénéficiaires. Les activités commerciales ne sont pas nécessairement des plus adaptées au milieu rural en Mauritanie. Ainsi, plusieurs acteurs du niveau central suggèrent d'encourager le développement d'AGR au-delà du petit commerce : en orientant les bénéficiaires vers de la formation professionnelle et d'autres métiers ; en les informant sur les ressources disponibles dans la zone ; ou en encourageant le développement d'AGR collectives.

Un formateur ajoute : « Grâce au développement de leurs AGR, j'ai vu beaucoup de femmes qui se sont investies dans l'élevage de chèvres et de moutons, comme c'est une zone de grand élevage, également dans le lait et ses produits dérivés tels que le beurre. »

4.4.2.2. Apport perçu du projet MP

Quant à savoir en quoi le projet MP a contribué au renforcement des AGR existantes, les bénéficiaires interrogés en focus groups et entretiens individuels mentionnent les différents types d'aide reçus suivants :

- *La caisse de l'AVEC* – La majorité des participants aux FG (tous paquets confondus) et des bénéficiaires interrogées individuellement ayant renforcé leur AGR indiquent que la caisse de l'AVEC les a fortement aidés en leur permettant de faire un emprunt. L'AVEC permet notamment l'investissement en équipement ou l'achat de produits.
- *L'appartenance au groupe AVEC* – Plusieurs participants aux FG et quatre bénéficiaires sur les huit interrogées individuellement illustrent les appuis des membres de leur groupe AVEC en proposant des idées de produits à commercialiser, ainsi que des conseils de vente ou de gestion. Le groupe AVEC a été cité comme étant une source de motivation par de nombreux bénéficiaires. L'une des bénéficiaires a été conseillée par les participants à l'AVEC sur comment réussir ses teintures de voiles pendant la saison des pluies. Plusieurs bénéficiaires des FG ont évoqué la difficulté à écouler leur stock de légumes avant qu'ils ne pourrissent, les participants à l'AVEC leur ont suggéré la vente à crédit, ce qu'ils ont fait et en sont satisfaits.
- *Le film-débat et les formations* – Plusieurs bénéficiaires font référence aux formations en général et plus particulièrement au film-débat qui a été très apprécié et qui a été une très grande source d'inspiration et de motivation pour eux. Pour deux bénéficiaires, l'ensemble des formations les a poussé à développer davantage leurs activités et à ne plus attendre des autres pour progresser.
- *L'octroi d'une subvention productive* – La subvention productive, pour des bénéficiaires des paquets capital et complet, est citée comme un facteur facilitant. Comme l'explique trois participantes aux focus groups, cela permet de travailler plus sereinement car ce n'est pas de l'argent à rembourser comme les prêts de l'AVEC.

¹³² Il y a peu d'activités économiques en milieu rural, exceptées l'agriculture pluviale, l'élevage et quelques activités artisanales de production et de ventes telles que la production de Mélafas (foulard teint produit le long du fleuve, du côté de Sélibabi).

- *Le transfert régulier Tekavoul* – Plusieurs bénéficiaires, en particulier du paquet social, affirment avoir utilisé le transfert trimestriel Tekavoul en plus d'un prêt auprès de l'AVEC pour développer leur AGR.
- *Les conseils promulgués par l'animateur* – Les bénéficiaires interrogés indiquent que les animateurs sont une réelle source de motivation, comme précisé ci-dessous.

Lors des focus groups, la question du rôle de l'animateur dans le développement des AGR a été explicitement posée. Il en ressort que leur rôle est d'importance et multiple :

- *Rôle de motivation* – La moitié des participants rapporte que l'animateur les encourage sur le fait de renforcer leurs activités. Ces encouragements ont permis aux membres de plusieurs groupes de croire en eux en les exhortant au travail. Les participants aux focus group mentionnent que les conseils que l'animateur leur donnent constituent une réelle motivation en soi (33 des 71 bénéficiaires citent l'animateur comme source de motivation au développement de leur AGR).
- *Rôle d'incitation et de conseil à travers le coaching* – Les animateurs jouent un rôle important à travers le coaching pour inciter à améliorer les AGR. Les animateurs incitent ainsi à bien suivre et s'appropriier les formations dispensées (commerciale et accompagnement dans l'étude de marché). Selon trois autres focus group, les sessions de coaching de groupe ou individuel sont l'occasion d'encourager les membres à prendre plus de risques au sein de l'AVEC par exemple ou d'être conseillé sur comment renforcer une AGR existante. Un des bénéficiaires relate qu'il souhaitait installer son AGR dans un marché car c'est un lieu stratégique pour la vente, mais le loyer des places de marché était trop élevé. L'animateur et les autres membres de l'AVEC lui ont conseillé de partager une place et ainsi le loyer pour ne pas vendre à pertes. Après avoir appliqué ce conseil, il est très satisfait de ce soutien utile.
- *Rôle d'aide à la décision de renforcer ou de commencer une activité* – Selon les participants à trois focus group, les animateurs parlent de comment développer l'AGR ou en débiter une nouvelle ayant des débouchés certains, quels produits offrent des débouchés, comment choisir la saison de commercialisation des produits la plus appropriée, comment rentabiliser les activités et comment gérer les bénéfices. L'accompagnement des animateurs dans l'étude de marché facilite grandement le développement des AGR selon la majorité des participants.

De plus, lors des entretiens individuels, une majorité de bénéficiaires (6 sur 8) ont ajouté que les animateurs les aident car ils :

- *Orientent le choix des activités* – Une bénéficiaire dont l'époux vend de la viande rapporte : « *Souvent, une quantité de viande reste invendue. Je transforme la viande invendue en la séchant pour en faire du « tichtar » et je le revends. Alors qu'avant quand il en restait, je le donnais ou le mangeais. Et cette idée c'est l'animatrice qui me l'a donnée.* » ; Deux bénéficiaires partagent leurs échanges avec l'animateur qui leur a permis de choisir des produits rentables à commercialiser ; Une participante à l'un des focus group cherchait à trouver un entrepôt pour stocker ses bonbonnes de gaz et explique que l'animateur lui a recommandé la construction d'un entrepôt.
- *Encouragent lors de coaching de groupe ou individuel* – Ceci est cité très fréquemment par des bénéficiaires des trois paquets lors des entretiens individuels. Selon trois bénéficiaires, les conseils et les discussions lors des séances de coaching par l'animateur ont influencé le renforcement de l'AGR et a donné également des orientations sur les produits présentant des débouchés intéressants. Une autre bénéficiaire du paquet social rapporte avoir pris confiance en elle pour renforcer son AGR préexistante au projet grâce aux encouragements de l'animateur. Enfin deux des huit bénéficiaires interrogées individuellement ont commencé leur AGR grâce aux encouragements de l'animateur.
- *Conseillent en cas de problème* – L'une des bénéficiaires exerce une AGR ayant une périodicité (vente de pulls), l'animatrice lui a donc conseillée de vendre autre chose durant la période la plus chaude. Elle vend maintenant des légumes et du couscous mais en petite quantité et achète d'autres produits tels que du riz et du charbon pour combler ses bénéfices. Cette idée lui a permis un meilleur développement de son activité et de mieux s'en sortir. Plusieurs animateurs affirment donner des

conseils relatifs à la gestion de la concurrence et deux d'entre eux mentionnent avoir déjà conseillé à des bénéficiaires de changer d'activité étant donné la saturation du marché sur certains produits.

- *Appui au règlement de problèmes d'ordre familiaux (médiateur familial)* – Plusieurs femmes bénéficiaires relatent un appui important de l'animateur dans l'échange avec leurs maris qui se plaignaient du temps consacré par leurs femmes à leurs activités depuis le début du projet. Une bénéficiaire n'ayant pas d'AGR en début de projet indique que son mari lui donnait le montant de la cotisation à l'AVEC mais refusait qu'elle contracte un prêt. L'animateur a expliqué à cet époux que si sa femme avait la possibilité d'emprunter à l'AVEC, il ne serait plus contraint de lui remettre le montant de la cotisation chaque semaine car elle pourra exercer une activité. Après lui avoir donné des exemples d'activités, l'époux a accepté que sa femme développe finalement une AGR (après octroi d'un prêt par l'AVEC) qui s'est positivement développée et qui fonctionne bien aujourd'hui.

