

F3E

**Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations**



92, rue de la Reine Astrid
59700 Marc en Baroeuil
Tel : 03.20.83.04.15
Erreur! Signet non défini.
www.essor-ong.org

EVALUATION DU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT INTEGRE DANS 6 QUARTIERS PAUVRES DE MAPUTO - MOZAMBIQUE

Rapport final + Annexes

32, rue Le Peletier

75009 Paris

T. 33 (0)1 44 83 03 55

F. 33 (0)1 44 83 03 25

f3e@f3e.asso.fr

www.f3e.asso.fr

Mars 2004

**Emmanuel MATTEUDI
Téodoro Candido VALES**

21, Chemin de Chaumetière
38 240 MEYLAN

Tel : 04.76.61.97.58

emmanuel.matteudi@wanadoo.fr

Tous nos remerciements à Ariane et Jean-Philippe Delgrange, responsables d'ESSOR, pour l'accueil qu'ils ont su réserver à cette évaluation.

Tous nos remerciements également à Véronique Quiblier, responsable du projet urbain à Maputo, pour la préparation et l'accompagnement qu'elle a su donner à ce travail.

Tous nos remerciements enfin à l'équipe ESSOR qui s'est impliquée de manière confiante et rigoureuse dans cet exercice.

De la participation bienveillante de l'ensemble de ces personnes, dépend le contenu de ce document.

SOMMAIRE

INTRODUCTION : PRESENTATION DE L’EVALUATION.....	7
1. Objectifs.....	8
2. Déroulement de la mission : méthode et chronogramme des activités.....	10
3. Personnes et institutions rencontrées.....	11
CHAPITRE I : PRESENTATION ET PERCEPTION GENERALE DU PROJET	14
I. PRESENTATION DU PROJET	15
1. La démarche « communautaire » à l’origine du projet mozambicain.....	15
2. La méthode d’approche des populations.....	15
3. Les deux phases du projet.....	16
4. Le rapprochement du Projet Urbain et du FAS.....	17
II. ACQUIS ET POINTS FORTS	18
1. Des actions qui ont bénéficié à un nombre important de personnes.....	18
2. Une approche qui bénéficie de savoir-faire et d’une expérience acquise au cours du temps.....	19
3. Un projet qui a évolué en intégrant progressivement une approche institutionnelle.....	20
III. OBSTACLES ET LIMITES.....	22
1. Une logique de responsabilisation / autonomisation des acteurs en cours d’élaboration.....	22
2. Une implication et capacité d’expertise des partenaires institutionnels qui demeure faible.....	22
3. Une logique du « nombre » qui peut masquer la dimension « qualitative » des actions.....	23
4. Un partenariat FAS/PU qui demeure flou aux yeux des équipes et des partenaires institutionnels.....	23
5. Une politique nationale d’aide aux populations les plus démunies qui ne permet pas de tirer profit du travail réalisé dans les quartiers.....	24
IV. EVOLUTION DU PROJET DEPUIS LA PREMIERE EVALUATION	24
1. Rappels des principales observations faites par l’évaluation conduite en 2000.....	24
2. Perception de l’évolution du projet au regard des recommandations faites en 2000.....	25
V. ADMINISTRATION DU PROJET.....	27
1. Le personnel.....	27
2. Organisation du travail.....	28
CHAPITRE II : PRESENTATION ET ANALYSE DES 7 COMPOSANTES.....	30
L’ACCOMPAGNEMENT FAMILIAL	32
I. PRESENTATION	32
1. Origine et Evolution du volet.....	32
2. La dernière année du volet.....	33
II. ANALYSE.....	33
1. Les problèmes et difficultés rencontré(e)s.....	33
III. PROPOSITIONS.....	34

L'EDUCATION	37
I. PRESENTATION	37
1. <i>Origine et Evolution du volet</i>	37
2. <i>La dernière année du volet</i>	38
II. ANALYSE.....	38
1. <i>Acquis / Points forts du volet :</i>	39
2. <i>Problèmes rencontrés</i>	39
III. PROPOSITIONS.....	41
LA FORMATION PROFESSIONNELLE	43
I. PRESENTATION	43
1. <i>Origine et Evolution du volet</i>	43
2. <i>La dernière année du volet</i>	44
II. ANALYSE.....	44
1. <i>Les atouts/acquis du volet</i>	44
2. <i>Les limites et problèmes rencontrés</i>	45
III. PROPOSITIONS.....	47
LE SIDA.....	50
I. PRESENTATION	50
1. <i>Origine et Evolution du volet</i>	50
2. <i>La dernière année du volet</i>	51
II. ANALYSE.....	51
1. <i>Points positifs</i>	52
2. <i>Problèmes identifiés</i>	52
III. PROPOSITIONS.....	53
L'ASSAINISSEMENT.....	58
I. PRESENTATION	58
1. <i>Origine et Evolution du volet</i>	58
2. <i>La dernière année du volet</i>	61
II. ANALYSE.....	61
1. <i>Acquis du volet</i>	61
2. <i>Problèmes identifiés</i>	61
III. PROPOSITIONS.....	63
LA DELINQUANCE JUVENILE	65
I. PRESENTATION	65
1. <i>Origine et Evolution du volet</i>	65
2. <i>La dernière année du volet</i>	66
II. ANALYSE.....	66
1. <i>Acquis</i>	66
2. <i>Problèmes identifiés</i>	66
III. PROPOSITIONS.....	68
L'APPUI COMMUNAUTAIRE	70
I. PRESENTATION	70
1. <i>Origine et Evolution du volet</i>	70
2. <i>La dernière année du volet</i>	71
II. ANALYSE.....	71
1. <i>Les atouts du volet</i>	72
2. <i>Les difficultés identifiées</i>	72
III. PROPOSITIONS.....	74

CHAPITRE III : L'AVENIR DE L'ONG AMDEC	77
I. PRESENTATION DES ACTIONS ENTREPRISES PAR L'EQUIPE.....	80
1. <i>L'organisation interne de la nouvelle ONG</i>	80
2. <i>Les projets en cours d'élaboration</i>	82
3. <i>Le calendrier de travail proposé</i>	82
II. ANALYSE ET PROPOSITIONS.....	82
1. <i>A propos de l'organisation interne de l'ONG</i>	82
2. <i>Sur le plan de l'identité de l'ONG et des projets à élaborer</i>	85
3. <i>Sur la capacité de l'équipe à se constituer en ONG</i>	88
4. <i>Sur le rôle et l'implication d'ESSOR</i>	92
 CONCLUSION.....	 96
 ANNEXES.....	 99

INTRODUCTION

PRESENTATION DE L'EVALUATION

1. Objectifs

ESSOR a engagé depuis maintenant plus de 6 ans, un projet de développement social urbain dans plusieurs quartiers périphériques des districts n°2 et 3 de la capitale du Mozambique.

Ce projet, qui doit s'achever en août 2004, a connu successivement deux phases :

- . Une première qui couvre la période 1997-2000 et qui a concerné 2, puis 4 quartiers : Mafalala, Aeroporto B, Unidade 7 et Urbanizaçao.
- . Une seconde, qui doit s'achever en août 2004 et qui se trouve élargie à 2 quartiers supplémentaires : Chamanculo C et D.

Une évaluation à mi-parcours de ce projet a été conduite en 2000¹. Elle a donné lieu à des recommandations dont l'équipe devait tenir compte pour la conduite de la deuxième phase.

L'évaluation finale du projet, qui est réalisée ici, porte donc essentiellement sur les années postérieures à l'année 2000. Notons, cependant, que nous arrivons prochainement au terme d'un projet qui a connu une évolution importante au cours du temps. Il est donc essentiel de centrer le regard sur la dernière période, mais aussi d'inscrire celui-ci dans la durée, sur l'ensemble du projet.

La démarche d'évaluation engagée ici, est donc à considérer à partir de deux niveaux de lecture :

Un niveau d'observation et d'analyse dans la durée, sur la totalité du projet :

- Observation du chemin parcouru par l'équipe du projet en terme de compétences et de savoir-faire,
- Appréciation de l'évolution des thématiques du projet et de leur articulation au cours du temps,
- Analyse de l'évolution des méthodologies d'approche.

Un niveau d'observation et d'analyse plus spécifique, lié à la deuxième phase :

- Mesure du degré de réalisation des recommandations faites par l'évaluateur en 2000,
- Appréciation de l'impact des actions menées auprès des bénéficiaires,
- Appréciation du niveau de compétences du personnel dans la perspective de sa transformation en ONG nationale,`
- Analyse de la professionnalisation des associations, ainsi que leur degré d'autonomie,
- Mise en relation des projets conduits par ESSOR avec la politique nationale de l'action sociale,

¹ Bockel N, Evaluation du programme de développement intégré dans deux quartiers pauvres de Maputo, Avril 2000, 111p.

- Propositions de nouvelles stratégies d'intervention et de collaboration.

2. Déroulement de la mission : méthode et chronogramme des activités

La mission d'évaluation s'est déroulée entre le 23 octobre et le 19 novembre 2003. Elle a donné lieu à un nombre important d'entretiens et de réunions avec les partenaires institutionnels du projet (bailleurs et administrations mozambicaines) et les acteurs présents sur le terrain (centres communautaires, associations, agents communautaires, groupes de jeunes et publics bénéficiaires des actions initiées).

De longues séances de travail ont également été menées avec l'équipe du projet, et les coordinateurs de chacun des secteurs d'activité.

D'un point de vue méthodologique, l'évaluation a été scindée en 4 temps :

Un premier temps a consisté à cerner les enjeux du projet et à préciser l'évolution des actions menées depuis 1997.

Pour cela, des séances de travail ont été organisées avec les différents membres de l'équipe : responsable de projet, coordinateurs et techniciens des différentes thématiques du PU²,

Des rencontres ont également eu lieu avec l'ensemble des partenaires institutionnels : Institut National d'Education et de Formation Professionnelle, SCAC-Ambassade de France, Direction Municipale de l'Assainissement, Direction de la ville de l'Action Sociale, Directions districtales n°2 et 3 de l'Action Sociale, Directions districtales n°2 et 3 de l'Education, Administrations des districts n°2 et 3...

Soulignons enfin, que des rendez-vous ont été pris avec la responsable du deuxième projet initié par ESSOR sur Maputo : le FAS³, dont l'objectif est de venir en appui technique et pédagogique, à l'administration de l'action sociale.

Le deuxième temps a consisté à cerner l'efficience et l'impact des actions menées dans les 6 quartiers concernés par le projet.

Pour cela, nous avons consacré un peu plus d'une semaine à rencontrer les acteurs présents dans les quartiers : les associations, les 4 centres communautaires, les agents de l'accompagnement familial, les agents éducatifs, des groupes de jeunes et des bénéficiaires des actions engagées dans les différents volets du projet.

Le troisième temps a cherché à finaliser l'ensemble des problématiques soulevées lors des deux premières semaines et à soumettre au débat, les premières observations.

Des séances de travail avec l'équipe furent donc renouvelées, ainsi qu'un certain nombre de rendez-vous avec les partenaires institutionnels rencontrés en début de mission.

Précisons que cette évaluation a donné lieu à deux séances intermédiaires de restitution et d'échange avec l'équipe, puis à une restitution finale auprès de

² PU : Projet Urbain

³ FAS : Projet ESSOR de Formation des Acteurs Sociaux

certains partenaires du projet, les associations, les centres communautaires et l'ensemble de l'équipe à la fin de la troisième semaine.

Les deux derniers jours de notre présence au Mozambique, furent enfin consacrés au **quatrième et dernier temps** de la mission, avec l'organisation de séances de travail avec l'équipe qui visaient à dresser des perspectives pour l'ONG AMDEC⁴ qui succèdera prochainement à ESSOR.

3. Personnes et institutions rencontrées

ESSOR

Nom	Localisation	Fonctions
Delgrange Jean-Philippe	Lille	Directeur
Delgrange Ariane	Lille	Directrice
Quiblier Véronique	Maputo	Responsable du projet urbain
Fleyt Odile	Maputo	Responsable du projet FAS
Ussaca Baltasar	Maputo	Responsable des activités du projet
Jossias Gilda	Maputo	Responsable administrative du projet
Marote Isabel	Maputo	Coordinatrice Accompagnement familial
Queiroz Titus	Maputo	Coordinateur assainissement / formation prof.
Rafael Ramos	Maputo	Coordinateur Education
Inguane Alexandre	Maputo	Coordinateur Délinquance
Ana Maria	Maputo	Coordinatrice Appui communautaire
Dalsuco Dauto	Maputo	Technicien UPA
Bonifacio Carmina	Maputo	Technicienne UPA
Cumba Balbina	Maputo	Technicienne AF
Mahumane Virginia	Maputo	Technicienne AF
Chilundo Célia	Maputo	Secrétaire
Mamudo Zeferino	Maputo	Comptable

EDUCATION

Nom	Institution	Fonctions
Jaime António Mondlane	DDE No 2	Directeur districtal
	DDE n° 3	Directrice districtal
António Matusse	DDE No 3	Technicien pédagogique
Benilde Joconias	Centre Com. AB	Moniteur pré-scolaire
Maria Luís Jasse	Centre Com. AB	Monitrice pré-scolaire
Sónia Justino	Centre Com. AB	Monitrice pré-scolaire et alphabétisation
Aida Maimela	Centre Com. AB	Monitrice renforcement scolaire et alpha.
Laura Cecília	Centre Com. U7	Monitrice pré-scolaire
Rosa Tembe	Centre Com. U7	Monitrice pré-scolaire
Alcídio Chiale	Centre Com. U7	Monitrice pré-scolaire

⁴ AMDEC : Association Mozambicaine de Développement Communautaire

Edmundo	Centre Com. U7	Moniteur renforcement scolaire
	Ecole Unidade 7	Directeur de l'école

ACCOMPAGNEMENT FAMILIAL

Nom	Institution	Foctions
Brígida Macamo	DMCAS	Directrice DU No 3
Celeste Pedro	DMCAS	Directeur DU No 2
Cilda Cossa	DMCAS	Directrice Municipale
António Samiano	DMCAS	DDMCAS No 2
Tua Abdula	DMCAS	Chef de la Planification
Jenita	DMCAS	Oficialização ONGs
Hortência Mathe	Centre Com. Mafala	Agent Comunautaire
Rosa Rafael	Centre Com. AB	Agent Comunautaire
Marinela da Janina	Centre Com. AB	Agent Comunautaire
Sandra	Centre Com. Ch C	Agent Comunautaire
Moiane	Groupe dynamizador Ch D	Secrétaire de bairro
Fátima	Groupe dynamizador Ch D	Permanent social
Dra Oliveira Ferreira	Direction de la santé de la ville	Chef de repartição

FORMATION PROFESSIONNELLE

Nom	Institution	Foctions
Elias Nhambe	Direction du travail de la ville	Directeur
Abílio Sambo	Société TPM	Comité de pilotage
Catija Tajú	Société Intercar	Comité de pilotage
Miquelina Catarina	Comunidade (ex-AOP) AB	Comité de pilotage
José Oscar	Comunidade (ex-AOP) P. Caniço	Comité de pilotage
Maria Chuma	Care	Coordinatrice

ASSAINISSEMENT

Nom	Institution	Fonctions
José Ronda	DMAS	Directeur Municipal

HIV/SIDA

Nom	Institution	Fonctions
Dr. Quive	Nucleo Provincial Prévention SIDA	Coordinateur
Drª. Olívia Ferreira	Direction de la santé de la ville	Directeur de la santé de la ville

ADMINISTRATIONS DISTRICTALES et PARTENAIRES du Projet

Nom	Institution	Fonctions
Lucas Chiau	DM No 3	Administrateur
Sitoe	DM No 2	Administrateur
	SCAC-Ambassade de France	

Soulignons également, la rencontre avec des groupes de jeunes impliqués dans plusieurs volets du projet, des familles bénéficiaires des actions engagées dans les centres communautaires et la quasi-totalité des membres des associations créées dans chacun des quartiers du projet.