Au-delà du projet MP, d'autres facteurs facilitants le développement d'AGR ont été relevés par des participantes aux entretiens individuels, notamment des facteurs liés à la situation du ménage :

- *Le soutien du mari* – Deux bénéficiaires affirment que leur mari leur octroi des *prêts pour leur AGR*. Une autre bénéficiaire cite comme facteur facilitant l'autorisation de son mari. Elle explique que si le mari lui avait interdit de se rendre aux activités, elle n'aurait pas pu y participer et bénéficier de l'appui du projet pour développer son AGR.
- *La situation familiale* – Une des bénéficiaires du paquet complet est seule à s'occuper de ses enfants et cela est sa source de motivation première.
- *L'appui de membres de la famille* – Une bénéficiaire explique « *Quand on veut acheter de la marchandise nos enfants partent avec nous. Ils ont fait l'école et savent lire et écrire en français, ce qui nous aide beaucoup* ». Une bénéficiaire du paquet capital indique que toute la famille l'aide pour le fonctionnement de l'AGR. Tandis qu'une bénéficiaire du paquet social précise que chez elle ce sont ses enfants qui l'appuient pour la production et la vente des produits. Une autre bénéficiaire du paquet complet a obtenu un prêt par sa famille pour acheter les matières premières et pour rembourser son prêt AVEC. Une participante au focus group du paquet social rapporte : « *J'avais des difficultés d'écoulement du poisson, les clients le trouvaient trop cher (35 MRU) car l'État a mis en place un programme de vente du poisson à 5 MRU, j'ai donné mes poissons à ma fille pour qu'elle fasse des sandwiches et les vendent dans des écoles. L'activité marche très bien grâce à son aide* ».
- *Les relations de voisinage* – Une bénéficiaire du paquet social dont l'AGR est éloignée de son domicile reçoit l'aide de ses voisines pour la garde de son enfant en son absence.

Quelques-uns des principaux défis rencontrés par les bénéficiaires interrogés lors des focus groups ou en entretien individuel, et les solutions qui ont pu être apportées, sont présentés dans le Tableau 16.

Tableau 16 Exemples de difficultés rencontrées et solutions apportées dans le développement des AGR

Type de difficulté rencontrée	Cas illustratifs
<i>Capacité de production</i>	L'une des bénéficiaires n'arrivait pas à produire son couscous à cause d'une maladie des mains due à son diabète, sa fille l'aide dans sa production.
<i>Confusion entre gestion de l'AGR et économie familiale</i>	Une bénéficiaire affirme que ses enfants consomment presque la totalité de sa marchandise (bonbons, lait, gâteaux). Elle en a parlé à sa sœur qui a récupéré ses marchandises, les stocke et les commercialise.
<i>Transport pour aller écouler les marchandises</i>	Trois animateurs relèvent des problèmes liés au transport des marchandises, en particulier les bénéficiaires transportant des légumes frais. Ce déficit de moyens de transport nuit à l'écoulement de ces produits périssables, des conseils de mise en commun ont été donnés.
<i>Éloignement du domicile</i>	Trois bénéficiaires mentionnent l'éloignement de leur domicile comme étant un défi majeur. Une bénéficiaire du paquet capital explique qu'étant donné la longue distance entre son domicile et le lieu de vente, elle a des difficultés à effectuer les tâches ménagères et à s'occuper de son enfant. Sa sœur l'aide à vendre au marché alors qu'elle a installé un étale devant sa maison sur les conseils de l'animateur. Ce changement lui permet de rester gérer ses tâches domestiques et d'être auprès de ses enfants tout en développant son AGR.

Type de difficulté rencontrée	Cas illustratifs
	Une autre femme, bénéficiaire du paquet social, doit s'occuper d'un membre de sa famille malade et gérer son AGR loin de son domicile. Elle affirme qu'un membre de sa famille gère son AGR lorsqu'elle s'occupe de son malade. D'autres femmes bénéficiaires du paquet complet sont confrontées à la contrariété et aux reproches de leur époux qui trouvent que depuis le début de leur AGR, elles passent moins de temps à leur domicile. L'animateur a eu la possibilité de discuter avec leurs maris afin d'expliquer l'enjeu du projet et le problème a été résolu.
<i>Difficulté d'écoulement des produits</i>	Plusieurs bénéficiaires rencontrent des difficultés à écouler leurs légumes (ou autres produits périssables), l'animateur et la famille leur ont conseillé de consommer ces produits, de les vendre à crédit avant qu'ils ne se périment ou en dernier recours de les offrir. Ce problème est récurrent avec les denrées périssables.
<i>Saturation du marché</i>	Une bénéficiaire souligne la difficulté d'écoulement du sucre à cause d'une saturation du marché car les familles ont tout le temps du sucre chez elles et beaucoup en vendent.
<i>Difficulté d'approvisionnement</i>	Une bénéficiaire rencontrait des difficultés car elle ne trouvait pas de farine de bonne qualité pour faire ses beignets, sa famille et l'animateur l'ont renseignée sur les lieux où acheter de la farine de qualité. Ses beignets en sont meilleurs et se vendent mieux.

Recommandation 14 Activités génératrices de revenus

- Renforcer la compréhension des bénéficiaires de l'importance de tenir compte de la saisonnalité pour la vente de leurs produits, de les adapter à la demande.
- Orienter les bénéficiaires vers d'autres métiers que le petit commerce, en les informant sur les ressources disponibles dans la zone et en encourageant l'intégration du travail dans une chaîne de valeur.
- Autoriser les AGR collectives et mettre en place de la formation professionnelle en adéquation avec les besoins et opportunités des zones concernées.

4.5. Points positifs et succès

Une grande majorité des personnes interrogées indiquent que les succès et points positifs du projet MP sont nombreux et importants. Les retours sont essentiellement positifs sur ce projet qui a suscité beaucoup d'intérêt par son aspect novateur et holistique en touchant à la fois à la sphère économique, aux dimensions personnelles et sociales des ménages bénéficiaires. La combinaison des activités mises en œuvre semble être l'un des atouts essentiels de ce projet.

L'innovation du projet se retrouve non seulement dans le type de formations dispensées mais également dans l'introduction du coaching comme mode d'accompagnement.

Accompagner l'Autre à trouver ses propres solutions sans dicter la conduite à tenir ni anticiper ses réponses est un processus contribuant à l'autonomisation des bénéficiaires dans la gestion de leurs activités et de leur vie quotidienne. Ce choix d'une approche par l'accompagnement plutôt que par un encadrement directif contribue au renforcement tant de l'estime de soi que de la confiance en soi des bénéficiaires du projet.

L'acquisition d'une certaine autonomie financière par les bénéficiaires du fait de leur participation aux AVEC en est l'une des illustrations. L'ensemble des acteurs, du niveau central s'accorde à dire que l'un des plus grands succès est le développement de la pratique de l'épargne (très peu répandue en Mauritanie) par le biais des AVEC. Certains animateurs précisent qu'au-delà d'avoir appris à épargner, le fait de disposer d'une source de financement de proximité et d'être parvenu à développer l'esprit d'initiatives et la prise de décisions sont des réussites essentielles. Un responsable d'ONG déclare : « *Le projet est bien adapté à une zone comme le Sahel et la Mauritanie où on a plus de 300 villages, donc la création de petites banques est adaptée, et elles peuvent être dupliquées dans de nombreux villages. Les populations, les femmes, les pauvres ont aujourd'hui la capacité d'acquiescer de l'argent, de se financer entre elles, de s'asseoir entre elles, de penser ensemble et ça c'est une véritable innovation et une inclusion des pauvres autour de leurs problèmes.* »

En effet, les bénéfices du projet pour les bénéficiaires cités par le personnel des ONG sont en premier lieu l'autonomisation financière (épargne, accès au crédit, etc.), l'accroissement du pouvoir d'achat, la meilleure

gestion financière, la gestion et le développement des AGR puis l'acquisition de la confiance et de l'estime de soi, enfin la possibilité de prendre davantage soin de leurs ménages (amélioration de l'éducation, de la scolarisation, de la santé et de la nutrition). Les animateurs ajoutent que les femmes ont pris conscience de la valeur du travail et de leur capacité à progresser. Pour tous ces acteurs de terrain, les bénéfices pour le ménage sont donc la sortie de la précarité, l'amélioration des revenus et des conditions de vie en général (capacité de consommation, participation aux besoins du ménage, prise en charge des enfants : santé, scolarisation, etc.). De plus, le projet a permis d'avoir accès à de nouveaux produits et denrées alimentaires (autrefois inaccessibles) disponibles maintenant dans les localités concernées.

L'impact social du projet et l'amélioration des AGR ont déjà été largement démontrés dans les parties afférentes. Le fait de passer d'un système de cotisation par le biais des tontines¹³³ à un système d'achat de parts et d'octroi de crédits grâce aux AVEC est, pour tous les responsables interrogés, une avancée dans la lutte contre l'extrême pauvreté. Grâce au succès des AVEC, les bénéficiaires ne contractent plus de prêt à la boutique, comme le déclare l'un des consultants-formateurs « *Les AVEC ont permis de créer l'esprit et la culture de l'épargne et du crédit qui n'existaient pas auparavant, de responsabiliser les bénéficiaires et de sortir d'une forme d'assistanat.* » Selon le personnel des ONG, l'une des grandes réussites du projet est le développement de la cohésion sociale¹³⁴ (partage et solidarité entre membres) par le biais des AVEC, au-delà des apports strictement financiers non négligeables. Les films-débats sont des outils qui ont largement contribué au développement de l'estime de soi et de la volonté de réussir dans leurs activités.

L'amélioration du statut des bénéficiaires, le changement de la perception de la famille vis à vis d'eux et la reconnaissance par la communauté de leur nouveau statut social sont des éléments essentiels ayant contribué à la motivation des bénéficiaires dans le développement de leurs activités. Selon plusieurs acteurs, le projet a permis une amélioration de la place de la femme au sein de la communauté et elle est devenue un modèle pour ses enfants et pour son mari. Le dépassement de l'entrave socioculturelle concernant le travail des femmes associé à un changement des mentalités est un résultat non négligeable. Plusieurs animateurs indiquent que « *Le fait que, quand deux femmes s'entendent bien dans l'AVEC, finalement après leurs familles s'entendent bien et ça s'étend à toute la communauté.* »

L'un des points positifs reconnu par tous est le très bon niveau des formateurs de Trickle Up (en AVEC et coaching) ainsi que la qualité et l'innovation de leur méthode. Le niveau d'engagement de la majeure partie des animateurs des ONG a également été souligné par la majorité.

Les objectifs principaux du projet MP et des activités mises en œuvre semblent avoir été remplis, à savoir :

- Atténuer les contraintes d'épargne et de financement en encourageant l'épargne des ménages et en impulsant des activités productives ;
- Accroître et diversifier les revenus des bénéficiaires en favorisant la résilience ;
- Doter les bénéficiaires des compétences de base transversales pour la gestion d'activités économiques ;
- Gagner en initiative personnelle et en estime de soi.

Le projet a également permis des changements positifs dans la vie professionnelle des animateurs par l'acquisition de nouvelles compétences, la prise de responsabilités et la création d'un nouveau réseau.

L'un des animateurs relève l'engouement de femmes non bénéficiaires pour le projet qui aimerait y participer. D'ailleurs face aux nombreuses demandes, les formations ont parfois été dupliquées à d'autres membres de la communauté.

Étant donné le succès des activités, les responsables des ONG affirment avoir largement capitalisé les acquis du projet en interne. Par exemple, ECODEV a dupliqué le système des AVEC dans une autre moughataa (département) et a adapté l'approche des mesures productives dans cette localité : « *Ce sont les membres de l'équipe de Barkéol qui ont recyclé la formation auprès d'autres animateurs de l'ONG. Dans la zone où le*

¹³³ Associations de personnes cotisant à une caisse commune dont le montant est remis à tour de rôle à chacune d'elles.

¹³⁴ La période électorale aurait, selon plusieurs acteurs interrogés, porté atteinte à la cohésion sociale dans certaines zones.

projet est dupliqué, il y a des problèmes d'accès aux financements. Il y a des animateurs qui accompagnent la mise en place pour faire de l'épargne. On a essayé de mobiliser des formateurs GERME du BIT, au début on a fait ça sur fonds propres mais on a des promesses d'appuis de cette initiative par plusieurs partenaires. » Dans le cadre de cette capitalisation et étant donné l'intérêt des animateurs pour l'approche novatrice du coaching et la posture de coach, l'ONG ECODEV l'a partagée¹³⁵ via un groupe de discussion entre animateurs. Le guide de l'animateur d'ECODEV (outil de référence depuis 2003) doit ainsi être réédité pour intégrer cette approche.

4.6. Autonomisation et autopromotion des bénéficiaires

L'ensemble des FG affirme que le nombre de visites de l'animateur est suffisant même si elles souhaiteraient qu'il continue à venir car elles l'apprécient beaucoup. L'un des FG précise que les membres ont accumulé suffisamment de connaissances pour être entièrement autonomes. Un autre focus group affirme que les bénéficiaires sont autonomes au regard de toutes les activités menées.

Quatre FG sur six affirment tenir d'autres réunions que celles spécifiques des AVEC. Celles-ci portent sur divers sujets tels que la vie familiale, la gestion des enfants, des questions sociales ou encore sur l'AVEC. Lors de ces réunions, l'animateur est rarement présent.

L'ensemble des animateurs affirme que les bénéficiaires se réunissent chaque semaine, en leur absence afin de mener des réunions ordinaires d'AVEC. Selon eux, presque tous les bénéficiaires sont en capacité de poursuivre de manière autonome. Un groupe du paquet social paraissant moins motivé, du fait de l'absence de subvention productive, semble avoir besoin davantage d'accompagnement.

Certains animateurs ont toutefois partagé quelques exemples de cas pour lesquels un soutien supplémentaire a été apporté et demeure nécessaire : erreurs par quelques bénéficiaires dans le carnet d'épargne en l'absence de l'animateur ; difficultés ponctuelles dans une AVEC où la secrétaire est analphabète ; pour 2 bénéficiaires présentant un handicap (l'une malentendante et l'autre sourde muette).

Les superviseurs affirment également que les bénéficiaires sont autonomes, notamment grâce aux outils de l'AVEC : « *Tant que la caisse métallique demeurera avec nous alors l'AVEC existera.* » a déclaré l'une des bénéficiaires. De plus, ces outils sont des symboles importants de leur AVEC et de leur réussite et marquent une différence avec les autres groupes habituels des tontines.

4.7. Perception des bénéficiaires du projet

Les réponses sont unanimement extrêmement favorables pour tous les bénéficiaires interrogés (en focus group et individuellement). Outre le fait que le projet MP est perçu comme un projet bénéfique qui a apporté beaucoup d'appui aux bénéficiaires dans le cadre de leurs AGR et que tous mentionnent un renforcement économique, ils stipulent avoir fortement gagné en confiance en eux.

L'évolution de la gestion financière et des AGR : les bénéficiaires font maintenant de l'épargne au niveau du ménage pour acheter des parts le jour de l'AVEC et n'utilisent plus les transferts monétaires pour leurs cotisations. Ils font le calcul des produits qu'ils vendent, organisent leurs bénéfices, ont acquis des techniques commerciales et ne sous-estiment plus le montant de leurs épargnes. Ils disent moins changer d'activité depuis qu'elles ont été renforcées et persévérer davantage. « *Avant le projet, je n'avais pas d'activité car je n'avais rien. Mais de temps en temps, on cultive des arachides. Je vends la production occasionnellement, qu'en cas de besoin sinon on peut se permettre de la manger.* ».

L'amélioration des conditions de vie : certains bénéficiaires indiquent ne plus contracter de crédit auprès des boutiquiers. L'ensemble d'entre eux ont augmenté leur capacité de consommation et améliorer la prise en charge des enfants : Depuis le renforcement de son activité, une femme bénéficiaire parvient à donner à

¹³⁵ Le coordinateur régional de l'antenne de Kiffa et le chargé de projet d'ECODEV ont suivi la formation initiale en coaching dispensée à Barkéol afin qu'ils puissent la restituer et former les chefs de projet de l'ONG.

chacun de ses enfants 10 MRU le matin pour leurs petits déjeuner. Leur participation au projet a permis de diversifier l'alimentation de leurs enfants, de mieux prendre en charge leur santé et de les inscrire à l'école.

Le confort psychosocial : De nombreuses réponses lors des entretiens (FG et individuels) sont de l'ordre de leur bien-être psychologique et social, comme :

- L'indépendance et le gain d'autonomie ;
- La réduction du complexe d'infériorité et une meilleure gestion des situations : apport d'un nouveau statut social. "*Maintenant, je suis fière d'être autoentrepreneur, les gens me trouvent changée depuis que j'ai une activité. Ce projet a eu un grand impact sur ma vie entière* » ;
- Plus de fierté ressentie envers elles-mêmes ;
- Plus de motivation dans le travail ;
- L'estime de soi et la confiance en soi ;
- Le sentiment d'être plus instruites et éveillées ;
- Le sentiment d'être plus actives et dynamiques (changements de comportements comme diminution de l'oisiveté).

Les retombées positives sur la communauté : les bénéficiaires partagent les formations reçues avec les autres membres de la communauté. Il y a une duplication du système des AVEC par les enfants (âgés de 10 à 15 ans) de certains bénéficiaires, ils ont mis en place une caisse d'épargne et ont cotisé 5 MRU durant un certain temps. Ils ont ensuite partagé le montant épargné pour faire du petit commerce. Ils se réunissent chaque jeudi pour cotiser et faire des prêts. Une des bénéficiaires explique qu'elle a eu l'idée de réunir une dizaine de femmes, non bénéficiaires du projet, afin qu'elles créent également un groupe AVEC. Elle leur a expliqué le fonctionnement et les règles d'une AVEC ainsi que des aspects des formations en compétences de vie et GERME. **L'amélioration de l'activité économique de la communauté** : beaucoup de femmes ont aujourd'hui une activité ou ont diversifié ce qu'elles faisaient. Actuellement, **certaines produits sont disponibles dans la localité** alors qu'avant il fallait faire de longues distances pour se les procurer.

Plus de facilités pour **subvenir aux besoins de leurs familles** : éducation, scolarité, hygiène, nutrition et santé des enfants. "*Avant, quand mon enfant tombait malade, je ne parvenais pas à l'amener à l'hôpital mais aujourd'hui j'y arrive*". Certaines précisent pouvoir même acheter parfois des jouets à leurs enfants et des vêtements plus fréquemment, ce qui leur était impossible avant. La majorité des bénéficiaires affirment qu'elles sont en capacité d'offrir des cadeaux à leur famille et qu'elles en sont heureuses. Le fait de pouvoir participer aux dépenses du ménage leur procure une grande fierté : "*Si je réussis alors c'est toute ma famille qui réussit aussi*". Selon les bénéficiaires, leurs familles les perçoivent différemment depuis qu'elles sont plus actives.