Pour des raisons qui tiennent à leur participation à des réunions organisées, et non à des entretiens individuels, nous ne mentionnons pas ici leurs noms.

Avertissement : la liste présentée ici, ne doit pas laisser croire au lecteur que nous avons privilégié certains volets du projet plutôt que d'autres. En effet, bien des personnes rencontrées, l'ont été à plusieurs titres, et donc impliquées dans plusieurs des volets du projet.

CHAPITRE I

PRESENTATION ET PERCEPTION GENERALE DU PROJET

I. PRESENTATION DU PROJET

1. La démarche « communautaire » à l'origine du projet mozambicain

ESSOR est arrivée au Mozambique en 1997 après une expérience acquise au Brésil dans le cadre d'une approche essentiellement communautaire du développement et à partir d'une logique qui consistait à venir en appui à des ONG locales créées dans le cadre des projets.

Il y avait donc à l'origine de l'implantation au Mozambique, le désir d'engager un travail et une méthodologie de projet comparable à ce qu'ESSOR avait l'habitude de mener : aide à la structuration des communautés et développement d'activités s'inscrivant dans une perspective de développement social urbain ou rural.

L'épreuve du terrain mozambicain révéla cependant très vite, l'existence d'un contexte social et politique fort différent de celui du Brésil. Le travail exploratoire mené dans plusieurs quartiers, permis la découverte de quelques groupes d'intérêt, notamment et principalement des jeunes, mais aussi et surtout, les restes encore bien vivants d'une structuration politique et sociale issue du régime communiste présent au Mozambique jusqu'en 1992. Les communautés quant à elles, se montrèrent peu structurées, et donc peu capables de participer à une approche collective des problèmes et des solutions à leur apporter. Une étude menée peu de temps avant l'arrivée d'ESSOR, soulignait par exemple dans le quartier de Mafalala, l'existence de quelques écoles communautaires, de comités de gestion des bornes fontaines et de quelques mécanismes informels d'aide aux plus démunis, mais apparemment rien de plus.

ESSOR fit alors le pari d'engager la naissance de structures collectives, sur lesquelles le projet pourrait ensuite se reposer. Une équipe, constituée d'un expatrié, de coordinateurs et techniciens mozambicains, fût mise en place, et s'engagea dans un long travail d'identification des problèmes et d'appui à la constitution de groupes communautaires.

La volonté de donner naissance à une ONG locale fût également une préoccupation centrale de la démarche engagée, afin d'inscrire le projet dans une logique qui ressemble à terme à celle développée au Brésil.

C'est donc sur la base de ces deux présupposés de l'action que le projet urbain à Maputo a démarré.

Notons également pour bien cerner l'ensemble des enjeux sous-jacents à la présence d'ESSOR à Maputo, que la démarche engagée, visait à mener des actions auprès des populations les plus démunies, et que cette logique était, et demeure bien en trame de fonds de toutes les actions engagées. Ce point est essentiel – nous aurons l'occasion d'en reparler- car il permet de comprendre les difficultés rencontrées par l'équipe et les obstacles auxquels le projet se trouve encore aujourd'hui confronté.

2. La méthode d'approche des populations

Lors du lancement du projet urbain, et suite aux orientations données par la phase exploratoire, l'équipe ESSOR s'est engagée dans un travail d'identification des familles « démunies » afin de mener auprès d'elles, un accompagnement familial visant à résoudre les problèmes les plus épineux : logement, enregistrement des enfants à l'état civil, chômage, hygiène...

Des entretiens menés auprès des administrations (DMCAS + autorités districtales), permirent d'identifier les quartiers les plus problématiques et les catégories de population susceptibles d'être aidées. Puis, un recensement des familles les plus nécessiteuses a ensuite été mené avec les Groupes Dinamizadores, les chefs de quarteirao, les chefs de « 10 maisons » et les leaders de l'OMM⁵ dans les quartiers retenus.

De ce travail d'investigation, deux catégories de familles ont émergé : les familles « pauvres » et les « plus démunies ». Choix a alors été fait de donner priorité à la deuxième catégorie, avant de s'engager dans des actions destinées à un volant plus large de population.

3. Les deux phases du projet

La première phase du projet, conduite entre 1997 et 2000, a d'abord concentré son action sur 2, puis 4 quartiers périphériques des districts n°2 et 3 : Mafalala, Urbanização, Aeroporto B et Unidade 7.

Ces quartiers, dont la population oscille entre 10 et 40 000 habitants, sont dotés en grande partie, d'un habitat spontané, dépourvu de la plupart des équipements collectifs et infrastructures urbaines. L'électricité y est présente, mais pas de manière à couvrir les besoins de l'ensemble de la population. L'adduction d'eau se fait par l'intermédiaire de bornes-fontaines ou de branchements informels sur le réseau existant. Les équipements éducatifs et sociaux sont quasiment inexistantes, ormis la présence d'écoles (essentiellement EP1) qui ne répondent que partiellement aux besoins de scolarisation des enfants.

Soulignons enfin sur le plan social, la présence d'une délinquance et d'un chômage élevé, ainsi que des problèmes de santé liés aux épidémies de choléra et au développement de la malaria ou du sida.

Lors de la première phase, les actions entreprises auprès des populations les plus démunies ont donc cherché à répondre aux problèmes sociaux, sanitaires et éducatifs les plus criants. Ainsi, 6 champs d'intervention ont été proposés :

- . L'accompagnement familial, qui vise à engager auprès des familles les plus pauvres, des actions éducatives dans les domaines de la santé et de l'hygiène, ainsi que l'inscription à l'Etat civil, qui constitue l'étape préalable pour l'obtention d'une attestation de pauvreté et l'inscription des enfants à l'école,

- . L'éducation, qui se décline sous la forme de la pré-scolarisation dans les escolinhas, le soutien scolaire en EP1 et l'alphabétisation,

- . La prévention de la délinquance, dont l'essentiel des activités vise à structurer les groupes de jeunes autour d'activités sportives, culturelles et éducatives,

- . La formation professionnelle, qui consiste à identifier les jeunes en situation précaire et à les inscrire dans un processus de formation,

- . L'assainissement, qui pilote la programmation des campagnes de latrines et organise des actions d'éducation sanitaire ou de nettoyage des quartiers,

⁵ OMM : Organisation Mozambicaine de la Femme (Frélimo)

. L'appui communautaire, qui vise à favoriser l'émergence d'une société civile, capable de prendre en charge le devenir des actions engagées en amont.

La deuxième phase, actuellement en cours, doit s'achever fin août 2004. Elle a consisté à élargir la conduite du projet à 2 quartiers supplémentaires : Chamanculo C et D du district municipal n°2 et à introduire à partir de 2001, une composante supplémentaire aux 6 évoquées dans le cadre de la phase précédente : celle de la prévention contre le Sida. Cette phase s'inscrit donc bien dans une perspective de consolidation des actions entreprises lors de la phase précédente, d'augmentation du nombre de bénéficiaires des actions engagées et d'élargissement des thématiques du projet.

Soulignons que l'activité sida, dernière composante du projet, consiste essentiellement à développer des activités de prévention auprès des écoles en coordonnant l'ensemble des acteurs impliqués dans le domaine : DDE⁶, enseignants, ONG et groupes de jeunes. Soulignons également que le contenu des autres volets ou composantes a également évolué, mais nous aurons l'occasion d'en reparler.

4. Le rapprochement du Projet Urbain et du FAS

Il est à noter que le projet qui a son autonomie propre, s'est vu adjoindre le déroulement d'un deuxième projet en 1999, également conduit par ESSOR. Ce projet est un projet institutionnel de formation et d'accompagnement des acteurs sociaux en partenariat direct avec le Ministère de la Femme et de la Coordination de l'Action Sociale (MMCAS) et la Direction de l'Action Sociale de la ville (DMCAS).

Bien que menés indépendamment l'un de l'autre, ces deux projets constituent l'application concrète de deux niveaux d'intervention complémentaires : l'approche communautaire -par le bas- pour le projet urbain et l'approche institutionnelle dans le domaine de l'action sociale -par le haut- pour le FAS.

C'est donc l'approche globale de ces deux axes d'intervention qui devrait être prise en compte pour mesurer l'impact de la présence d'ESSOR à Maputo dans la dynamique générée au niveau des quartiers, comme au niveau des acteurs institutionnels qui interviennent sur le terrain.

En attendant, ces deux projets ont été menés plusieurs années durant, sans être associés. Le FAS avait pour ambition de former, selon une approche pyramidale, 15 cadres du MMCAS/DMCAS, lesquels allaient former à leur tour, 60 techniciens et responsables de l'Action sociale (techniciens intermédiaires et agents sociaux de base). Eux-mêmes mobilisant et formant 400 référents sociaux intervenant au sein des districts et quartiers.

Le FAS, dont la première phase s'est achevée en 2001, sans l'accord de financements pour la seconde, a donc continué à fonctionner au ralenti sur la base, cette fois, d'un partenariat soutenu avec le projet urbain.

Dans cette perspective, l'objectif initial qui consistait à former les cadres de l'action sociale sans avoir une connaissance des besoins du terrain et des priorités de la politique du Ministère de l'Action sociale, a été modifié à juste titre, pour permettre enfin d'engager un

⁶ DDE : Direction Districtale de l'Education

- . Dans le domaine de l'éducation, 814 enfants ont pu bénéficier d'une inscription à l'école maternelle, 958 se sont inscrits dans les cours de soutien scolaire et 642 dans les cours d'alphabétisation financés par le MINED ;
- . Dans le domaine de la prévention de la délinquance, 1295 adolescents ont participé à des activités sportives, éducatives ou culturelles dans le cadre d'ateliers thématiques ;
- . 895 jeunes ont bénéficié d'une formation professionnelle, dont 540 ont ensuite été placés sur le marché de l'emploi.
- . En ce qui concerne le sida, qui constitue le volet le plus récent du projet, le nombre de personnes ou élèves informés dans les écoles, est de 12050 au bout de deux ans ;
- . Quant au domaine de l'assainissement, on note la construction de 1957 latrines qui bénéficient aujourd'hui à 15656 personnes et des actions d'éducation sanitaire qui concernent 3755 bénéficiaires.

A travers, ces données statistiques que nous avons voulu rappeler brièvement (voir tableau en annexe), nous retrouvons ici un des principaux soucis d'ESSOR, qui souhaite que les actions engagées ne demeurent pas exclusivement l'apanage d'un petit groupe. Le pari de l'aide au développement repose sur une capacité à pouvoir sensibiliser et faire bénéficier une proportion non négligeable de la population d'un même quartier.

Pour souligner à quel point, ce souci fait partie d'un choix déterminé d'ESSOR, l'équipe a élaboré des outils qui permettent de mesurer statistiquement l'impact des actions : tableaux de recensement des publics bénéficiaires, grilles d'évaluation des actions entreprises, etc... Une telle palette d'outils méthodologiques permet d'offrir une certaine lisibilité à l'action engagée, tout en offrant de quoi argumenter autour des effets produits par la conduite du projet.

Reste qu'il existe des limites au souci de faire « du nombre » et de « quantifier » systématiquement les actions engagées. Mais, nous aurons l'occasion d'en reparler dans le paragraphe consacré aux obstacles et limites du projet.

2. Une approche qui bénéficie de savoir-faire et d'une expérience acquise au cours du temps

Le déroulement du projet sur une période de 6 ans, permet déjà d'apprécier l'acquisition de savoir-faire de l'équipe ESSOR dans toute une série de domaines spécifiques :

- Le volet « accompagnement familial », initié dès le lancement du projet en 1997, témoigne à ce jour d'un savoir évident dans l'identification des familles les plus démunies, l'inscription au Registre des enfants, puis l'obtention des attestations de pauvreté délivrées par l'administration mozambicaine. Rappelons à cet effet, que l'équipe de projet, en formant des agents communautaires dans les quartiers et en sensibilisant les chefs de quartier, a réussi à développer une méthodologie d'identification et d'accompagnement des familles les plus pauvres dans le processus de légalisation de leur état civil. Cette compétence, acquise au cours du temps, est à ce point reconnue, que l'administration du Registre s'est montrée

récemment intéressée par un partenariat avec ESSOR pour mener une campagne nationale du Registre.

- Le volet « formation professionnelle » bénéficie également aujourd'hui d'une compétence affirmée, grâce à la création d'un « service d'aide à la formation professionnelle et à la recherche d'emploi » (UPA), qui a témoigné ces derniers temps de la qualité de son fonctionnement. Cet outil, dont nous aurons l'occasion de présenter ultérieurement les avantages, permet d'obtenir des taux d'insertion professionnelle relativement élevés sur un marché du travail pourtant saturé. L'INEFP⁷, qui constitue l'antenne « formation professionnelle » du Ministère du Travail et de l'Emploi, a même suggéré lors de nos entretiens, qu'il serait intéressant de mettre en place cet outil dans d'autres villes mozambicaines, notamment Beira et Nampula. En attendant, « UPA » a été récemment rattaché au département « formation professionnelle » de cette administration.
- Le volet Education a montré que les actions engagées dans le développement des escolinhas et le soutien scolaire, avaient permis à de nombreux enfants d'éviter l'échec ou l'abandon précoce de leur scolarité. Les enseignants des écoles primaires concernées directement ou indirectement par ces activités, témoignent aujourd'hui de la valeur ajoutée que représentent ces deux formes d'appui à la scolarité : une meilleure préparation à l'entrée en EP1 et un suivi plus efficace des enseignements durant la scolarité du primaire.
- Quant aux autres volets, les actions engagées témoignent d'un savoir faire dans le domaine de l'animation sur le terrain, notamment du côté de la mobilisation des communautés, pour mener des actions d'assainissement (campagnes de latrines et mise en place de réhabilitation/construction de micro-drainage à Mafalala), de nettoyage des quartiers, de lutte contre la délinquance ou de prévention contre le sida.

3. Un projet qui a évolué en intégrant progressivement une approche institutionnelle

A côté de l'ensemble des savoir-faire acquis au cours du temps, il nous paraît essentiel de souligner à quel point le projet a su évoluer, principalement ces deux dernières années, avec le développement de collaborations institutionnelles.

Ainsi, plusieurs volets du projet témoignent de partenariats avec les administrations mozambicaines :

. Il y a tout d'abord dans le cadre des campagnes de Registre et des attestations de pauvreté, une collaboration récente avec la direction nationale du Registre, la DMCAS et les 2

⁷ INEFP : Institut National de la Formation Professionnelle

DDCAS pour tenter d'harmoniser les critères d'identification des familles les plus démunies. Cette collaboration, dont le contenu montre toute sa pertinence, est absolument indispensable pour tenter de mettre au point des critères de pauvreté qui ont pour le moment, du mal à être harmonisés.

. Il y a ensuite le partenariat avec le projet FAS sur la composante « accompagnement familial », qui a permis de multiplier les relations avec les différentes strates de l'administration de l'action sociale (le Ministère de l'Action Sociale et de la Femme, la DMCAS, les directions districtales de l'Action Sociale), les secrétaires de quartier et les chefs de quarteirao.

Soulignons que dans ce cadre, ESSOR a développé 4 types de collaboration avec les différents services sociaux de la ville :

- . Une collaboration avec la DMCAS, visant à identifier les quartiers auprès desquels les actions doivent être menées,
- . Une collaboration avec le Registre, visant à harmoniser les outils et le niveau de compétences des agents se chargeant du Registre des enfants,
- . Une collaboration avec la DMCAS sur le développement et le contenu des actions qui reviennent aux permanences sociales,
- . Des actions de formation des personnels des escolinhas en collaboration avec le département « formation » de la DMCAS et l'association des familles mozambicaines.

Cela a permis, notamment dans le cadre du PU, de multiplier le nombre d'inscriptions au Registre et d'améliorer le niveau de formation des agents communautaires, aussi bien dans l'accompagnement familial que dans l'éducation.

. Il y a ensuite le partenariat avec l'INEFP, qui a permis de faire reconnaître l'outil « UPA » auprès de l'administration du travail et de l'emploi. Cette dernière, qui avait au départ, soutenu ce que l'on pouvait considérer comme un micro-projet, a progressivement intégré et reconnu l'outil mis en place, comme un véritable « concept ».

Notons à ce propos, la participation de l'INEFP dans les différentes instances créées au sein d'UPA : présence au sein du comité d'accompagnement au même titre qu'ESSOR et CARE, présence au sein du comité de pilotage et mise à disposition théorique d'un technicien chargé d'accompagner les travaux de l'équipe.

. Il y a enfin toute une série de collaborations plus ou moins soutenues et finalisées avec la Direction de l'Assainissement, la Direction de la Salubrité, les administrations districtales, l'Administration de l'Education au niveau des districts...

A titre d'exemple, soulignons la collaboration avec la Direction de l'Assainissement et le PNL⁸ pour conduire les campagnes de latrines dans les quartiers concernés par le projet ; soulignons également, les relations soutenues avec les directions districtales de l'Education, principalement celles du district n°3, pour coordonner l'ensemble des actions de sensibilisation au sida conduites dans les écoles ; soulignons enfin, le partenariat mis en place avec le JVA⁹ pour mener des actions de lutte contre la délinquance.

⁸ Plan National de Latrines

⁹ JVA : Jeune Vie Associative, Programme de prévention de la délinquance financé par la Coopération Française

III. OBSTACLES ET LIMITES

1. Une logique de responsabilisation / autonomisation des acteurs qui demeure en cours d'élaboration

Au terme du projet conduit par ESSOR, nous devons souligner la difficulté rencontrée par l'équipe dans l'aide à la responsabilisation et l'autonomisation des communautés.

Sans vouloir entrer dans le détail d'un volet qui sera analysé plus longuement dans le chapitre suivant, soulignons que les agents des centres communautaires, ainsi que les associations qui en sont les gestionnaires, n'ont pas atteint un niveau de compétence et de moyens suffisants pour gérer en autonomie les activités dont elles ont dorénavant la responsabilité.

S'agit-il d'une responsabilité qui revient à ESSOR ou d'un contexte local qui ne permet pas d'imaginer un processus d'autonomisation rapide et pérenne ?

Nous tenterons d'apporter des éléments de réponse dans le paragraphe consacré aux recommandations faites par l'évaluation conduite en 2000, puis dans l'approche thématique consacré au volet « appui communautaire ».

Soulignons pour le moment, qu'il s'agit ici d'une difficulté ou d'un obstacle qu'il faudra prendre en compte pour penser l'avenir du projet et de l'ONG locale qui va succéder à ESSOR.

2. Une implication et capacité d'expertise des partenaires institutionnels qui demeure faible

La deuxième catégorie d'obstacles qui ne remet pourtant pas en question les partenariats ou collaborations présentées en amont, tient à la faible implication des partenaires du projet.

S'il semble en effet que les relations soient plus soutenues aujourd'hui qu'elles ne l'étaient hier, s'il paraît également que bien des actions menées, ont l'accord et l'appui de la plupart des administrations, il n'en demeure pas moins que le degré de participation de ces dernières reste faible.

Cette difficile mobilisation semble pouvoir s'expliquer par une conjonction de facteurs propres au contexte politico-administratif mozambicain, mais aussi et peut-être, au caractère récent des collaborations mises en place :

. En ce qui concerne les facteurs liés au contexte mozambicain : Il faut tout d'abord souligner, le faible niveau de compétence du personnel administratif qui n'a pas toujours les moyens de venir en appui technique aux actions engagées par ESSOR ; Il y a également l'absence de moyens financiers qui ne permettent pas de participer au financement des actions ou de mettre à disposition le personnel nécessaire ; Il y a enfin, et sans doute, des considérations politiques à l'échelle nationale qui ne poussent pas à la mobilisation des administrations vis à vis de l'aide à accorder aux populations des quartiers les plus pauvres.

. En ce qui concerne les facteurs liés au projet, soulignons que l'équipe en place a cherché à développer des collaborations institutionnelles dans une période relativement récente.

Sachant que la culture partenariale nécessite de s'inscrire dans la durée pour être progressivement effective, nous avons peut-être ici, une explication complémentaire à l'ensemble des facteurs suggérés en amont.

3. Une logique du « nombre » qui peut masquer la dimension « qualitative » des actions

Nous avons souligné en amont la préoccupation d'ESSOR de mener des actions qui bénéficient à un nombre élevé de personnes. Ce souci, s'il possède un certain nombre d'avantages, mérite cependant qu'on s'arrête sur ses limites intrinsèques :

-La première, sans doute la plus importante, est celle, de masquer la valeur qualitative des actions. On s'arrête au nombre et on a une certaine idée de l'impact des actions en terme quantitatif, mais on ne sait rien du contenu des actions et de leurs effets réels sur les bénéficiaires. Sans doute, faudrait-il donc valoriser les actions menées autrement que par les seules données statistiques fournies par les tableaux.

-La seconde tient aux choix politiques que suggère une approche qui ne se limiterait qu'au désir de faire du nombre. En effet, les projets engagés par les ONG, doivent-ils privilégier des actions de relative envergure ou s'assurer d'actions qui portent réellement leurs fruits auprès de communautés plus restreintes ? Cette question, même si nous refusons d'y apporter une réponse, mérite d'être posée, pour réfléchir à l'avenir des actions et à l'efficacité de leur impact.

-Le troisième obstacle, tient aux limites de la méthode employée, qui a tendance à surestimer le nombre de personnes concernées par les actions proposées. A titre d'illustration, les statistiques fournies par l'équipe, n'établissent pas de distinguo entre les personnes qui bénéficient d'une action sur une année, et celles qui s'inscrivent dans des dispositifs à moyen terme. Nous pouvons citer à cet égard, l'exemple des bénéficiaires des actions de prévention contre le sida, qui, lors des actions menées durant une année, sont pour une partie d'entre eux, les mêmes que les bénéficiaires de l'année précédente. Il en est de même pour l'ensemble des personnes concernées par les actions des volets « accompagnement familial », « éducation », « prévention de la délinquance » et « éducation sanitaire ».

Sans doute, serait-il donc plus juste d'établir, lors de l'élaboration des statistiques, une distinction entre les personnes nouvellement bénéficiaires des actions et celles inscrites dans le dispositif depuis plusieurs années. Nous aurions alors, le nombre exact d'individus (et non d'inscrits) qui ont bénéficié des actions du projet.

4. Un partenariat FAS/PU qui demeure flou aux yeux des équipes et des partenaires institutionnels

La collaboration entre le PU et le FAS, qui est à mettre au bénéfice des deux responsables de projet, a certes permis de faire émerger une dynamique nouvelle. Et c'est tout à leur honneur ! Il n'en demeure pas moins que les champs respectifs de compétence de chacun des deux projets restent flous. En témoigne le contenu du « volet accompagnement

familial » du PU, dont une partie des actions porte précisément sur plusieurs des nouvelles thématiques du FAS : formation des acteurs sociaux, critères d'identification des familles pauvres, inscription au Registre... Il en ressort aujourd'hui une absence de lisibilité entre les domaines de compétence des deux équipes, qui complique probablement la perception que les partenaires institutionnels peuvent se faire de la politique d'ESSOR dans le domaine de l'action sociale.

Sans doute, aurait-il donc été bénéfique lors du changement d'orientation du FAS, puis du rapprochement des deux projets, que les domaines de compétence soient davantage délimités et clarifiés.

C'est d'ailleurs, d'une certaine manière, ce qui vient d'être entériné récemment par le détachement des techniciens du volet « accompagnement familial » dans l'équipe du FAS.

5. Une politique nationale d'aide aux populations les plus démunies qui ne permet pas de tirer profit du travail réalisé dans les quartiers

Pour conclure sur les limites et obstacles rencontrés dans la conduite du projet, soulignons que l'important travail mené auprès des familles afin qu'elles bénéficient d'une attestation de pauvreté, n'est assurément pas suivi d'une politique nationale qui justifie pour le moment, un tel investissement.

En effet, l'inscription au Registre, puis l'obtention d'une attestation de pauvreté permettent aux familles de bénéficier de l'inscription gratuite dans les écoles et de soins également gratuits dans les centres de santé.

Dans certains districts, l'attestation est cependant conditionnée au paiement de l'impôt par les chefs de famille ; ce qui ne facilite nullement le démarchage des familles, qui plutôt que de payer, préfèrent se passer du document.

Par ailleurs, l'aide financière accordée par l'INAS pour venir en aide aux plus pauvres, reste dérisoire : 32000 méticals par membre de chaque famille, soit un peu plus d'un dollar par mois.

On peut donc se demander à quoi peut servir le travail d'identification des familles pauvres et l'obtention d'une attestation de pauvreté quand les politiques nationales d'aide aux plus démunis restent aussi dérisoires.

Ceci prend d'autant plus de sens aujourd'hui, que l'inscription dans les écoles devrait être gratuite pour l'ensemble des enfants dès l'année prochaine, et que la gratuité des soins pour les plus démunis reste souvent une déclaration d'intention plus qu'une réalité.

IV. EVOLUTION DU PROJET DEPUIS LA PREMIERE EVALUATION

1. Rappels des principales observations faites par l'évaluation conduite en 2000

L'évaluation réalisée en 2000¹⁰, souligne que la conduite du projet a permis « d'acquérir une connaissance approfondie de la situation sociale des populations pauvres des quartiers périphériques de Maputo, qui ont ainsi pu sortir de leur marginalisation et trouver des solutions à un certain nombre de leurs problèmes ».

Elle critique cependant la démarche interventionniste d'ESSOR qui n'a pas suffisamment pris en compte la logique que suggère généralement tout projet de développement « intégré », à savoir, l'accompagnement des familles dans la résolution de leurs problèmes, plutôt que le traitement autoritaire de leurs difficultés. Cette erreur de posture est, selon elle, en partie responsable de la difficile responsabilisation et autonomisation des communautés au bout de 3 années d'existence du projet.

Elle souligne également que le travail exploratoire mené dans les quartiers, a été conduit trop rapidement, faisant fi des formes d'organisations communautaires existantes, notamment les comités de gestion des bornes-fontaines, les quelques écoles communautaires ou les mécanismes informels d'aide aux plus démunis à l'intérieur d'un même quartier. Sans doute, y avait-il donc moyen selon elle, de s'appuyer sur les structures de base existantes, puis de les accompagner, plutôt que de créer des organisations communautaires de toutes pièces.

Ces erreurs de démarche et de lecture du terrain nécessiteraient donc selon l'évaluateur, une réorientation du projet dans le sens d'un renforcement des compétences des acteurs communautaires et de responsabilisation des organisations communautaires.