La création de liens et de cohésion sociale : Les AVEC ont fortement rapproché les bénéficiaires, de nouvelles rencontres et une meilleure connaissance des autres membres du groupe leur apportent plus d'ouverture et de familiarité avec les membres de l'AVEC, habitants de leur localité. Le fait de faire partie d'un groupe et de beaucoup partager et la bonne ambiance qui y règne est porteur. Cela permet non seulement de contracter des prêts mais également de recevoir de l'aide en cas de besoin.

La perception des enfants vis à vis de leurs mères a changé parce que les enfants se rendent compte qu'elles travaillent davantage et ont plus de revenus. Développement de la fierté à leur égard et d'avantage de motivation pour étudier afin de réussir dans une activité plus tard. L'une des bénéficiaires précise que ses enfants lui demandent de construire une maison et qu'elle va bientôt pouvoir répondre à cette demande.

L'acquisition de nombreuses connaissances et de compétences par le biais des formations et de l'accompagnement est un grand bénéfice selon les femmes interrogées. Ceci a **développé leur capacité à innover et le fait d'oser entreprendre**. Elles se sentent maintenant plus instruites, mieux outillées et les formations leur ont apporté le goût du travail et du commerce en particulier. "*Quand on nous informe qu'on*

a une activité le lendemain alors le temps devient long pour nous. On est tellement pressées pour faire les formations ". Les bénéficiaires du projet ont très souvent insisté sur leur fierté d'avoir été formés.

Les moments les plus appréciés par les bénéficiaires, par ordre de fréquence, sont les réunions de l'AVEC, l'octroi de la subvention, le film-débat et le coaching. Même si aucune activité n'a pas été apprécié, les formations ACV et GERME sont beaucoup moins fréquemment citées.

4.8. Suggestions des acteurs du projet

Selon les responsables du projet au niveau central et des ONG, certains aspects seraient tout de même à améliorer pour une meilleure mise en œuvre de ce type de projet comme indiqué dans le Tableau 17.

Tableau 17 Points à améliorer pour une meilleure mise en œuvre

	A améliorer
Conception, planification	<ul style="list-style-type: none"> • Fixer un planning réaliste (avec toutes les parties prenantes) pour la mise en œuvre de chaque activité et veiller à ce que chaque acteur respecte les dates fixées étant donné la chaîne d'activités en jeu. • Internaliser le projet MP à Tekavoul afin que les animateurs soient plus stables et plus faciles à suivre et à encadrer. • Tenir d'avantage compte du contexte socio-culturel et religieux mauritanien. • Alléger le paquet d'activités et harmoniser les prestations pour les bénéficiaires d'une même localité. • Élargir le critère d'âge des bénéficiaires. • Encourager le développement d'activités de services et de la formation professionnelle. • Faciliter les conditions de décaissements de Tekavoul vers les ONG. Celles-ci ont entraîné des problèmes sur le terrain à cause de retards de paiement.
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser les échanges et partages d'expériences entre ONG et animateurs des deux ONG. • Dans le cadre d'un partenariat multi acteurs de ce type, alléger les procédures pour faciliter la mise en œuvre des activités sur le terrain. • Clarifier le rôle et les prérogatives du Responsable des Mesures Productives.
Communication plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> • Développer plus de communication en amont pour susciter d'avantage l'intérêt des bénéficiaires. • Améliorer la communication entre les parties prenantes (Tekavoul, ONG et animateurs) et assurer une vision plus harmonisée du projet par les différents acteurs. • Trouver une stratégie consensuelle et adaptée pour aborder la question du prêt et du taux d'intérêt au sein des AVEC (activités cruciales). • Renforcer les messages clés pour que les animateurs soient plus à l'aise.
Formations, renforcement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le processus de formation en GERME et ACV. • Alléger et simplifier les outils de coaching pour une utilisation systématique et pour une meilleure appropriation par les acteurs. • Modifier l'approche de la formation en limitant les cascades pour aller directement former le personnel de terrain (plus de transfert des connaissances et compétences).
Mise en œuvre du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les actions collectives (p. ex. mise en commun de moyens de locomotion pour transporter la marchandise au marché) et les AGR communautaires et permettre aux bénéficiaires d'associer leurs subventions pour réaliser des projets collectifs. • Mieux prendre en compte le séquençage prévisionnel des activités et que chaque acteur s'efforce de respecter le planning fixé. • Assurer un appui financier suffisant pour le bon déroulement des missions de terrain. • Revoir la période d'octroi de la subvention productive (pas en saison des pluies) car les bénéficiaires n'investissent pas de la même façon selon les saisons.
Personnel de terrain	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre davantage en compte l'aspect genre dans le recrutement des équipes des ONG. • S'assurer d'un niveau d'éducation suffisant des animateurs pour une meilleure compréhension et appropriation des formations et de capacités managériales des superviseurs. • Revoir la question des moyens de transport des animateurs.
Suivi et supervision	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir un planning précis et rigoureux de supervision des animateurs par les superviseurs et veiller au suivi de manière standardisée (plan de mission de suivi). • Assurer un suivi et un contrôle de la qualité pour pouvoir faire les ajustements appropriés. • Revoir l'implication du responsable suivi-évaluation de Tekavoul par des missions de terrain régulières et ainsi une prise en compte des réalités du terrain.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Faire l'évaluation de performance des différents acteurs. • Revoir le dispositif de suivi-évaluation en l'intégrant à un processus global à l'ensemble des activités. |
|--|

L'ensemble des acteurs interrogés s'accordent à dire que les bénéficiaires sont dès à présent autonomes et la plupart d'entre eux pensent que le projet Mesures Productives pourrait être mis à l'échelle progressivement et/ou de manière allégée comme l'illustrent les propos d'un des acteurs au niveau central : *« Je trouve que c'est l'un des projets les plus innovants, parce que dans le monde rural, les bénéficiaires, que nous avons, sont les plus démunis et ils ont besoin de toutes ces activités dans un cadre harmonisé, concerté et étudié. Souvent, nos communautés sont sous perfusion, mais avec cette approche, on valorise les gens et ça c'est déjà très important. Quand la personne est responsabilisée, outillée et formée sur des pratiques de gestion très simples, mais qui vont faire leurs preuves, ..., ça va beaucoup les aider Ce genre d'approche est à vulgariser à grande échelle. »*

Plusieurs suggestions ont été émises quant aux conditions de la mise à l'échelle de ce projet, à savoir :

- Alléger et simplifier le paquet d'activités finalement validé ;
- Conserver les EPS comme unité géographique afin de favoriser l'inscription des Mesures Productives au sein du programme Tekavoul ;
- Augmenter la sensibilisation des futurs bénéficiaires et de leurs époux¹³⁶ sur les avantages et le contenu des activités du projet ;
- Conserver le protocole des AVEC en l'adaptant davantage au contexte social et religieux pour une meilleure appropriation et proposer des voyages d'échanges avec les AVEC de la zone ayant bien fonctionné ;
- Permettre d'additionner les subventions, la mise en commun de moyens¹³⁷ et encourager les activités collectives et les AGR communautaires ;
- Harmoniser les prestations pour les bénéficiaires d'une même localité ;
- Ajouter des formations techniques ou/et professionnelles¹³⁸ adaptées aux besoins et ressources disponibles de la zone concernée et proposer un accompagnement des bénéficiaires du projet dans leur orientation professionnelle (vers des métiers ou secteurs porteurs) ;
- Favoriser le développement d'activités de service selon les besoins de la zone concernée (plomberie, maçonnerie, réparation de forages, mécanique, etc.) ;
- Mettre en œuvre les Mesures Productives en milieu urbain afin que les bénéficiaires aient de meilleures opportunités qu'en milieu rural ;
- Recruter des animatrices plutôt que des animateurs pour le coaching ;
- Simplifier les supports pédagogiques et outils à destination des acteurs de terrain ;
- Mettre davantage l'accent sur le coaching ;
- Changer la période d'octroi de la subvention productive (en dehors de la saison des pluies) ;
- S'assurer d'un dispositif simplifié et adéquat pour que les subventions arrivent à temps ;
- Mettre en place un suivi de proximité à l'aide de relais communautaires et impliquer les conseils régionaux qui ont été mis en place après le démarrage du projet ;
- Simplifier la mise en œuvre du paquet qui sera choisi notamment en diminuant le nombre de mesures ou en associant plusieurs activités au sein d'une même mesure ;
- Augmenter les ressources humaines et le renforcement de compétences du personnel des MP au niveau de Tekavoul. Plutôt que d'augmenter le recours à des consultants extérieurs, il serait opportun de favoriser davantage de transfert de compétences ;
- Trouver un bon leader qui assurera le mécanisme de coordination de l'ensemble des acteurs.

¹³⁶ Qui conditionnent souvent la participation de leurs femmes aux AVEC.

¹³⁷ Par exemple de moyens de locomotion pour transporter la marchandise au marché.

¹³⁸ Cité par une très large majorité d'acteurs.

5. Points essentiels à améliorer et perspectives

Le **Tableau 18** présente l'ensemble des recommandations stratégiques proposées au cours de cette étude.