A la suite de ces observations, un document d'orientation¹¹ a donc été rédigé par l'équipe de projet, qui prend en compte un certain nombre de suggestions et fixe comme objectifs prioritaires, le renforcement des compétences et l'autonomisation des commissions d'habitants au sein des quartiers.

2. Perception de l'évolution du projet au regard des recommandations faites en 2000

Depuis, le lancement de la phase 2, le désir d'entrer dans une logique de responsabilisation des acteurs et d'associer à la démarche communautaire, une collaboration plus grande avec les acteurs institutionnels, ont donc été des préoccupations constantes de la responsable du projet qui a pris la direction du PU à partir de 2001.

L'ensemble des démarches engagées par l'équipe ont effectivement porté leurs fruits (on en reparlera plus longuement lors de la présentation de chacun des volets). Soulignons néanmoins, qu'il s'agit là d'un processus qui s'inscrit dans la durée et qu'un cycle de 3 à 4 années est assurément insuffisant pour conduire à une autonomisation totale des acteurs communautaires.

¹⁰ Bockel N, op.cit.

¹¹ ESSOR : Projet de développement intégré dans 6 quartiers pauvres de la ville de Maputo – Mozambique : adaptation du projet suite aux recommandations de l'évaluation, Mars 2001, 11p.

Pour bien comprendre le sens de notre propos, rappelons que les agents communautaires et les associations sur lesquelles reposent une partie des actions engagées, avaient et ont encore, malgré les formations proposées, un niveau académique extrêmement faible. Il est donc difficile de leur demander d'être rapidement autonomes dans la gestion de leurs activités professionnelles.

Soulignons également que les quartiers dans lesquels ESSOR a engagé ses actions, se trouvent dans un contexte social de grande pauvreté. La population résidente ne dispose que de très faibles ressources financières, signifiant par là-même, que la circulation monétaire s'inscrit davantage dans un contexte de survie que dans un contexte économique susceptible de générer des dynamiques marchandes.

La logique interventionniste d'ESSOR n'est donc pas criticable compte tenu du contexte dans lequel se trouvent les populations concernées. Comment en effet demander à des gens de se prendre rapidement en charge dans un contexte d'aussi grande précarité ? Comment espérer un apprentissage rapide de savoir-faire dans l'éducation, l'accompagnement familial... alors que les agents censés initier de telles actions étaient et demeurent d'un très faible niveau de formation ?

Il ne s'agit donc pas d'associer de manière systématique, l'approche communautaire du développement à la responsabilisation obligée des acteurs.

Le processus de responsabilisation peut tout à fait être un souci des opérateurs, sans qu'il y ait pour autant des impératifs de résultats à court ou moyen terme. Le temps est sans aucun doute, une donnée essentielle à prendre en compte pour mesurer les effets des actions engagées.

Ce qu'il faut donc retenir de l'esprit et de la démarche du projet initié par ESSOR, c'est d'abord la logique qui est à l'oeuvre. Un travail important a été mené du côté de l'aide à la structuration des communautés et à la résorption d'une partie de leurs problèmes. Tout montre que le processus est dorénavant engagé et que le travail d'accompagnement doit être poursuivi, jusqu'à rendre pérennes les activités proposées par les structures communautaires.

En attendant, le chemin parcouru par les centres communautaires permet de faire d'ESSOR non plus un opérateur direct qui formait les acteurs, rémunérait les agents et finançait le matériel nécessaire aux activités, mais une instance d'appui aux initiatives engagées et au financement ponctuel de projets (voir observations et propositions du chapitre suivant).

2. En ce qui concerne le démarrage du projet et l'appui qui aurait pu être offert aux formes d'organisations communautaires déjà existantes, soulignons que le choix qui a été fait par ESSOR, mérite également notre attention. Pouvait-on en effet s'appuyer sur les Groupes Dynamisateurs, sachant que ces derniers étaient encore relativement emprunts de l'histoire et de la culture liée au parti unique ? Pouvait-on leur demander d'être les mobilisateurs des communautés, sachant qu'ils avaient joué un rôle de police et d'application des décisions du parti au pouvoir ? Pouvait-on également s'appuyer sur les quelques groupements informels repérés dans l'étude menée en 1995 ?

V. ADMINISTRATION DU PROJET

1. Le personnel

Le projet conduit par ESSOR a pour caractéristique de s'appuyer sur plusieurs catégories d'acteurs pour mener à bien les actions :

. Il y a d'abord, l'équipe permanente du projet, dont les techniciens et coordinateurs sont pour la totalité, des mozambicains. Seul le ou la responsable de l'équipe a été jusqu'en novembre de cette année, un ou une expatrié(e).

. Il y a ensuite, les agents communautaires et les référents administratifs des centres communautaires chargés de mener les actions sur le terrain dans le domaine de l'accompagnement familial, l'éducation, la formation professionnelle, la prévention contre le Sida, la lutte contre la délinquance et l'assainissement.

. Il y a enfin, les bénévoles des associations, les groupes de jeunes et les commissions de parents.

La première des 3 catégories, rémunérée par ESSOR, constitue, « l'équipe technique » du projet. La responsabilité, qui était confiée jusqu'en novembre de cette année à une expatriée, est dorénavant assurée par deux membres de l'équipe : un responsable des thématiques du PU et une responsable administrative.

Cette équipe, qui est actuellement composée de 13 personnes (15 auparavant), a la charge de piloter les actions des différents volets. Chaque volet du projet se trouve doté d'un coordinateur, appuyé par un ou plusieurs techniciens lorsque la charge de travail le nécessite, comme c'est le cas dans les secteurs consacrés à l'accompagnement familial, la formation professionnelle ou l'appui communautaire (voir tableau ci-dessous).

Compte tenu de la fin prochaine de la seconde phase, l'équipe, qui a bénéficié d'une relative stabilité depuis le lancement du projet en 1997, va connaître dans les mois à venir, d'importantes évolutions : 10 personnes devraient rester en poste jusqu'en août 2004, soit dans le cadre du PU (6), soit dans le cadre du FAS (2), soit dans le cadre du programme JVA (1). Quant aux autres (3), leur contrat se termine en décembre 2003 ou janvier 2004. Nous reviendrons sur les effets de ces changements dans le chapitre consacré à l'avenir d'AMDEC.

Secteur d'activité	Personnes	Fonctions	Date de fin de contrat
Coordination du projet	Baltazar Ussaca	Responsable des volets thématiques du projet	Août 2004
Administration	Gilda Jossias	Responsable administrative	Août 2004
	Celia Chilundo	Secrétaire	Décembre 2003
	Zeferino Mamudo		Décembre 2003
Accompagnement familial	Isabel Marote	coordinatrice	Août 2004/FAS
	Balbina Cumba	technicienne	Janvier 2004FAS

	Virginia Mahumane	technicienne	Août 2004/FAS
Assainissement	Titus Queiroz	coordinateur	Décembre 2003
Education	Ramos Rafael	coordinateur	Août 2004
Sida	Baltazar Ussaca	coordinateur	Août 2004
Délinquance	Alexandre Inguane	coordinateur	Août 2004/JVA
Formation professionnelle	Titus Queiroz	coordinateur	Décembre 2003
	Dauto Dalsuco	technicien	Août 2004
	Carmina Bonifacio	technicienne	Août 2004
Appui communautaire	Ana Maria	coordinatrice	Août 2004
Total	13		10 (en août 2004)

Tableau n°1 : Composition de l'équipe ESSOR / PU au 1er décembre 2003

La deuxième catégorie d'acteurs, constituée des référents administratifs des centres communautaires et des agents présents dans les quartiers, était au début de l'année 2003, au nombre de 35.

Les missions confiées aux premiers d'entre eux, couvrent essentiellement la gestion des centres communautaires créés par ESSOR : utilisation du matériel, coordination des activités et rémunération des agents.

Quant aux agents, ils ont la charge d'animer le travail sur le terrain auprès des familles, des enfants ou des groupes de jeunes.

Compte tenu, là encore de la fin à venir du projet, ESSOR a cessé, depuis peu, d'indemniser un certain nombre d'agents, notamment dans les domaines de l'assainissement et de la formation professionnelle. Ainsi, et jusqu'à la fin du projet, seuls les référents administratifs (3), les agents communautaires de l'accompagnement familial (4) et de la prévention de la délinquance (3) devraient continuer à être pris en charge par le budget du projet. Il en est de même de la rémunération des 5 gardiens des centres communautaires et du financement à 50% des moniteurs du soutien scolaire (jusqu'en janvier).

Quant aux membres des associations et groupes d'intérêt présents dans les quartiers, l'activité reste et demeure bénévole comme elle l'a toujours été.

2. Organisation du travail

L'ensemble des activités engagées dans le projet donne lieu à une organisation précise du travail.

. Il y a tout d'abord, au niveau de l'équipe permanente, un comité de suivi, composé des coordinateurs de secteur et du responsable de projet, qui se réunit une fois par mois pour faire le point sur le calendrier de travail, les méthodes d'action et les problèmes rencontrés dans le déroulement de chaque volet.

. Il y a ensuite, des rencontres sectorielles, organisées également de manière mensuelle entre le responsable de projet et chaque coordinateur de secteur, afin d'entrer dans le détail des actions engagées.

. Il y a enfin, tous les 6 mois, un séminaire qui réunit toute l'équipe, afin de faire le point sur l'avancée du travail et définir les stratégies à venir pour le projet.

.Au niveau du terrain, sont programmées des rencontres mensuelles entre les agents communautaires, les associations et les membres de l'équipe, afin de faire le point sur les actions engagées dans les centres communautaires, les permanences sociales ou les animations au niveau du quartier. Ces rencontres sont l'occasion d'engager un débat, de former les agents à une organisation plus rigoureuse du travail et d'entretenir une dynamique entre l'ensemble des acteurs impliqués.

A partir de janvier 2004, la diminution des activités et le départ de plusieurs membres de l'équipe, entraîne une modification de l'organisation du travail présentée ci-dessus. L'équipe réfléchit actuellement à la réorganisation de ces séances de travail et devrait prochainement définir un plan d'action pour les 8 derniers mois du projet. Nous en reparlerons dans le chapitre consacré à AMDEC.

*
* *

En guise de conclusion à ce premier chapitre, il est important de souligner que les TDR prévoyaient, en complément à l'ensemble des points évoqués, d'analyser les moyens techniques et humains mis en oeuvre et d'évaluer leur cohérence avec le nombre de personnes concernées par les actions et les avancées en terme de structuration des quartiers et des acteurs communautaires ».

Ce point n'a effectivement pas donné lieu à une réelle analyse, et ce pour deux raisons :

-La lourdeur des TDR dans leur version initiale tout d'abord, qui empêchait de mener une investigation rigoureuse sur l'ensemble des axes proposés.

-Le recadrage de ces mêmes TDR par le F3E ensuite, qui demandait de centrer l'analyse sur le partenariat institutionnel plutôt que sur la dimension quantitative des actions engagées et leur impact auprès des bénéficiaires.

Soulignons tout de même, que l'exercice, s'il avait été effectivement mené, se serait trouvé confronté à une difficulté de taille : celle qui consiste à devoir mesurer l'efficience d'actions qui ne peuvent être validées qu'à l'aune de leur durée et de leur capacité à pouvoir s'adapter et se réajuster au fur et à mesure de l'avancée du projet. Sur ce point, nous ne ferons donc ici que rappeler brièvement, la capacité de l'équipe à réorienter régulièrement le contenu des actions et à donner, lors des deux dernières années, une dynamique nouvelle au projet.

CHAPITRE II

PRESENTATION ET ANALYSE DES 7 COMPOSANTES DU PROJET

INTRODUCTION

Ce chapitre consacré aux différentes composantes du projet, vise à faire le point sur les actions engagées depuis le démarrage de la phase 2, en tentant néanmoins, d'inscrire ce regard sur la durée et l'évolution globale du projet.

Chaque volet est ainsi présenté en 3 temps :

- Le premier est consacré à la présentation et l'évolution des actions engagées, puis au contenu des actions qui seront menées d'ici la fin du projet.
- Le second se penche sur l'observation des points forts et des limites ou difficultés rencontrées dans le déroulement des actions,
- Le troisième fait part d'un certain nombre de propositions qui permettraient d'améliorer le contenu du volet, notamment vis à vis des problèmes mentionnés en amont.

A propos des recommandations inscrites au terme de la présentation de chacun des volets, soulignons que l'objectif fixé par les auteurs, vise à optimiser les actions engagées dans une perspective de poursuite de celles-ci.

Compte tenu de la fin prochaine du projet puis de la naissance d'AMDEC, il faut donc considérer ce point comme autant de pistes possibles pour l'avenir de cette ONG, si jamais celle-ci envisageait de poursuivre une ou plusieurs des actions engagées.

L'ACCOMPAGNEMENT FAMILIAL

I. PRESENTATION

1. Origine et Evolution du volet

Cette composante est née en 1997, à la suite du travail d'identification des familles localisées dans les quartiers de Mafalala, Aeroporto B et Unidade 7. Lors de la première phase, les agents communautaires employés par le projet se rendaient dans les familles sélectionnées, à raison de deux visites par semaine. Un travail de priorisation des difficultés était effectué auprès d'elles, puis des actions de soutien étaient initiées par les agents : inscription au Registre, attestation de pauvreté, éducation sanitaire... Une même famille pouvait ainsi être accompagnée dans le temps pour plusieurs des difficultés qu'elle rencontrait au quotidien.

Lors du lancement de la phase 2 en 2000, l'organisation de l'accompagnement familial a connu une évolution importante avec la création des premières permanences sociales. Cela a permis d'associer au travail mené auprès des familles à leur domicile, un travail d'accueil et d'assistance dans les permanences créées à cet effet.

Cinq d'entre elles furent mises en place, gérées par des agents communautaires et des bénévoles, dont la charge consistait à maintenir les visites à domicile, tout en recevant les familles soumises aux difficultés. Ces permanences se déroulent actuellement pour 4 d'entre elles, dans les centres communautaires créés pour les besoins du projet. Les thématiques exploitées auprès des familles portent principalement sur l'hygiène domestique, l'accompagnement pré-natal, le planning familial et la santé de l'enfant.