Tableau 18 Récapitulatif des recommandations par séquence du projet

Projet Mesures d'accompagnement productives	
Recommandation 1	Terminologie et documents du projet MP
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer une révision et harmonisation des principaux termes et de leur signification, au niveau sous-régional d'abord (dans les documents du programme ASP au Sahel), et par répercussion au niveau national. ▪ Produire des versions définitives des documents de projets (ou du moins formellement validées et datées, en format PDF). 	
Mise en place du projet	
Recommandation 2	Rôles et responsabilités des acteurs de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il convient d'établir et de valider officiellement un organigramme délimitant clairement les rôles et responsabilités des acteurs de mise en œuvre du projet MP. ▪ Il est nécessaire d'établir des descriptions des tâches et responsabilités pour chaque poste occupé dans le cadre du projet MP et de clarifier qui a la charge de la supervision des ONG. <p><u>Question à approfondir</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment intégrer davantage le Responsable des Mesures Productives au sein du programme Tekavoul ? 	
Recommandation 3	Sélection et contractualisation des ONG
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revoir les modalités de délégation aux ONG (externalisation) de la mise en œuvre. ▪ Capitaliser les acquis de ce type de dispositif (externalisation) afin d'en améliorer les procédures. ▪ Simplifier les procédures de décaissement de Tekavoul au profit des ONG et assurer un versement régulier des paiements. 	
Recommandation 4	Ressources humaines des ONG
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouvoir recruter le personnel de terrain après la sélection et contractualisation officielles de l'ONG. ▪ Définir des critères de sélections clairs et assurer leur diffusion auprès des candidats. ▪ Établir une procédure standard de recrutement des superviseurs et animateurs des ONG au sein de laquelle une fiche de poste détaillée sera élaborée par type d'acteur de terrain et leur sera transmise. ▪ Recruter une majorité de femmes animatrices afin de prendre en compte la structuration des relations interpersonnelles (hommes et femmes) en Mauritanie et de s'adapter aux réalités socio-culturelles. ▪ Harmoniser les salaires des différents membres du personnel, à poste équivalent, au sein d'une même ONG. ▪ Fournir des contrats de plus longue durée aux animateurs et superviseurs pour assurer leur engagement. ▪ Impliquer des personnes ressources communautaires comme initialement prévu. <p><u>Questions/points à approfondir</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre en compte l'opportunité de présélectionner et de former le personnel de terrain de remplacement en cas d'incompétence ou d'abandon en cours de projet. ▪ Questionner la satisfaction concernant les conditions de travail des animateurs rayonnant en autonomie pour effectuer le suivi des AVEC (généralement immersion d'une semaine sur le terrain). ▪ La méthode d'immersion de plusieurs jours sur le terrain par les animateurs est-elle compatible avec le maintien de personnel féminin dans l'équipe (Cf. charges familiales et habitudes socio-culturelles)? 	
Recommandation 5	Équipements des ONG
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller à ce que chaque ONG dispose des moyens matériels suffisants et adéquats. ▪ Établir une liste du matériel octroyé à chaque ONG pour la mise en œuvre du projet. ▪ Budgétiser et formaliser des indemnités de déplacement et des perdiems pour les animateurs. ▪ S'assurer que les animateurs des ONG soient réellement équipés de moyens de locomotion pour garantir une meilleure efficacité du travail d'accompagnement et de suivi sur le terrain. 	
Recommandation 6	Procédures d'identification des ménages bénéficiaires
<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que la limite supérieure de la tranche d'âge à 49 ans soit adaptée aux réalités du pays, de la zone concernée. ▪ Favoriser la proximité géographique entre le lieu de résidence des individus et le siège des AVEC. <p><u>Questions à approfondir</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelle a été l'analyse et les postulats de départ (population active, etc.) au moment de définir les critères d'âge ? ▪ Est-ce qu'il est viable de constituer des AVEC composées de peu de membres (moins de 10) ? 	
Mise en œuvre des activités	
Recommandation 7	Formations en AVEC et coaching
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire une évaluation du niveau d'instruction des animateurs lors du recrutement. Soit pour s'assurer d'un niveau de compétences minimum, soit pour adapter les formations. ▪ Mettre en place le suivi post-formation et le recyclage de la formation en coaching. ▪ Intégrer pleinement la question du genre au moment du recrutement du personnel de terrain des ONG. ▪ Simplifier, adapter, synthétiser et traduire (en langues locales et/ou en arabe) les outils pédagogiques pour les animateurs. ▪ Allonger les temps de formation. ▪ Avant la formation des animateurs, mettre à la disposition des superviseurs les outils pédagogiques. 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer d'une réelle implication des superviseurs et du traducteur pendant les formations afin d'appuyer les animateurs en cas d'incompréhension ou besoins à suivre. <p><u>Question à approfondir</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre en compte l'opportunité de présélectionner et de former du personnel de terrain de remplacement en cas d'incompétence ou de démission en cours de projet ?
<p>Recommandation 8 Fonctionnement des AVEC</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que les formations en AVEC et coaching soient correctement assimilées par les animateurs afin qu'ils soient capables de les restituer aux bénéficiaires. Mettre en place les AVEC rapidement à suivre. ▪ Faire en sorte que les sièges des AVEC ne soient pas trop éloignées du domicile des bénéficiaires et que les bénéficiaires puissent s'y rendre sans moyen de transport ou proposer des solutions. ▪ Être plus souple et flexible sur l'application des règles de l'AVEC en permettant à chaque AVEC d'adapter le modèle standard du règlement intérieur à ses réalités et contraintes. ▪ Réfléchir à des moyens de contourner le recours au taux d'intérêt et au crédit dans l'élaboration du projet, ou dans la terminologie employée.
<p>Recommandation 9 Coaching de groupe et individuel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuster la fréquence des séances de coaching de groupe aux besoins de chaque AVEC, et maintenir une séance hebdomadaire durant les deux premières phases, le temps de mieux maîtriser le fonctionnement et les outils. ▪ Proposer des modes de déplacement adaptés aux animateurs. ▪ Améliorer l'approche de formation notamment en innovant en ce qui concerne les outils et supports pédagogiques. <p><u>Question à approfondir</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Étudier la possibilité de développer des outils de formation simplifiés, utilisant les nouvelles technologies, évolutifs et utilisant le partage d'expériences comme opportunité d'apprentissage.
<p>Recommandation 10 ACV et GERME</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Respecter la planification initiale pour l'acquisition du matériel de formation ACV et GERME ▪ Envisager une formation des animateurs directement par le cabinet CESAM pour pallier les manques de compétences et expériences de certains candidats et limiter la déperdition des connaissances et compétences à transmettre. ▪ Accorder davantage de temps aux formations des animateurs puis des bénéficiaires. Et une pause suffisante entre les formations ACV et GERME. ▪ S'assurer d'un nombre d'heures de formation quotidiennes suffisantes pour chaque groupe de bénéficiaires formé. ▪ Simplifier les supports de formations ACV et GERME pour les animateurs et les adapter aux bénéficiaires analphabètes. ▪ Revoir la méthodologie de formation proposée aux animateurs en adéquation avec le public à former. ▪ Effectuer un suivi post-formation, un recyclage pour les animateurs et un accompagnement selon les besoins. Et un contrôle de la qualité en ACV et GERME.
<p>Recommandation 11 Plans d'affaires</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer de la compréhension du plan d'affaire par les bénéficiaires (en cas d'analphabétisme notamment). ▪ Appuyer la rédaction d'un nouveau plan d'affaire, adapté, en cas de changement d'activité en cours de projet. <p><u>Questions à approfondir :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que l'outil est adapté au type de public (en partie analphabète) ? N'est-ce pas redondant après la formation GERME? ▪ N'est-ce pas plutôt un module de la formation GERME ?
<p>Recommandation 12 Subvention productive</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clarifier que la subvention est pour un investissement productif et à destination de l'ensemble du ménage. ▪ Clarifier et harmoniser l'information sur le(s) critère(s) d'attribution de la subvention productive et s'assurer que la juste information soit transmise par le biais des ONG aux participants au projet. ▪ S'assurer que les listes finales de ménages bénéficiaires soient justes et complètes. ▪ Analyser davantage, au préalable, la période propice d'octroi de la subvention productive afin qu'elle soit en adéquation avec les réalités socio-économiques des populations des localités concernées.
<p>Recommandation 13 Suivi, contrôle qualité et évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposer du cadre de résultats. ▪ Mettre en place des indicateurs de suivi qualitatif, capitaliser et partager les informations recueillies. ▪ Encourager une plus grande implication du RSE du programme Tekavoul dans le suivi-évaluation des MP. ▪ Conduire des missions plus régulières de supervision des activités sur le terrain, produire et partager les rapports de suivi avec tous les acteurs impliqués.
<p style="text-align: center;">Réalisations du projet</p>
<p>Recommandation 14 Activités génératrices de revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer la compréhension des bénéficiaires de l'importance de tenir compte de la saisonnalité pour la vente de leurs produits, de les adapter à la demande. ▪ Orienter les bénéficiaires vers d'autres métiers que le petit commerce, en les informant sur les ressources disponibles dans la zone et en encourageant l'intégration du travail dans une chaîne de valeur. ▪ Autoriser les AGR collectives et mettre en place de la formation professionnelle en adéquation avec les besoins et opportunités des zones concernées.

5.1. Au niveau de la conception de projet

Le projet MP vise à faciliter les initiatives productives des populations en situation d'extrême pauvreté, à travers un ensemble d'activités touchant à la fois à la sphère économique, aux dimensions personnelles et psycho-sociales des ménages bénéficiaires, l'humain est bien au centre du processus. Dans cet esprit, il est alors essentiel de prêter attention, dès la conception, aux *potentielles frustrations créées*, par exemple, par l'attribution aux paquets. En effet, il a été noté que certaines modalités de mise en œuvre en avaient créé et celles-ci peuvent s'avérer contre productives pour l'atteinte des résultats, comme pour :

- Les bénéficiaires du paquet social : particulièrement pour ceux d'un même EPS qui ne reçoivent pas le même paquet ;
- Les gens appartenant à des EPS ne comprenant pas suffisamment de bénéficiaires éligibles ou ceux du groupe contrôle.

Des frustrations ont été notées au niveau des habitants entre eux (Communication entre les gens de villages voisins par exemple) et cela complexifie la possibilité pour les autorités locales de gérer les tensions générées, de conserver la stabilité sociale (objectif des filets sociaux) et de défendre la justice sociale. Comment est-ce que cela s'inscrit dans la démarche nationale pour les filets sociaux ? / Justice sociale ?

La question est de savoir ce qui est fait pour mitiger les risques de frustration et les impacts négatifs sur les résultats. Aussi, dans quelle mesure une telle intervention a pu générer des difficultés (p. ex. mitiger les tensions avec les non bénéficiaires) dans la gestion de la politique locale ? Est-ce qu'une AVEC regroupant peu de membres (- de 10) pourrait élargir l'accès à des non bénéficiaires ? Ceci pourrait être une piste intéressante à creuser afin qu'elles puissent exister ou avoir une meilleure viabilité économique.

Est-ce que dans les hypothèses et risques de départ, le risque de frustration a été pris en compte ? Si non, il importe de le prendre en compte pour mieux adapter les interventions et de mettre en place des mesures de mitigation des risques.

Critère d'âge

Le critère d'âge initialement fixé à 18-35 ans était trop restrictif. Il a été étendu à 18-39 ans puis à 18-49 ans, du fait d'un nombre insuffisant de bénéficiaires remplissant ces critères au sein de chaque EPS. De plus, parmi les bénéficiaires enquêtés, il y avait un nombre proportionnellement important d'individus âgés de plus de 40 ans, ce qui interroge la limite supérieure de la tranche d'âge. Sur quels postulats repose l'analyse de départ visant à définir les critères ? Et particulièrement la prise en compte de l'âge de la population active ? Plus largement, la question de la bonne analyse de la population active lors de la conception du programme se pose étant donné le choix initial du milieu urbain puis, par défaut, celui du milieu rural.

Création de dispositif de coordination

L'absence d'une structure leader de supervision et de coordination pour l'ensemble des acteurs de mise en œuvre a entraîné un processus de prise de décision peu efficace. Par exemple, le retard dans la réception des Kits ACV et GERME à cause de désaccords entre les multiples décideurs ont entraîné d'importants retards de mise en œuvre. La réussite du programme ASP repose sur le bon déroulement d'une cascade d'activités interdépendantes. Le nombre élevé de niveaux décisionnels et la complexité des procédures administratives et financières empêchent une mise en œuvre fluide de cette cascade et doivent être revus pour améliorer les résultats du projet. La mise en place d'une structure responsable de la coordination et de procédures adéquates est un élément indispensable pour une éventuelle mise à l'échelle.

Aussi, comme déjà précisé, des différences entre le niveau recherche et conception du programme ASP (Sahel) et le niveau opérationnel (Mauritanie) ont également complexifiées les prises de décision et interactions pour la bonne mise en œuvre du projet.

Le démarrage des activités du projet MP sur le terrain coïncidait avec les premiers versements des transferts monétaires Tekavoul. L'équipe du programme Tekavoul qui inclut le responsable du projet MP, devait donc faire face à une forte charge de travail liée à un nombre élevé d'activités très diversifiées et basées sur des

concepts nouveaux. Dues aux ressources humaines limitées de l'équipe, la mise en œuvre du projet MP a été délégué à des prestataires (ONG ADIG et ECODEV, consultants-formateurs) sous la supervision du RMP. L'externalisation pour la mise en œuvre d'un projet n'est pas une pratique courante en Mauritanie. Les procédures de contractualisation et de paiement des prestataires ont donc suivi des règles extrêmement rigides qui ont entraîné des retards dans les opérations et particulièrement dans les paiements des honoraires. Les ONG, parce qu'elles avaient la trésorerie suffisante, ont préfinancé les salaires de leur personnel de terrain parfois jusqu'à 7 mois et n'ont jamais interrompu les interventions — Elles ont donc largement prouvé qu'on pouvait leur faire confiance.

Dans le contexte d'un projet innovant tel que le projet MP et pour lequel le gouvernement investit dans la création de nouvelles compétences, il semble indispensable de sécuriser les partenaires par des modes de collaboration fiable et respectant leurs besoins sous peine de les voir « monnayer » ces nouvelles compétences ailleurs.

Inadaptation aux réalités

Il a été fait le choix de mettre en place uniquement des AGR individuelles et de ne pas permettre les activités collectives. Toutefois, les bénéficiaires étaient en demande de développer des AGR collectives. Qu'est ce qui justifie ce choix d'avoir imposé des AGR individuelles ? Pourquoi l'analyse préliminaire des besoins auxquels doit répondre le projet n'a pas pris en compte cet aspect ?

Le décalage temporel entre les formations et la date de distribution de la subvention productive, (objet de plusieurs reports) pendant la période des travaux agricoles, impose d'être revue et adaptée aux réalités de la zone concernée.

5.2. Au niveau des ressources humaines

Au moment de la conception, le critère genre avait été retenu puis éliminé par manque de récipiendaires. De plus, la plupart des hommes envoient leurs femmes participer aux activités. Sans le critère genre imposé, l'objectif initial de toucher un public majoritairement composé de femmes est atteint de par le fonctionnement de la société. Ce qui pose la question du genre, non pas pour les bénéficiaires mais pour l'équipe d'animation des ONG. Car la grande majorité des animateurs sont des hommes. Et comme déjà expliqué, côtoyer des animateurs hommes dans le cadre de la participation aux AVEC ou lors du coaching individuel a été problématique pour nombre de femmes bénéficiaires. Certaines ont été contraintes d'être accompagnées par leurs maris (surtout lors des séances de coaching individuel) ou de se retirer du projet. Il a donc, par exemple, été difficile de s'exprimer librement pendant ces séances touchant à des dimensions personnelles, psycho-sociales et/ou familiales. Ce type d'aspect devrait être pris en compte dès la phase de conception car il apparait très important voire crucial que le projet puisse s'appuyer sur une compréhension des pratiques et habitudes des populations ainsi que sur les perceptions de ces dernières.

Cette question « genre et autonomisation » s'inscrit dans une problématique plus large pour le Sahel, traitée en particulier par le projet SWEDD qui implique aussi la Mauritanie. Il serait intéressant de se pencher sur les leçons apprises du SWEDD dans une optique d'améliorer la cohérence du projet.

5.3. Au niveau des formations

Formation aux bénéficiaires du projet MP

Le confort psycho-social apporté par le biais des *Ateliers en Compétences de Vie* a aidé, comme démontré dans le cadre de cette étude, nombre de bénéficiaires. Le fait d'avoir allié ce type de formation avec un accompagnement économique est novateur et constitue une des vraies valeurs ajoutées du projet MP.

Cependant, il ne faut pas enchaîner les deux formations, sans temps de pause, car les participants n'ont pas le temps de s'approprier les connaissances. Aussi, il faut prêter attention aux possibles confusions pour le personnel de terrain entre ACV et GERME et ne pas dérouler ces deux formations de manière trop rapprochée.

Formation des animateurs des ONG

Bien que tous les animateurs affirment être titulaires du baccalauréat (critère de recrutement), on constate que plusieurs d'entre eux ont eu des difficultés à lire et/ou à écrire — certains ne sachant absolument pas. Plusieurs formateurs expliquent que certains animateurs ont éprouvé des difficultés à comprendre l'objectif, le contenu et la logique des formations qu'ils devaient utiliser ou délivrer par la suite aux populations.

Il paraît nécessaire de faire une évaluation du niveau d'instruction des animateurs lors du recrutement. Soit pour s'assurer d'un niveau de compétences minimum, soit pour adapter les formations. Aussi, comme démontré, les guides (AVEC et coaching) n'étaient pas utilisables en l'état et méritent d'être revus. Au niveau du contenu, on retrouve parfois des informations inutiles comme la présentation du projet qui alourdit le document. Il est nécessaire de revoir le texte pour éviter les répétitions et réviser la syntaxe pour avoir un texte simplifié qui met plus facilement en exergue les points essentiels. Il serait pertinent d'utiliser davantage les images et les schémas pour une meilleure compréhension par les animateurs. Les guides utilisés actuellement sont essentiellement accessibles à des publics ayant une formation académique, il est donc nécessaire d'analyser les niveaux et les modes d'apprentissage des différents publics pour les adapter. Il demeure cependant essentiel de rentabiliser l'existant afin de s'assurer que l'important travail de conception des guides déjà effectué ne soit pas vain.