Notons que les agents de l'accompagnement familial, qui ne sont plus que 4 à être rémunérés aujourd'hui¹², ont suivi plusieurs formations portant sur la nutrition/1 jour (Direction municipale de la Santé), la violence domestique/1 semaine (OMS), le planning familial/2 jours (Direction de la Santé), le contrôle de grossesse/2 jours (Direction de la Santé), les premiers secours/1 mois (Croix Rouge), la méthodologie « INAS »/13 jours, l'assainissement et la relation d'appui pour quelques uns (1 à deux par quartier).

Pour engager, puis développer ce secteur, l'équipe a travaillé dès le début avec la DMCAS, les secrétaires de quartier, les chefs de quarteirao et les chefs de « 10 maisons » pour identifier les familles. Par la suite, et afin de mener à bien les actions, l'équipe a pris contact avec la Direction de la Santé afin de sensibiliser les populations à la malaria et au choléra : visite des centres de santé par les agents communautaires et mise à disposition d'affiches pour sensibiliser les populations. Il en a été de même avec l'administration du district pour les inscriptions au Registre, puis l'obtention de l'attestation de pauvreté.

¹² L'indemnité ESSOR est fixée à 450 000 méticals par mois jusqu'en août 2004

Des prises de contact ont également eu lieu avec les directions districtales de l'Assainissement pour la gestion du chlore aux bornes fontaines, l'accueil des familles dans les postes de santé, et la participation des agents aux formations proposées aux activistes des ONG : premiers secours, nutrition, sida.

Aujourd'hui, le PU a cessé de travailler seul avec ses agents communautaires sur la question du Registre. Le travail, mené en collaboration avec le FAS, l'INAS et la DMCAS, s'est étendu à l'ensemble des districts 2 et 3. Des actions de formation destinées aux permanents de l'INAS, secrétaires de quartier, agents communautaires AF, groupes de jeunes, chefs de quartier ont eu lieu en 2003, afin de disposer de critères d'identification identiques et d'outils méthodologiques harmonisés.

2. La dernière année du volet

Pour les 9 derniers mois du projet, l'équipe « AF », actuellement détachée auprès du FAS, doit poursuivre les actions engagées dans 3 secteurs :

Il y a tout d'abord une formation proposée aux agents communautaires et activistes de l'INAS des districts 2 et 3, qui se déroulera entre les mois de novembre et mars prochains (3 temps). Celle-ci, dont le contenu porte sur les thèmes classiquement abordés avec les familles, devrait permettre l'ouverture de 5 nouvelles permanences dans des quartiers qui n'étaient pas concernés jusqu'alors par le projet : Malanga, Chamoculo B, Machaquene A et B, Polanacanisso.

Il y a également, la poursuite des campagnes de Registre dans les districts 2 et 3 (collaboration PU/FAS/Bureau du Registre), puis un accompagnement programmé dans l'aide à la responsabilisation et l'autonomisation des associations : déplacements fréquents de l'équipe auprès des associations afin de les appuyer dans les actions engagées.

II. ANALYSE

La plupart des aspects positifs du volet « Accompagnement familial » ont déjà été évoqués dans le paragraphe consacré aux acquis et points forts du projet. Nous nous attacherons donc dans ce paragraphe, à n'évoquer que les aspects liés aux problèmes rencontrés par l'équipe dans le déroulement des activités.

1. Les problèmes et difficultés rencontré(e)s

Des difficultés liées à la mobilisation des familles et à la connaissance du service par la population

- Des familles qui ont encore du mal à se déplacer aux permanences, et pour lesquelles il faut continuer à mener des visites à domicile,
- Une connaissance limitée des permanences par la population des quartiers. D'après l'équipe, c'est seulement entre 25 et 50% de la population d'un quartier qui est au courant de l'existence d'un centre communautaire.

Des difficultés liées à l'homogénéisation et à la pérennité des actions

- Des agents communautaires qui se trouvent moins nombreux sur la fin du projet et qui ne seront plus rémunérés à partir du deuxième semestre de l'année 2004,
- Des groupes de volontaires sur Chamoculo C et D qui ne bénéficient pas d'une expérience équivalente aux permanents ESSOR, et qui pourraient cesser leur activité si l'accompagnement devait s'arrêter prochainement,
- Des critères de pauvreté qui varient d'un quartier à l'autre.

Des difficultés liées au contenu des problématiques

- Une faible évolution des problématiques évoquées par les familles, qui restent sensiblement les mêmes depuis le lancement du projet en 1997. Seule la thématique de la violence conjugale a émergé récemment, mais reste encore très insuffisamment développée (formation d'une technicienne Essor à la violence domestique – 2 cas de violence répertoriés).
A quoi doit-on imputer cet état de fait déjà identifié par l'évaluation réalisée en 2000 ? Cela est-il dû à la difficulté de faire évoluer les thématiques abordées auprès des familles ou doit-on considérer que les problèmes traités sont tels, que les permanences ne peuvent gérer d'autres problématiques ?
Sans doute y a-t-il des deux à la fois. Toujours est-il que le niveau de formation des agents est encore très largement insuffisant pour mener un travail d'écoute pertinent et faire évoluer de ce fait, les thématiques abordées avec les familles.

Des difficultés liés aux partenariats institutionnels

- La faiblesse des acteurs institutionnels dans leur capacité à prendre le relais : les permanents INAS ne sont pas suffisamment sur le terrain, et ne sont d'ailleurs pas partout. Ils se déplacent une fois par mois pour distribuer les primes aux handicapés, personnes âgées et malades chroniques. Notons à ce propos, que ce sont des bénévoles « indemnisés », qui assurent par ailleurs d'autres fonctions.
- En plus, le montant de la prime, fixé à 32 000 méticals par personne est étonnamment faible.

III. PROPOSITIONS

L'un des atouts essentiels du volet AF, consiste dans la mise à disposition d'agents qui se chargent d'animer le travail auprès des familles, aussi bien à leur domicile que dans les permanences créées depuis maintenant 3 ans.

Compte tenu de la faiblesse des moyens humains, techniques et financiers de l'administration de l'action sociale dans les quartiers, il paraît essentiel de maintenir ces agents et ces outils, qui font office d'identification des problèmes rencontrés par les familles en même temps que lieux d'information et d'accompagnement des familles auprès des services susceptibles de les aider.

A terme, les permanences sociales, pourraient même devenir un véritable « concept », intégré au sein de la DMCAS, comme service de « base » de l'action sociale au niveau des quartiers.

Afin de favoriser leur maintien qui paraît indispensable, et d'améliorer le professionnalisme des agents, il est nécessaire d'intervenir à plusieurs niveaux :

-Il y a d'abord, le besoin de mieux faire connaître l'existence de ces permanences auprès de la population des quartiers. Il s'agit là d'une tâche difficile, mais indispensable, si l'on veut que cet outil bénéficie à un nombre élargi de personnes ;

-Il y a ensuite, la nécessité de professionnaliser davantage les agents afin qu'ils élargissent les thématiques d'actions jusqu'alors conduites, et qu'ils accompagnent plus efficacement les familles dans la résolution des problèmes qu'elles rencontrent,

-Il y a enfin, l'obligation de rendre pérenne, les activités engagées jusqu'alors par les agents rémunérés par ESSOR. Dans ce cadre, se joue la question de « l'institutionnalisation » de cet outil, qui devrait, de toute évidence, être intégré au sein des services administratifs de l'action sociale et coordonné par les directions districtales.

Objectif n°1 : Améliorer la sensibilisation et l'information des familles encore non identifiées

Actions :

- Renforcer le partenariat avec les leaders et associations pour informer les populations. Des réunions ont déjà été organisées à ce propos, réunions qui ont eu visiblement des effets positifs aux yeux de l'équipe. Par contre, les campagnes d'affichage menées dans chaque zone paraissent plus discutables compte tenu du taux élevé d'analphabétisme. Il paraît donc intéressant de poursuivre les palestras, en impliquant systématiquement les chefs de quartier et l'ensemble des leaders.
- Il paraît ensuite essentiel, que tous les acteurs institutionnels présents au niveau districtal, aient connaissance de cet outil, et qu'ils participent ensuite à une meilleure communication autour de son existence et fonctionnement au niveau de la population.

Objectif n°2 : Faire des permanences sociales, un outil intégré à l'administration de l'action sociale

Actions :

- Faire en sorte que l'administration de l'action sociale intègre les permanences dans les services qu'elles offrent au niveau des quartiers,
- Définir clairement le rôle et le statut des permanences sociales dans ce dispositif d'intégration : que doivent-elles être vis-à-vis de la politique du Ministère ? de véritables centres sociaux ou de simples lieux d'identification des problèmes et d'accompagnement des personnes ? comment doivent-elles se positionner par rapport aux actions menées par les agents de l'INAS ou les techniciens des DDCAS ? Quelle structure organisationnelle donner à l'ensemble ?
- Faciliter le recrutement des agents communautaires au sein du personnel des DDCAS.

Objectif n°3 : Professionnaliser les permanences sociales

Actions :

- Faire des permanences, des lieux d'information élargies (AF, formation professionnelle, santé), en poursuivant la formation et l'accompagnement des agents.
- Inscrire les actions à engager, dans la réflexion que doit mener la coordination ESSOR nouvellement créée à Maputo.

L'EDUCATION

I. PRESENTATION

1. Origine et Evolution du volet

La composante éducation date de la première phase du projet. Elle a démarré suite au travail d'enquête réalisé dans les quartiers de Mafalala, Unidade 7 et Aeroporto B qui soulignait les difficultés rencontrées par les familles pour scolariser leurs enfants : pas d'inscription au Registre, coût d'inscription à l'école, manque de motivation des parents qui préféreraient voir leurs enfants travailler pour gagner de l'argent. Le problème était d'autant plus épineux, que les écoles n'étaient pas prêtes à recevoir les enfants possédant une attestation de pauvreté.

L'équipe décida donc d'engager des actions éducatives dans trois domaines :

- Le préscolaire (4-5 ans)
- Le soutien scolaire au niveau d'EP1
- L'alphabétisation des adolescents et des adultes

Objectifs : préparer les enfants à rentrer à l'école primaire, soutenir les élèves du primaire dans l'acquisition des savoirs, préparer les écoles à accepter gratuitement les enfants pauvres, engager un processus d'alphabétisation des enfants descolarisés et des adultes analphabètes.

Durant la phase 1 du projet, l'action a d'abord été engagée dans 4 quartiers. Elle a donné lieu au recrutement de moniteurs communautaires chargés d'animer les écoles maternelles à mettre en place, le soutien scolaire des écoles primaires, puis les cours d'alphabétisation. Au total, 141 inscriptions en maternelle ont été enregistrées sur les 3 années de la première phase, 180 pour les cours de soutien scolaire et 70 pour l'alphabétisation.

Durant la phase 2, les années 2000-2003 enregistrent un nombre d'inscrits en forte évolution, aussi bien en maternelle (673) qu'en soutien scolaire (778) ou alphabétisation (572). Une telle croissance s'explique par l'élargissement du projet à 6 quartiers, une meilleure structuration et organisation de ce volet et la création de lieux supplémentaires pour dispenser les cours.

Pour coordonner les actions de ce secteur d'intervention, l'équipe dispose actuellement d'un coordinateur pédagogique et de 15 moniteurs rémunérés en partie par ESSOR, des parents d'élèves et l'Administration de l'Education.

Tous les quartiers ne bénéficient pas du même dispositif : Les écoles maternelles (6 classes) fonctionnent dans les quartiers de Mafalala, Unidade 7 et Aeroporto B. Le soutien scolaire est organisé dans les 3 quartiers cités, auquel il nous faut ajouter le quartier de Chamanculo C. Quant à l'alphabétisation, elle se limite pour le moment aux quartiers de Mafalala,

Aeroporto B et Chamanculo C. Seul Chamanculo D, dernier quartier concerné par les activités du PU ne bénéficie d'aucune des activités de ce volet.

Au cours du temps, ESSOR a engagé des actions de partenariat et de redéfinition de ses missions :

- Mise en place d'une collaboration avec la DMCAS pour la reconnaissance officielle des escolinhas créées par le projet et formation des monitrices,
- Engagement d'une collaboration avec plusieurs écoles (5) pour le suivi d'enfants en difficulté,
- Engagement avec le MINED pour financement et formation des moniteurs-alphabétiseurs des cours d'alphabétisation.

En termes stratégiques, le projet n'est plus dans une configuration qui vise à prendre en charge la totalité des actions menées. Le MINED rémunère dorénavant les agents alphabétiseurs, tandis que les parents ont pris en charge la rémunération des monitrices des écoles maternelles.

Seul, le financement du coordinateur, le paiement de 50% des salaires des moniteurs de soutien scolaire, ainsi que les goûters et le matériel pédagogique sont pris en charge par le projet.

Deux logiques sont à l'œuvre dans ce processus : la responsabilisation grandissante des parents malgré leurs difficultés financières et la fin du projet qui oblige à reconsidérer les actions futures.

2. La dernière année du volet

Les derniers mois du projet prévoient d'engager deux catégories d'actions, portant principalement sur le secteur scolaire : il y a tout d'abord l'idée de mener des actions de sensibilisation des parents aux conseils d'école, afin que ceux-ci s'impliquent davantage dans un dispositif qui ne réussit que difficilement à démarrer.

Il y a ensuite, un projet de formation des moniteurs de soutien scolaire au nouveau curriculum qui devrait rentrer en vigueur à la rentrée prochaine. Pour cela, chaque école a identifié un enseignant déjà formé dans le cadre du programme proposé par la ville et le Ministère, qui devra ensuite animer la formation des moniteurs-éducateurs.

Notons enfin, le désir de poursuivre le travail de reconnaissance des actions engagées au niveau du pré-scolaire comme du scolaire, par les institutions de l'Action Sociale (DMCAS) et de l'Education (DDE).

II. ANALYSE

Le volet Education est dans la continuité immédiate du volet Accompagnement Familial. Il s'inscrit donc dans une logique d'accompagnement des familles qui va de la prise en compte des problèmes les plus criants (enregistrement au Registre, attestation de pauvreté, sensibilisation à l'hygiène et aux problèmes de santé) à l'apprentissage de la lecture et de l'écriture, puis, plus globalement au processus de scolarisation.