Par ailleurs, il serait pertinent de constituer des groupes homogènes en termes de niveau de compétences initiales et d'adapter les modules de formations en conséquence. Pour parer aux éventuels problèmes de niveau d'instruction des animateurs, s'appuyer sur des produits visuels serait plus approprié et éviterait de déformer les messages clefs à faire passer.

Afin d'avoir des outils pragmatiques, adaptés et d'optimiser les temps de formation, plusieurs autres pistes sont à explorer, par exemple - Digitalisation d'une partie des informations et apprentissage par la vidéo (diminuer la quantité de papier) ; Apprentissage évolutif (adapté au manque d'homogénéité des acteurs de terrain en terme de niveau d'études, de compétences et d'expériences) ; Certaines parties de la formation sur format numérique innovant p. ex. de mini MOOC composé de vidéos pédagogiques thématiques, de forum d'échanges (FAQ avec possibilité de choisir la langue) ; Mise en pratique en présentiel avec les formateurs ; Outil de tutorat ; Sessions d'actualisation de la connaissance et des pratiques ; Conception de courtes fiches-outil.

Comme expliqué, le suivi post-formation, le recyclage en coaching et le suivi post-formation en ACV et GERME n'ont pas été réalisés. Les résultats du projet sont dépendants de la bonne qualité des formations délivrées aux animateurs et aux populations. La qualité de ces formations repose sur les compétences acquises par les animateurs grâce à un cursus spécifique établi pour cet objectif précis. Ne pas fournir aux animateurs l'intégralité du cursus prévu entrave donc l'atteinte des résultats du projet. Il est indispensable de respecter ce qui est planifié car de la même manière que ce qui est fait en cascade, si on enlève une partie du cursus de formation, cela a un impact sur l'efficacité des interventions et donc sur les résultats du projet.

Des propositions pour remédier à la déperdition des connaissances et compétences créée par le dispositif inapproprié des formations en ACV et GERME ont déjà été faites. Il serait opportun de répliquer le mode organisationnel utilisé pour les AVEC et le coaching. De plus, les savoirs faire et compétences de CESAM et de Trickle Up pourraient être mis en commun afin d'améliorer et harmoniser leurs outils.

5.4. Au niveau de l'organisation du projet

Une poursuite du travail de simplification de l'organisation du projet est nécessaire—comme déjà amorcé au moment de l'adaptation au contexte spécifique de la Mauritanie. Il semble encore important de limiter le jargon et d'harmoniser la terminologie, de simplifier les étapes du projet avant d'améliorer les guides de formation.

L'évaluation d'impact va permettre de conclure quel paquet ressort comme le plus coût-efficace, le plus pérenne et pertinent. Du point de vue de cette évaluation qualitative des processus, il semble opportun de :

- Faire une présentation de l'objectif du projet et un résumé des activités au moment des assemblées de quartier et juste avant l'organisation du film-débat¹³⁹. En effet, le film-débat est plutôt une activité préalable au lancement du projet sur une zone (et non une mesure d'appui auprès des ménages bénéficiaires en tant que telle). Ceci permettrait de limiter les temps de mobilisation des ménages bénéficiaires et des responsables communautaires.
- Considérer les activités d'accompagnement (et le processus de coaching de groupe) comme partie intégrante de l'appui aux AVEC.
- Recentrer le paquet commun autour des quatre mesures suivantes (déclinées en activités comme le projet MP le suggère) :
 - AVEC
 - Coaching individuel
 - Formations ACV et GERME
 - Octroi de la subvention productive

Certains éléments sont à prendre plus spécifiquement en compte en cas de mise à l'échelle :

- *Considérer le coaching comme un processus d'accompagnement à moduler plutôt qu'une activité à part entière.* En début de cycle, le coaching de groupe est peut-être à supprimer pour privilégier l'accompagnement de l'AVEC, qui relève de l'appui-conseil et qui ne requiert pas de posture spécifique de coaching. Pour ce qui est du coaching individuel, il est absolument nécessaire de revoir la dimension genre au sein du personnel des ONG. Il importe de continuer le coaching car les témoignages montrent bien qu'à partir du moment où les animateurs captent la posture de coach, quelque chose change dans la relation de confiance avec les bénéficiaires et les lignes bougent au niveau de leur relation.
- *Le modèle des AVEC fonctionne. Il y a toutefois lieu de permettre à chaque AVEC d'adapter le modèle standard du règlement intérieur à ses réalités et contraintes et ainsi mieux s'adapter au contexte religieux par exemple.*
- *En ce qui concerne les formations AVC et GERME, il est absolument nécessaire de repenser le dispositif de formation comme indiqué dans la partie afférente et de réduire la longueur de la cascade de formations.*

Une proposition différente de séquençage des activités peut être émise, à savoir :

→ **Préalables à la mise en œuvre du projet :**

- Présentation du projet (information de la communauté sur l'objet du projet) et films-débats
- Formations en AVEC et en coaching

→ **Mesures à destination des bénéficiaires :**

- Constitution des AVEC
- Formations en compétences de vie et en GERME

→ **Processus d'accompagnement (avec position de coach) — transversal :**

- Accompagnement des groupes AVEC : coaching de groupe
- Coaching individuel une fois la formation GERME achevée

→ **Suivi post-formation, recyclage et mentorat — toutes les formations reçues par les animateurs (AVEC, coaching, ACV et GERME).**

¹³⁹ Conserver l'appellation et le déroulement du film-débat tel que proposé en Mauritanie, en ajoutant une séance, plus élargie (conjointes et responsables de la localité) en début de projet. Les films-débats ont eu un vif succès auprès des bénéficiaires.

5.5. Au niveau du suivi-évaluation et de l'assurance qualité

Le suivi-évaluation du projet MP est théoriquement assuré par le programme Tekavoul et fournit les informations nécessaires au RMP pour assurer la bonne mise en œuvre des opérations. Dans les faits le suivi du projet MP est fait par le bureau de pays de la Banque mondiale mais ne convient pas nécessairement aux besoins du RMP puisque ce suivi est conçu pour les besoins du programme ASP (Sahel). In fine, une plus grande implication du responsable suivi-évaluation de Tekavoul est nécessaire, tout comme l'utilisation du serveur (logiciel pour digitaliser les formulaires de suivi) afin de capitaliser plus aisément le suivi, même en cas d'absence du RSE de la Banque mondiale.

Le suivi-évaluation et l'assurance qualité pourront être rediscutés une fois l'organisation et la planification du projet simplifiés. Toutefois, le suivi de chaque activité est essentiel pour réajuster au besoin et ainsi assurer leur efficacité. Disposer d'un suivi-évaluation efficace intégrant les aspects de contrôle requiert de :

- *Définir des indicateurs de suivi qualitatif et de performance* afin de décider ce qui sera mesuré, de documenter la prise de décision dans le cadre de la gestion du projet en cours, de mesurer les progrès et les accomplissements, d'évaluer qualitativement la performance du projet et du personnel et de réorienter. Dans un but final d'effectuer un réel contrôle de la qualité de toutes les prestations et formations délivrées.
- *Disposer d'outils de suivi spécifiques pour chaque fonction occupée* et harmoniser leur utilisation.
- *Prévoir une évaluation à mi-parcours* pour éclairer la mise en œuvre et réorienter au besoin afin d'améliorer le projet encore en cours d'exécution. D'autant plus utile quand certains membres du personnel de terrain ne sont pas performants.
- *Prévoir davantage d'accompagnement des animateurs* (actuellement, seuls les superviseurs sont là en référents mais ne sont pas toujours disponibles ou spécifiquement formés à cette fonction), *clarifier et standardiser les processus de supervision*. Les formateurs en coaching et en ACV-GERME pourrait, p. ex., être des mentors et fournir de l'appui-conseil tout au long du projet selon un format préétabli. Comme Trickle Up l'a initié avec les animateurs par le biais de leur groupe WhatsApp. Ceci est d'autant plus important que ce type de projet est innovant, les personnes en charge de sa mise en œuvre ont donc peu d'expérience. Il est essentiel de les aider à créer et développer ce nouveau métier et prévoir d'avantage d'encadrement et d'appui-conseil.

Annexe 1 : Bibliographie

PRÉSENTATION DU PROJET

- Banque mondiale (Septembre 2017). *Dispositif de Mise en Œuvre des Mesures Productives*. Présentation Powerpoint.
- Banque mondiale. *Présentation des 6 Mesures d'Accompagnement*. Présentation Powerpoint, non datée.
- Banque Mondiale, Premand Patrick. Réunion de la COP francophone (Septembre 2017). *Promouvoir l'inclusion productive et la résilience des bénéficiaires des filets sociaux. Les mesures d'accompagnement productif pour le programme de protection sociale adaptative dans le sahel*.
- Agence TADAMOUM (Décembre 2017). *Programme National Tekavoul de Transferts Sociaux (PNTS) : Manuel des opérations Mesures d'accompagnement productives*.
- Banque mondiale, Suzana Gamez (Octobre 2019). *Note synthétique d'options pour la conception de la stratégie et des modalités – Rapport de mission du 30 septembre au 11 octobre 2019*. Mauritanie.