Pensé comme un volet autonome, il permet d'engager des actions concrètes d'éducation et de formation, aussi bien au niveau de la scolarisation des enfants que de l'alphabétisation des adultes.

Dans cet esprit, des actions de partenariat ont été mises en place au niveau du pré-scolaire avec l'INAS, la DMCAS et une association mozambicaine (ACFD), puis au niveau du scolaire et de l'alphabétisation des adultes avec l'Administration de l'Education.

L'action menée est circonscrite aux quartiers considérés par l'intermédiaire des escolinhas créées par le projet (3) et des cours de soutien et d'alphabétisation proposés dans les centres communautaires.

1. Acquis / Points forts du volet :

Même si les actions initiées restent fortement limitées dans l'espace comme dans le nombre d'enfants ou d'adultes bénéficiaires des activités proposées, ce volet éducatif engagé depuis maintenant plusieurs années, témoigne d'un intérêt et d'une utilité incontestable. Les enfants inscrits dans les escolinhas bénéficient d'un atout supplémentaire pour une scolarisation future dans le primaire, de même que les activités de soutien scolaire sont un moyen de rattraper les retards criants d'une population enfantine pauvre qui a du mal à suivre une scolarité normale. Il faut enfin souligner la possibilité offerte aux bénéficiaires des cours d'alphabétisation, de réintégrer une scolarité normale au cours du cycle de 3 ans.

Par ailleurs, la démarche engagée par l'équipe du projet auprès des autorités administratives afin d'officialiser les escolinhas ESSOR, permet de bénéficier des actions de formation des monitrices de maternelle dans ces mêmes écoles et de nouer des partenariats avec certaines écoles pour l'organisation du soutien scolaire.

La démarche qui consiste à responsabiliser les parents dans leur démarche, en leur demandant de prendre progressivement en charge la rémunération des moniteurs des écoles maternelles et du soutien scolaire, semble avoir porté ses fruits. Le choix fait par l'équipe durant l'année 2003, de ne plus rémunérer les monitrices, s'est traduit par une chute des effectifs, mais globalement, il semble, pour le moment, que les parents se soient engagés dans le paiement des frais liés à l'éducation de leurs enfants.

Pour finir, soulignons le travail mené auprès des directions districtales de l'Education, puis des écoles pour faire accepter l'inscription d'enfants disposant d'une attestation de pauvreté. Le problème semble avoir été épineux, mais au dire de plusieurs membres de l'équipe, les directeurs acceptent aujourd'hui plus facilement l'inscription d'enfants qui, à leurs yeux, rencontraient de grandes difficultés de suivi scolaire et de non rentrée financière.

2. Problèmes rencontrés

L'intérêt de ce volet et de la démarche engagée par l'équipe souligne néanmoins l'existence de problèmes récurrents et des perspectives qui peuvent soulever quelques interrogations.

Des problèmes liés à la mobilisation et la participation des parents

- Le premier problème important tient à la difficulté de mobiliser les parents sur la nécessité d'accompagner et faciliter la scolarisation de leurs enfants. Le travail de

sensibilisation engagé par l'équipe témoigne encore de la réticence des parents à engager des frais dans une scolarité dont les effets sur la dynamique familiale ne sont pas immédiatement perceptibles. En témoigne la difficulté de mobiliser les familles pour l'inscription dans les escolinhas ; en témoigne également le retrait des enfants en cours d'année. La difficulté à engager des frais est sans doute liée aux problèmes rencontrés par ces familles ; il n'empêche que des obstacles culturels et sociaux sont également à l'origine de telles réticences. Et puis, sans doute, habitude a été prise de voir ESSOR prendre en charge les frais de scolarité des enfants.

Des difficultés liées à l'inscription des enfants « pauvres » dans les écoles

- Des enfants, qui malgré leur inscription au Registre, ne sont pas forcément scolarisés par manque de place dans les écoles et par réticence des directeurs d'école à les accepter.

Des problèmes liés à la communication et à la divulgation des activités éducatives

- Soulignons que le travail de sensibilisation des familles a été effectué jusqu'alors par les monitrices des escolinhas, qui apparaissent de ce fait comme des personnes qui frappent aux portes des maisons pour « récupérer » de l'argent.

Des problèmes liés au déroulement et au contenu des enseignements :

- Des cours de soutien qui recrutent les bénéficiaires sur plusieurs mois de l'année. Ce qui retarde la mise à niveau de tous et pénalise la véritable action de soutien (de 3 à 6 mois).
- Notons également l'absence de cours d'alphabétisation fonctionnelle, dont on sait qu'ils facilitent l'apprentissage de l'écriture et de la lecture. La politique du MINED initiée dans ce domaine, tarde réellement à se concrétiser : pas de formation des alphabétiseurs dans ce domaine, inexistence de manuels délivrés aux alphabétiseurs.

Des problèmes liés à la pérennité du dispositif :

- Le risque de dérapage des prix semble être une perspective qu'il faut envisager avec sérieux. Tant qu'ESSOR prenait en charge, la totalité ou une partie des frais liés au fonctionnement des escolinhas et cours de soutien, la participation des parents demeurait relativement faible. A Aeroporto B, la participation des parents au financement de l'escolinha était de 15 000 méticals par mois. Elle est actuellement de 30 000, et devrait passer à 75 000 l'année prochaine.

Des problèmes liés à la gestion interne des activités éducatives proposées par les centres communautaires

- Disparités apparentes entre les escolinhas sur le montant de la participation financière demandée aux parents. Certaines font la différence entre les pauvres et les réguliers, d'autres pas. Certaines demandent déjà 30000 méticals par mois, quand d'autres n'en demandent que 15 000. Essor intervient au moment des discussions engagées dans chaque association pour éviter un coût trop élevé.

- Difficultés des monitrices éducatrices à budgétiser leur secteur d'activité en ayant à l'esprit, les difficultés liées à l'abandon des enfants en cours d'année ou l'impossibilité des parents de payer les frais de scolarité de leurs enfants.
- Les locaux, dont on dit souvent qu'ils sont insuffisants en terme d'espace, semblent en fait plutôt mal gérés en terme de planning d'activités.

III. PROPOSITIONS

Compte tenu de l'intérêt et de la portée de ce volet auprès des enfants, il paraît essentiel de maintenir le dispositif d'actions engagé, tout en cherchant à l'inscrire dans un partenariat institutionnel plus fort, partenariat qui doit participer notamment à la pérennité et à la professionnalisation des actions.

Dès lors, 3 objectifs, étroitement articulés, pourraient être poursuivis : il y a tout d'abord le développement de la sensibilisation des parents à la nécessaire scolarisation de leurs enfants. Il y a ensuite, comme nous venons de l'évoquer, le renforcement du partenariat institutionnel avec les administrations de l'éducation et de l'action sociale afin de professionnaliser au mieux le personnel qui a en charge les activités éducatives dans les centres communautaires. Il y a enfin un travail d'organisation et de rationalisation des activités dans ces mêmes centres.

Objectif n°1 : poursuivre de manière soutenue et dynamique, le travail de sensibilisation des familles dans les quartiers car l'intérêt de soutenir la scolarité de son enfant et de payer pour cela, n'est pas forcément compréhensible et acceptable dans un contexte de grande pauvreté.

Actions :

- Collaborer avec les directeurs d'école du primaire pour sensibiliser les parents à la nécessité du soutien scolaire : organisation de réunions de sensibilisation des parents en début d'année scolaire,
- Aider à la structuration des commissions de parents et mener des actions de sensibilisation auprès d'elles en cours d'année,
- Revitaliser les ZIP et faire en sorte que les coordinateurs sensibilisent leur collègues à la nécessité de développer le soutien scolaire,
- Faire en sorte que les agents communautaires AF ESSOR et INAS mènent des actions de sensibilisation auprès des familles pour scolariser leurs enfants dès l'école maternelle en utilisant les permanences existantes et les fichiers de familles répertoriées pour mener des actions de sensibilisation auprès d'elles.

Objectif n°2 : Renforcer les partenariats institutionnels avec le département « formation » de la DMCAS et les directions districtales de l'Education afin de multiplier les possibilités d'action et renforcer le niveau de compétences des moniteurs éducateurs

Actions :

- Inciter l'INAS à mettre en place une politique des escolinhas, qui prenne en charge la rémunération des monitrices,
- Développer la formation pédagogique organisée dans le cadre de la plate-forme et le DMCAS (30 escolinhas bénéficiaires),
- Chercher à coordonner l'action entre les deux Ministères de l'Education et de l'Action Sociale, sur l'action éducative.

Objectif n°3 : optimiser la gestion des activités éducatives au sein des centres communautaires

Actions :

- Aider les centres communautaires à améliorer la fonctionnalité des espaces en fonction des activités proposées aux différentes heures de la journée,
- Mettre en place une tarification unique (ou une fourchette de prix à ne pas déroger) définie en partenariat avec l'INAS, les parents d'élèves et les centres communautaires pour la cotisation des parents (différentiel de prix entre pauvres et réguliers à imposer). Puis, validation et officialisation du montant de la participation des parents par l'INAS,
- Aider les moniteurs à prévoir les risques d'abandon en cours d'année en appliquant des mesures anticipatoires,

La réglementation de l'INAS impose aux escolinhas de limiter les effectifs de chaque promotion à 30 pour la 5^{ème} année / 25 pour la 4^{ème}). Ce qui oblige les écoles à élaborer des listes d'attente dont les monitrices disent qu'elles ne peuvent être utilisées du fait de la perturbation que provoque l'arrivée d'un nouvel enfant en cours d'année.

Pour corriger les effets pervers d'une telle situation, ne pourrait-on pas imaginer la possibilité d'accueillir les enfants malgré tout, en mettant en place un dispositif d'aide monitrice ?

LA FORMATION PROFESSIONNELLE

I. PRESENTATION

1. Origine et Evolution du volet

Le secteur de la formation professionnelle est né en 1998, après avoir fait le constat d'un taux de chômage très élevé dans les quartiers liés au projet, particulièrement Mafalala.

Un coordinateur, ainsi que 5 agents communautaires « d'orientation professionnelle » furent alors recrutés par ESSOR, et engagèrent un travail d'identification des jeunes susceptibles de bénéficier d'une formation. Un service destiné à faciliter la recherche d'emploi fut ensuite mis en place afin de placer plus efficacement les futurs diplômés. Ainsi, les années 1998-2000 permirent à 312 personnes de suivre une formation, puis à 265 d'entre elles de se placer sur le marché de l'emploi.

Dans le cadre de la phase 2 du projet, le volet formation professionnelle s'est considérablement étoffé et professionnalisé, au point de faire de cet axe du projet, un secteur majeur et profondément novateur au regard de ce qui existe aujourd'hui au Mozambique. En effet, l'activité menée jusqu'à la fin de la phase 1 avait donné lieu à des actions d'identification et d'accompagnement des jeunes via les centres de formation professionnelle ou les entreprises, sans qu'il y ait d'espace physique pour centraliser et organiser les actions. Idée est donc venue de construire un dispositif à part entière, chargé de coordonner l'ensemble des actions de ce volet. Un accord fût alors signé entre CARE, ESSOR et l'INEFP pour monter une structure qui vit le jour en mai 2002. L'officialisation eut lieu ensuite en novembre de la même année, dans le cadre d'un accord de coopération entre l'INEFP et les deux ONG.

Ce service ouvert aux demandeurs d'emploi, aux centres de formation et aux entreprises vise à :

- Identifier les publics nécessitant une formation professionnelle,
- Harmoniser leur niveau académique en vue de permettre l'accès à une formation,
- Mettre en relation les candidats avec les centres de formation professionnelle,
- Accompagner les personnes dans leur formation, puis dans la recherche d'emploi,
- Créer une base de données informatisée et actualisée sur les offres de compétences et les demandes de main d'œuvre en collaboration avec l'INEFP,
- Favoriser la rencontre des interlocuteurs impliqués.

L'équipe, qui a en charge le fonctionnement de la structure a considérablement évolué depuis sa création. Dotée au départ, d'un coordinateur ESSOR, de 2 techniciens (ESSOR + CARE), de 5 agents communautaires (Agents d'orientation Professionnelle) et de deux groupes de jeunes dans les quartiers, celle-ci a été réduite ces derniers mois, conformément aux orientations données à la fin du projet. Dorénavant, deux techniciens, ainsi qu'un coordinateur à temps partiel (jusqu'à la fin du mois de décembre) assurent le

fonctionnement du service. Quant aux agents communautaires, ils ont dû être remerciés du fait de la reprise de leur travail par les agents communautaires AF.

Par ailleurs, UPA est doté d'un comité d'accompagnement¹³, constitué des trois structures porteuses du projet, d'un comité de pilotage¹⁴ composé de 7 entreprises, d'un représentant de l'INEFP, de 4 centres de formation, d'un administrateur de district et de deux représentants de la communauté. Ce dernier a déjà eu l'occasion de se réunir à 5 reprises pour débattre des aspects liés à la formation et à l'emploi. Il a, aux yeux de l'équipe, l'intérêt d'associer des entreprises qui font part de leurs perspectives d'embauche de stagiaires et de salariés.

Les actions engagées dans le volet formation professionnelle ont permis de former 325 personnes entre 2000 et 2002, puis 258 sur l'année de la création du service, soit un total de 583 bénéficiaires. A noter également, le nombre de diplômés placés sur le marché de l'emploi, qui furent au nombre de 178 pour les années 2000-2001 et 2001-2002, puis 97 pour la seule année 2002-2003, soit un nombre total de 275 personnes placées.

2. La dernière année du volet

Les derniers mois du projet doivent être consacrés à la poursuite des actions engagées depuis la création du service : organisation de formations dans les centres de formation partenaires, recherche d'entreprises susceptibles de prendre des stagiaires ou embaucher les diplômés du centre, réalisation de SOC (Services d'Orientation aux Cours) destinés à « aiguiller » et mettre à niveau les candidats qui se présentent à UPA.

Il est également prévu de faire démarrer une base de données qui ne réussit pas encore à fonctionner. Celle-ci permettrait ainsi de mettre à disposition du public, les coordonnées des entreprises partenaires, les CV des diplômés qui recherchent un emploi et les offres communiquées par les entreprises.