AVEC

- Trickle Up, Agence TADAMOUM, Banque Mondiale (Mars 2018). *Guide de facilitation pour les animateurs. Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC) – adaptation pour la Mauritanie*.

FILM-DEBAT

- Agence TADAMOUM, Banque mondiale. *Guide de l'animateur – Projection Film/animation d'un débat*. Non daté.

ACV

- CESAM. *Programme de protection sociale adaptative dans le Sahel. Atelier en compétences de vie-ACV : Guide du formateur*. Non daté.

GERME

- CESAM. *Programme de protection sociale adaptative dans le Sahel. Formation GERME Niveau 1: Guide du formateur*. Non daté.
- Majurin Eva. *Gérez mieux votre entreprise (GERME) – Guide de mise en œuvre*. Organisation internationale du travail, non daté, Genève, Non daté.
- Organisation Internationale du Travail. *Créez et gérez mieux votre entreprise : Réaliser une croissance durable et inclusive*. Non daté.

SUIVI

- PNTS, Consultants formateurs ACV et GERME (Février 2019). *Rapport de la mission relative à la formation des animateurs d'ADIG en compétence de vie (ACV) et GERME niveau 1*. Sélibabi, Mauritanie.
- PNTS, Consultants formateurs ACV et GERME (Mars 2019). *Rapport de la mission relative à la formation des animateurs d'ECODEV en compétence de vie (ACV) et GERME niveau 1*. Barkéol, Mauritanie.
- Agence TADAMOUM, Banque Mondiale. *Outil de suivi de l'activité film-débat*. Non daté.
- Agence TADAMOUM, Banque Mondiale. *Plan d'affaire vierge*. Non daté.
- Trickle Up. *Fiche de coaching des AGR vierge. Adaptation pour la Mauritanie*. Non daté.
- Trickle Up. *Rapport mensuel des activités des groupes vierge. Adaptation pour la Mauritanie*. Non daté.
- CESAM. *Liste de présence vierge – formation ACV. Adaptation pour la Mauritanie*. Non daté.
- CESAM. *Liste de présence vierge – formation GERME. Adaptation pour la Mauritanie*. Non daté.

DIVERS

- Agence TADAMOUM (Mai 2018). *Contrat de services – Consultant Formateur Compétences de Vie et GERME*.
- Agence TADMOUN (Mars 2018). *Contrat de services – Consultant Formateur pour la mise en place des groupes d'épargne*.
- Huchon, Xavier (Mai 2019). *Mesures d'accompagnement productives : Note de capitalisation*.

Annexe 2 : Calendrier de collecte des données

N°	Région	Commune	Espace	Lieu	Type d'entretien	Date	Nom interlocuteur	Fonction	Structure	Durée de l'entretien
1	NA	NA	NA	Skype	Individuel	6-déc.-19	Xavier Huchon	Consultant spécialiste Protection Sociale	Banque Mondiale	2h30
2	NA	Nouakchott	NA	Semiramis	Individuel	8-déc.-19	Jean Noël Batiobo	Assistant Technique	Banque Mondiale	2h45
3	NA	Nouakchott	NA	Siège BM	Individuel	09-déc.-19	Matthieu Lefebvre	TTL Mauritanie	Banque Mondiale	1h15
4	NA	Nouakchott	NA	Siège Tekavoul	Individuel	09-déc.-19	Taleb Khyar Cheikh Melainine	Coordonnateur national	Tekavoul	1h00
5	NA	Nouakchott	NA	Siège Tekavoul	Individuel	09-déc.-19	Méyéyé Ould Hamed	Responsable des mesures productives	Tekavoul	3h00
6	NA	Nouakchott	NA	Siège Tekavoul	Individuel	09-déc.-19	Sidi Mohamed Ould Dah	Responsable du paiement	Tekavoul	1h10
7	NA	Nouakchott	NA	Siège Tekavoul	Individuel	09-déc.-19	Hama Houllah	Responsable Suivi Evaluation	Tekavoul	0h40
8	NA	Nouakchott	NA	Siège ECODEV	Individuel	10-déc.-19	Bah BOUCHEIBA	Secrétaire exécutif	ECODEV	1h30
9	NA	Nouakchott	NA	Siège ADIG	Individuel	10-déc.-19	Mohamed BNEIJARA	Responsable	ADIG	1h20
10	NA	Nouakchott	NA	Patronat national	Individuel	11-déc.-19	Dereghly Mohamed Lemine	Consultant / Maître formateur Germe	NA	0h45
11	NA	Nouakchott	NA	Siège bureau	Individuel	11-déc.-19	Sidi Mohamed Sow	Consultant-formateur ACV et Germe, suivi des AVEC	NA	1h00
12	Sélibabi	Sélibabi	NA	Siège ADIG	Individuel	12-déc.-19	Ba Mamadou	Superviseur	ADIG	2h10
13	Sélibabi	Sélibabi	NA	Siège ADIG	Individuel	12-déc.-19	Aminata Dia	Animatrice paquet social	ADIG	1h45
14	Sélibabi	Sélibabi	Espace 10	Siège AVEC	Focus Group	12-déc.-19	Sounatou Rassoulou	Groupe paquet social	ADIG	2h20
15	NA	Ouagadougou	NA	Skype	Individuel	13-déc.-19	Paul Bandre	Directeur des programmes	Trickle Up AO	1h25
16	NA	Ouagadougou	NA	Skype	Individuel	13-déc.-19	Rachel Nanema	Chargée de suivi-évaluation	Trickle Up AO	1h00
17	NA	Ouagadougou	NA	Skype	Individuel	13-déc.-19	Yéréfalo Malle	Représentant Régional	Trickle Up AO	1h00
18	Sélibabi	Sélibabi	Espace 10	Domicile	Individuel	13-déc.-19	Safia mint Moctar	Bénéficiaire paquet social	ADIG	1h51
19	Sélibabi	Hassi Chegar	NA	Hassi Chegar	Individuel	13-déc.-19	Idrissa Bolirou	Animateur paquet complet	ADIG	1h54
20	Sélibabi	Hassi Chegar	Espace 07	Siège AVEC	Focus Group	13-déc.-19	Tadamoun	Groupe paquet complet	ADIG	2h38
21	Sélibabi	Hassi Chegar	Espace 07	Domicile	Individuel	14-déc.-19	Mariam Gouvoud	Bénéficiaire paquet complet	ADIG	1h50
22	Sélibabi	Hassi Chegar	Espace 07	Domicile	Individuel	14-déc.-19	T'Cheicha	Bénéficiaire paquet complet	ADIG	1h19

N°	Région	Commune	Espace	Lieu	Type d'entretien	Date	Nom interlocuteur	Fonction	Structure	Durée de l'entretien
23	Sélibabi	Sélibabi	NA	Siège ADIG	Individuel	14-déc.-19	Adama Barry	Animateur paquet capital	ADIG	1h40
24	Sélibabi	Baydjam	Espace 14	Siège AVEC	Focus Group	15-déc.-19	Nasr Wad Nagi	Groupe paquet capital	ADIG	2h15
25	Sélibabi	Baydjam	Espace 14	Domicile	Individuel	15-déc.-19	Khairy	Bénéficiaire paquet capital	ADIG	1h29
26	Barkéol	Barkéol	NA	Siège ECODEV	Individuel	16-déc.-19	Brahim Ivekou	Superviseur	ECODEV	2h05
27	Barkéol	Barkéol	NA	Siège ECODEV	Individuel	17-déc.-19	Djibril Wagne	Animateur paquet complet	ECODEV	2h35
28	Barkéol	Barkéol	Espace 10	Siège AVEC	Focus Group	17-déc.-19	Emel	Groupe paquet complet	ECODEV	2h42
29	Barkéol	Barkéol	Espace 10	Domicile	Individuel	17-déc.-19	Aminata	Bénéficiaire paquet complet	ECODEV	1h40
30	Barkéol	Barkéol	Espace 10	Domicile	Individuel	17-déc.-19	Salka	Bénéficiaire paquet complet	ECODEV	1h27
31	Barkéol	Barkéol	NA	Siège ECODEV	Individuel	17-déc.-19	Pathe BA	Animateur paquet social	ECODEV	1h39
32	Barkéol	Barkéol	NA	Siège ECODEV	Individuel	18-déc.-19	Cheick Brahim	Animateur paquet capital	ECODEV	1h42
33	Barkéol	Gueller	Espace 4	Siège AVEC	Focus Group	18-déc.-19	El Vadel	Groupe paquet social	ECODEV	1h50
34	Barkéol	Gueller	Espace 4	Domicile	Individuel	18-déc.-19	Bawba	Bénéficiaire paquet social	ECODEV	1h20
35	Barkéol	El Ghabra	Espace 22	Siège AVEC	Focus Group	19-déc.-19	Teghadoum	Groupe paquet capital	ECODEV	2h21
36	Barkéol	El Ghabra	Espace 22	Domicile	Individuel	19-déc.-19	Lemina	Bénéficiaire paquet capital	ECODEV	1h16