Pour finir, un work-shop consacré au micro-crédit doit avoir lieu avant la fin du projet. Peut-être, celui-ci permettra-t-il d'avancer sur une proposition que nous faisons dans le paragraphe suivant, concernant l'intérêt qu'il y a de développer la branche micro-crédit au sein d'UPA.

II. ANALYSE

1. Les atouts/acquis du volet

¹³ Le comité d'accompagnement a en charge l'évaluation des réalisations du service, l'harmonisation des outils et la stratégie de développement du service. Il a déjà eu l'occasion de se réunir à 4 reprises

¹⁴ Le comité de pilotage a en charge la définition des orientations, l'organisation des événements commerciaux et la communication du service auprès des partenaires.

Le volet consacré à la formation professionnelle est incontestablement une des pièces maîtresses du projet. Son ingéniosité réside dans le fait d'avoir créé un dispositif de formation destiné aux plus démunis, en pensant l'individu dans un parcours qui le conduit de la formation à l'emploi, en passant par un suivi et un accompagnement solide de son parcours.

Les résultats du dispositif mis en place sont de toute évidence payants : un très faible taux d'abandon des élèves durant les formations proposées (4% pour l'année 2002-2003) et un taux d'insertion professionnelle incontestablement élevé compte tenu du contexte économique mozambicain.

Soulignons l'intérêt d'un instrument qui cherche à structurer l'offre de formation et d'emploi en proposant des dispositifs à toutes les étapes du parcours des candidats à l'emploi :

- des permanences d'accueil et d'information dans 4 quartiers pour informer les habitants,
- Un Service d'Orientation aux Cours destiné à sélectionner les candidats, puis à les mettre au niveau de la formation qu'ils vont suivre,
- Un Service d'Orientation au Travail qui permet de mettre en relation les demandeurs d'emploi avec les entreprises (s'appuie sur les services d'un psychologue).

L'inscription d'UPA dans le département « formation professionnelle » de l'INEFP fait de ce service, un organisme reconnu, dorénavant inscrit dans le paysage institutionnel et fortement valorisé par le Ministère du travail.

2. Les limites et problèmes rencontrés

Des problèmes liés à l'organisation interne du service

- Un comité de pilotage qui a besoin de s'ouvrir et de se structurer. Dans la composition, notons le faible nombre d'entreprises représentées, qui relèvent surtout de la mécanique automobile,
- Un comité d'accompagnement qui semble être l'unique maître d'œuvre des actions initiées par UPA,
- Des ressources humaines insuffisantes pour développer le service : réduction des effectifs et des compétences de l'équipe ESSOR au niveau du service, difficile transfert des fonctions assurées jusqu'alors par les agents « d'orientation professionnelle » vers les agents « AF », et absence actuelle d'un coordinateur qui assure le pilotage et la viabilité du service.

Des problèmes liés à l'implication du monde économique

- Des entreprises qui ont du mal à se mobiliser pour participer au comité de pilotage,
- Des entreprises encore réticentes à embaucher une main d'œuvre qualifiée, susceptible de perturber l'organisation du travail et de coûter plus cher en terme de rémunération (exemple de l'expérience rencontrée par l'équipe avec le secteur de la boulangerie).

Des problèmes liés aux partenariats

- Une participation de CARE limitée : un financement à hauteur de 30% du budget du service, mais pas de réel suivi technique, qui reste assuré en totalité par ESSOR.
- Une faible implication du technicien de l'INEFP dans les actions engagées par le service,
- Un centre national de l'emploi faiblement mobilisé sur la banque de données, qui oblige l'équipe ESSOR à prendre en charge la finalisation de cette opération.

Des problèmes liés à la pérennité du service

- Des bourses de formation financées par ESSOR qui se retire d'ici le deuxième semestre 2004 et des financements alternatifs difficiles à trouver.

III. PROPOSITIONS

L'ingéniosité et l'efficacité du service UPA nécessite indéniablement que le volet « formation professionnelle » soit un des secteurs clés de l'avenir du projet. Nous aurons l'occasion de l'évoquer plus précisément dans le chapitre III. En attendant, soulignons que l'amélioration du dispositif créé il y a maintenant deux ans, passe par la conduite d'actions dans deux directions complémentaires : il y a d'abord, des actions d'amélioration du fonctionnement interne du service : professionnalisation des agents, organisation du comité de pilotage, développement du secteur micro-crédit... ; il y a ensuite des actions de développement et de promotion de l'outil en dehors de l'aire géographique sur laquelle il intervient jusqu'à ce jour : création d'antennes dans d'autres districts de Maputo, extension du service à d'autres villes mozambicaines et promotion du service auprès du monde économique local et national.

Objectif n°1 : faire d'UPA, une structure qui pense également l'aide à l'emploi du côté de la création d'entreprise

Action :

- Développer la branche micro-crédit en faisant appel à un organisme qui prendra en charge le financement puis le suivi des bénéficiaires. Cette instance pourrait être également sollicitée pour financer les bourses de formation. Un partenariat avec l'IRAM est actuellement à l'étude. Il paraît important d'envisager également d'autres prises de contact.
Soulignons bien qu'il ne s'agit pas de faire d'UPA, une structure de micro-crédit, mais un service qui accompagne et met à disposition d'un partenaire financier, les candidats à la création de leur propre emploi.

Objectif n°2 : faire d'UPA, un service extensible à l'ensemble de la ville de Maputo et d'autres villes du pays

Actions :

- Trouver les moyens d'étendre l'expérience menée dans les districts 2 et 3 aux autres districts de la ville : création d'autres services UPA ? Mise à disposition d'antennes du service dans les autres districts ?
- Développer la communication autour du concept et proposer à l'INEFP, la création de services comparables dans d'autres villes du pays,
- Rechercher des bailleurs pour financement à Matola (Coopération portugaise et coopération décentralisée Seine Saint-Denis déjà existantes avec cette ville) et Beira (voir coopérations existantes).

Objectif n°3 : faire d'UPA, une structure connue du monde économique de la capitale

Actions :

- Faire du comité de pilotage, une instance de travail et de communication en demandant la participation d'un nombre grandissant d'entreprises et d'organisations professionnelles : association de commerçants et d'artisans, Chambre de Commerce et d'Industrie, Confédération des Associations Industrielles (CTA),
- Créer des commissions de travail capables d'initier des actions concrètes au sein du comité :
 - . Une commission chargée de la cooptation des entreprises (dotée des entreprises partenaires qui prendront en charge le démarchage auprès des entreprises de leur secteur),
 - . Une commission chargée de réfléchir aux besoins de formation du marché de l'emploi,
 - . Une commission chargée d'approfondir les partenariats et d'identifier les bailleurs.

Objectif n°4 : maintenir le lien au terrain en poursuivant l'identification des personnes présentes dans les quartiers

Actions :

- Faire des agents AF et des groupes de jeunes, les interlocuteurs d'UPA sur le terrain, notamment pour l'identification des jeunes susceptibles de se former,
- S'appuyer sur les acteurs mobilisés dans les quartiers lors des campagnes de Registre, pour divulguer l'information et sensibiliser la population à la formation professionnelle et l'emploi.
- Proposer des formations complémentaires auprès des agents AF et des groupes de jeunes pour compléter l'approche du monde de la formation professionnelle et les services proposés par UPA.

Objectif n°5 : améliorer l'organisation interne et externe du service

Actions :

- Privilégier les stages qui donnent lieu à indemnisation et sensibiliser les entreprises à la signature progressive de contrats de stage, en accord avec la Direction municipale du Travail et l'INEFP,
- Formaliser les partenariats avec les entreprises et les centres de formation. Actuellement, seules 2 conventions (Mecanagro et Centre de formation du Ministère des TP et du logement) ont été signées.
- Clarifier l'implication et le rôle de CARE dans l'avenir d'UPA : moyens techniques, humains et financiers,
- Accompagner l'INEFP dans sa recherche de financements pour l'avenir du service,
- Développer l'offre de formation en faisant appel aux artisans capables de transmettre leurs savoir faire,
- Constituer une équipe de techniciens renforcée qui développe les activités du service et assure le lien avec les quartiers (avec implication de l'INEFP dans le financement/détachement officiel de techniciens) : trouver les moyens de recruter

un coordinateur qualifié qui pilote le fonctionnement du service et élabore les stratégies à venir.

LE SIDA

I. PRESENTATION

1. Origine et Evolution du volet

Les actions engagées dans le domaine de la prévention contre le Sida datent de 2001-2002. C'est donc un volet particulièrement récent, initié au cours de la phase 2 du projet, suite aux débats internes à l'équipe et aux recommandations formulées par l'étude conduite au terme de la phase 1¹⁵.

Une des explications donnée à l'origine de ce volet, réside dans le travail mené auprès de groupes de jeunes qui, dans le cadre du volet consacré à la prévention de la délinquance, menaient dans leur quartier, des actions de sensibilisation au sida. Il s'avérait donc important de les accompagner dans leurs actions tout en bénéficiant de la capacité de mobilisation qu'ils représentent au niveau de la population.

Le lancement de ce projet est venu ensuite résonner de manière particulière pour l'équipe, au moment où elle connut la perte d'un de ses membres.

C'est Baltasar, actuel responsable « des activités », qui a eu en charge le lancement de ce volet, peu de temps après son intégration dans l'équipe.

Le premier travail engagé a consisté à identifier les acteurs menant des actions de sensibilisation dans les quartiers, puis à définir une stratégie d'action capable de fédérer les initiatives existantes dans l'ensemble des 2 districts concernés par le projet.

Le premier plan d'action concernait le **district n°3** auprès duquel l'équipe avait pu identifier des actions menées dans les écoles par des groupes de jeunes et des ONG sans qu'il y ait de véritable coordination du travail. De plus, des visites menées dans les établissements, tendaient à montrer que les actions n'étaient pas adaptées aux populations bénéficiaires. Des parents d'élèves s'étaient plaints de voir des jeunes tenir un discours inapproprié auprès de leurs enfants, discours qui suscitait à leurs yeux, des relations sexuelles précoces. En réponse à ces plaintes, les écoles avaient d'ailleurs dû stopper les animations dans le but de calmer le conflit naissant.

ESSOR fit alors la démarche d'engager un travail avec la DDE, des directeurs d'école et des enseignants pour donner un contenu différent et mieux structuré aux actions.

En accord avec eux, fût donc décidé de mener une formation auprès des enseignants. ESSOR s'associa alors à l'IAP¹⁶ et à AMODEFA¹⁷ pour former des référents présents

¹⁵ Appui à l'introduction d'activités de prévention Sida au sein du projet de développement urbain / Maputo, août 2000.

¹⁶ IAP : Institut de Formation des Maîtres

¹⁷ AMODEFA : Association Mozambicaine pour la Défense de la Famille

dans 14 écoles du district (EP1-EP2). Depuis, 7 d'entre elles se sont engagées dans des actions de sensibilisation. Les autres sont exclusivement des EP1, dans lesquelles l'animation ne peut être engagée qu'auprès des élèves les plus âgés.

Décision fût également prise de s'associer à AMODEFA, GTO (Groupe de théâtre) et PSI (USA) pour programmer des sessions de formation auprès des groupes de jeunes identifiés : santé publique/ABC-Sida/techniques d'animation théâtrale.

Depuis la mise en place de ces dispositifs, c'est donc l'enseignant référent de chaque école qui se charge de coordonner les actions de sensibilisation menées par les groupes de jeunes dans les établissements scolaires.

Pour piloter et coordonner le tout, un espace de concertation a été créé à la DDE. Il est composé de directeurs d'écoles, d'ONG, d'enseignants et de groupes de jeunes, qui ont en charge la validation des plannings d'animation et la définition des formations à mettre en place. Censé être piloté par un technicien de la DDE, il est en fait dirigé pour le moment, par ESSOR.

A la suite des initiatives engagées auprès des écoles et de la Direction de l'Education du district n°3, ESSOR a décidé de poursuivre le travail de sensibilisation dans le **district n°2**, mais cette fois, selon une démarche différente de celle initiée en amont.

Sachant que des actions étaient déjà engagées auprès de certaines écoles, l'équipe décida donc de privilégier la sensibilisation des communautés. Des actions de formation furent engagées auprès des agents AF (6) des centres communautaires du projet (ABC Sida, santé publique), ainsi que plusieurs groupes de jeunes des quartiers de ce district. Des kits « information » (dépliants, adresses des services spécialisés, bandes dessinées, préservatifs, consultation gratuite pour dépistage) furent également déposés dans chaque permanence sociale des centres communautaires.

Pour finir, l'équipe a participé à des événements publics de plus grande ampleur, dans lesquels elle assure des animations par l'intermédiaire de groupes de jeunes : journée mondiale du Sida, Jour de la paix.

2. La dernière année du volet

Le volet SIDA est actuellement au terme des actions qu'il souhaitait engager dans le cadre du projet. Lors des prochains mois, les actions ne seront plus menées à l'intérieur même de ce secteur, mais de manière indirecte, à partir des volets consacrés à la délinquance ou l'éducation. Seul le travail d'accompagnement engagé auprès de la DDE n°3, sera poursuivi afin d'améliorer le fonctionnement de l'espace de concertation.

II. ANALYSE

1. Points positifs

Au terme des actions engagées depuis un an, nous devons souligner l'intérêt et la pertinence d'initiatives qui cherchent à coordonner et professionnaliser des acteurs qui travaillaient jusqu'alors de manière éclatée et disparate. A ce propos, le fait de passer par l'institution scolaire pour mener des actions de sensibilisation et de coordination, puis de mettre en place un espace de coordination au niveau de la DDE, sont sans aucun doute, des points forts du volet, notamment parce qu'il n'existe pas à l'échelle des quartiers ou districts, d'autres institutions capables de fédérer et animer les actions auprès des jeunes.

Le deuxième point fort réside dans le fait d'avoir sollicité toute une série de partenaires pour décupler les actions : PSI (appui aux animations, matériel + préservatifs), GTO (animation techniques théâtrales), AMODEFA (formation ABC Sida), MSF (sensibilisation des communautés lors des palestras + mobilisation pour tests de dépistage), DDE (coordination des actions auprès des écoles).

Notons enfin, l'acquisition de savoir-faire dans la sensibilisation à la prévention par l'approche communautaire, qui reste le fer de lance de l'équipe ESSOR.

2. Problèmes identifiés

Difficultés liées à l'absence d'une stratégie collective des acteurs

- Une multitude d'acteurs (ONG, groupes de jeunes, enseignants) qui ne coordonnent que très peu leurs actions,
- Une absence de l'Administration de la Santé sur la problématique Sida.

Difficultés liées à la politique de l'Administration de l'Education et l'organisation des activités au sein des écoles

- Des Conseils de Professeurs au sein des écoles, peu sensibles à la problématique sida,
- Des enseignants-référents difficiles à mobiliser sur une activité qui vient en plus de leur service, sans le bénéfice d'une prime du Ministère pour cela (contrairement à leurs homologues des activités sportives),
- Des cellules de santé au sein des écoles qui privilégient les premiers soins (infirmerie), sans laisser de place réelle aux actions de prévention sida.
- Le cumul des fonctions entre le référent santé et le référent sida qui ne favorise pas l'émergence de la problématique sida lors des permanences,
- Une formation ABC Sida mise en place au niveau de l'IMAP depuis 2002, mais une mise en pratique de cette formation qui nécessite d'être étudiée pour s'assurer de sa bonne application,
- Pas de manuel existant pour accompagner l'enseignant dans ce volet inscrit au nouveau curriculum,
- Manque de matériel pour la prévention,

- Une faible implication du technicien de la DDE n°3 pour gérer l'espace de concertation.

Difficultés liées aux paramètres sociaux et culturels

- Des directeurs d'établissement qui peuvent freiner les actions d'un enseignant-référent pourtant mobilisé,
- Un public d'hommes difficile à sensibiliser,

Difficultés liées à la continuité des actions

- Des jeunes dont la pérennité des actions est discutable au niveau des groupes d'animation : ils grandissent et quittent le groupe au bout de quelques années,
- Un financement des formations difficile à trouver avec le départ d'ESSOR,
- Un manque d'enseignants-référents par institution scolaire (1 enseignant pour des écoles qui peuvent atteindre 3000 élèves est assurément insuffisant pour mener les actions).

III. PROPOSITIONS

Soulignons en guise d'introduction, que le volet Sida est à ses débuts, et que le temps lui est nécessaire pour trouver ses marques et son savoir-faire. En attendant, l'équipe ESSOR a développé une stratégie intéressante de sensibilisation auprès des écoles, en privilégiant la coordination des acteurs en présence et la nécessaire valorisation du statut d'enseignant-référent sida. Cet axe de travail est d'autant plus important que les écoles sont des structures dans lesquelles la professionnalisation autour de la question de la prévention peut se pérenniser, tout en s'adressant à un grand nombre de jeunes. Le choix qui consiste à faire des structures d'enseignement, des lieux de prévention auprès des jeunes est donc une problématique intéressante.

Notons aussi, que l'équipe s'est appuyée sur son savoir-faire communautaire pour mobiliser les groupes de jeunes et améliorer leur pratique dans le domaine de la sensibilisation.

Sans doute, faut-il donc miser sur le renforcement de cette deuxième dimension qui permet de tirer profit des actions que mènent les groupes de jeunes dans les quartiers, mais aussi auprès des écoles mentionnées plus haut.

Retenons enfin que les publics-cibles des actions restent dans ce dispositif, exclusivement les jeunes. Les permanences sociales des quartiers permettent d'atteindre un public différent, mais quantitativement faible. Reste donc à trouver le moyen de compléter ce dispositif par des actions plus soutenues : rencontres communautaires, manifestations, concours...

Ceci dit, l'ensemble des actions engagées restent encore limitées, témoignant d'activités nécessaires et pertinentes, mais s'inscrivant que trop peu dans un schéma organisationnel et institutionnel plus large. Et pour cause ! Il n'existe encore aucune structure de coordination des actions à l'échelle des districts.

La création d'espaces de concertation au niveau des écoles est sans doute importante, sauf qu'elle demeure encore insuffisante pour raisonner à l'échelle de toute la population et de tout un district. Il faut donc penser la création d'un dispositif en amont, au niveau districtal, qui ferait le lien entre la cellule provinciale de prévention contre le sida et la base. Il faut également imaginer un service qui raisonne à un niveau transversal : de la prévention au soin, en passant par l'accompagnement psychologique et social des malades. Ce service pourrait s'appuyer sur les actions déjà engagées par les ONG, les groupes de jeunes, les enseignants pour coordonner l'ensemble des actions.

Soulignons à ce propos, que des commissions regroupant l'Administrateur du district, les Directions de la Santé et de l'Education, la société civile et les congrégations religieuses ont été créées en octobre et novembre derniers au niveau districtal (n°1, 2, 3 et 5). Leur fonctionnement n'est encore pas effectif, par manque de règles établies entre la cellule et les commissions. Elles devraient cependant se réunir une fois par mois pour régler les difficultés de mise en place des projets, et approuver l'élaboration de nouvelles actions. Sans doute y a-t-il à s'appuyer sur la mise en place de ce dispositif, pour répondre au besoin évoqué ci-dessus.

Objectif spécifique n°1 : renforcer l'organisation des activités de sensibilisation au niveau des établissements scolaires

Actions :

- Poursuivre les actions de sensibilisation des enseignants par une formation complémentaire à celle de l'IMAP ou l'IAP afin d'assurer une application efficace de la problématique Sida dans le nouveau curriculum,
- Permettre aux cellules de santé des écoles de s'ouvrir davantage à l'accueil des jeunes sur la problématique sida,
- Impliquer de manière systématique, les directeurs d'école dans les formations et l'espace de concertation de la DDE afin de les sensibiliser à cette action de prévention,
- Proposer un travail de sensibilisation des enseignants dans le district n°2, en partenariat avec la FDC¹⁸,
- Développer le nombre d'enseignants référents dans chaque école,
- Inciter le MINED à financer une prime pour les référents santé/sida (?)
- Mener des actions auprès des élèves les plus âgés de EP1.

Objectif spécifique n°2 : développer et structurer l'outil « espace de concertation » au sein des DDE

Action :

- Structurer le rôle des acteurs au sein de l'espace de concertation.

Objectif spécifique n°3 : renforcer les actions menées auprès des communautés

Actions :

- Réfléchir à la mise en place d'un dispositif de formation continue auprès des groupes de jeunes initiant des actions dans le domaine du sida
- Engager des actions de formation des agents AF et groupes de jeunes auprès du district n°3

Objectif spécifique n°4 : promouvoir les savoir-faire d'AMDEC auprès des interlocuteurs institutionnels et des bailleurs

Actions :

- Démarcher auprès de la FDC pour son programme « Ecoles sans le Sida ».

¹⁸ Fondation du Développement Communautaire

- Se faire connaître de la cellule provinciale de la ville de Maputo (Antenne du Conseil National de lutte contre le Sida).

Objectif global : engager une réflexion institutionnelle pour mener des actions coordonnées au niveau des districts de la ville

Action :

- Mener une réflexion entre les ONG, la Cellule provinciale de prévention contre le sida, l'Administration de la Santé, l'Administration de l'Education (DDE/directeurs d'école) et l'action sociale pour déléguer un service susceptible de :
 - . Coordonner les actions de sensibilisation sida au niveau de chaque district
 - . Accompagner la professionnalisation des acteurs de la prévention
 - . Insérer la réflexion sur la prévention dans une démarche plus globale d'accompagnement des séropositifs et des malades.

A ce titre, les commissions qui viennent d'être créées au niveau des quatre districts cités, constituent l'amorce d'un dispositif comparable à celui que nous proposons. Il est donc essentiel qu'AMDEC puisse se faire connaître des acteurs impliqués, et participe à leur réflexion.

L'ASSAINISSEMENT

I. PRESENTATION

1. Origine et Evolution du volet

L'assainissement

Le volet assainissement a débuté en 1998, avec la construction de canaux de micro-drainage dans le quartier de Mafalala et les premières campagnes de latrines améliorées. Des actions de nettoyage eurent ensuite lieu, lors des inondations de 2000.

Pour ces opérations, un partenariat fût établi avec la Direction municipale de l'eau et de l'assainissement afin d'indemniser les personnes chargées de l'opération de nettoyage et d'inscrire les campagnes de latrines dans le programme national d'assainissement à faible coût.

La même année, la Direction municipale de l'assainissement mis à disposition auprès d'ESSOR, un technicien chargé de venir en appui technique aux opérations d'assainissement engagées, et ce jusqu'en août 2003.

Les campagnes de latrines se sont alors multipliées, permettant à la fin de la phase 1, l'installation totale de 976 d'entre elles, puis à la fin de la phase 2, de 981 supplémentaires.

La méthodologie employée par ESSOR pour les campagnes, consiste à identifier les familles nécessiteuses, puis à les mobiliser pour effectuer les travaux de creusement. Une participation financière (variant de 20 000 à 50 000 méticals) leur est demandée pour permettre l'acquisition d'une latrine. Une fois le matériel livré par l'entreprise partenaire de l'opération, les familles pratiquent par elles-mêmes l'installation, appuyées par la présence d'un agent ESSOR, d'un technicien de l'entreprise et d'un technicien de la DMAS.

Notons que cette action menée depuis 6 années, s'inscrit dans le programme national d'assainissement. A ce titre, le partenariat avec la Direction municipale de l'Assainissement a permis de bénéficier des marchés de la ville, d'avoir à disposition un technicien pendant près de 5 ans et de bénéficier des avantages du plan national.

L'éducation sanitaire

Dans le domaine de l'éducation sanitaire, le travail est essentiellement mené par les agents communautaires (ESSOR + Assainissement), les communautés et les groupes de jeunes. Des réunions et visites à domicile ont régulièrement lieu dans les centres communautaires, autour des chefs de quartier ou des bornes fontaines, où les populations sont sensibilisées à la prévention du choléra, l'entretien des latrines, le traitement de l'eau et la gestion des ordures.

Afin d'initier ces actions de sensibilisation, les agents communautaires ESSOR ont bénéficié des actions de formation organisées par la DMAS dans le domaine de l'animation communautaire.

Notons que depuis décembre 2002, une action dans le domaine de l'éducation sanitaire a également été engagée auprès de l'école Unidade 13. Ce travail, initié à la suite du financement de 2 blocs sanitaires à l'intérieur même de l'école, a consisté à former 5 enseignants afin qu'ils sensibilisent les enfants aux problématiques de l'hygiène. Il semblerait que la mobilisation autour de ces actions, soit forte, et que l'expérience puisse être renouvelée dans d'autres établissements.

Le nettoyage et le ramassage des ordures

En ce qui concerne les opérations de nettoyage et de ramassage des ordures, des groupes se sont progressivement constitués dans 3 quartiers (Mafalala, Unidade 7 et Chamoculo C) afin de mobiliser les habitants pour mener des opérations de nettoyage et de ramassage des ordures. Ces groupes, constitués tantôt de jeunes, tantôt d'adultes, semblent être à même de pouvoir se mobiliser par eux-mêmes pour organiser leur activité qui a lieu régulièrement, en fonction des besoins identifiés.

La gestion des bornes fontaines

La thématique des bornes fontaines a émergé fin 2001, suite à l'observation de toute une série de dysfonctionnements dans les modalités de gestion de l'eau au niveau des quartiers. Les bornes fontaines apparaissaient souvent en mauvais état et les interlocuteurs étaient absents pour penser les actions. Les prix pratiqués à la borne étaient souvent plus élevés qu'au niveau des compteurs individuels et les branchements informels venaient perturber le système de distribution.

Un séminaire, organisé à l'initiative d'ESSOR, CARE et MSF, fut alors organisé avec des ONG, des leaders communautaires, le Conseil municipal, des communautés, des GD, AMD¹⁹, la CRA²⁰ et la FIPAG²¹ pour débattre des problèmes et imaginer les solutions à trouver.

Un groupe de travail a ensuite été créé (CRA, FIPAG, Conseil municipal, ONG, ESSOR) pour trouver un modèle de gestion opérationnelle, puis, il a été convenu qu'ADM allait mener des actions de réhabilitation des bornes et confier la gestion de celles-ci à des comités de l'eau présents dans chaque quartier des villes de Nampula et Maputo.

Ces comités, dotés de 4 représentants des différentes bornes fontaines du quartier, se chargeraient de sélectionner le futur gestionnaire de la borne et s'entendraient avec lui sur un prix comme sur les horaires d'accès à la borne. ADM se chargerait de réhabiliter les bornes, tandis que les gestionnaires retenus par chaque comité, s'occuperaient de l'entretien et de la gestion des bornes.

Dans le cadre du PU, fut donc engagé un travail auprès des quartiers de Chamoculo C et D, afin de faire émerger un comité de l'eau autour des bornes qui fonctionnent. Des réunions de sensibilisation ont été organisées à cet effet dans les deux quartiers afin de faire émerger des représentants. A l'heure de l'évaluation, les actions autour du projet de gestion des bornes fontaines en est là.

¹⁹ AMD : Agua de Mozambique

²⁰ CRA : Conselho para Regulação de Agua

²¹ FIPAG : Fundo para Investimento de Patrimonio de Agua

2. La dernière année du volet

Le volet consacré à l'assainissement est actuellement en passe de se terminer. Seul le travail engagé auprès des bornes fontaines de Chamoculo C et D, sera poursuivi afin de faciliter la mise en place des comités de l'eau.

Pour le reste, l'avenir du volet est suspendu à la recherche de financements, avec l'espoir de voir l'UNICEF, financer un projet d'éducation sanitaire et de construction de blocs sanitaires dans plusieurs écoles des districts n°2 et 3.

II. ANALYSE

1. Acquis du volet

Le volet assainissement constitue un volet important du projet initié par ESSOR. Les actions engagées donnent le sentiment d'un savoir-faire acquis au cours du temps aussi bien dans la mobilisation des communautés que dans le partenariat avec le service « assainissement » de la ville.

Dans les campagnes de latrines, comme dans les actions d'éducation sanitaire ou de nettoyage des quartiers, ESSOR a su engager un travail d'implication fort des communautés ou groupes d'intérêt. Une contribution financière des familles est systématiquement demandée pour l'installation des latrines, tandis que les groupes d'intérêt et les agents communautaires se sont fortement impliqués dans les actions d'éducation sanitaire et de nettoyage des quartiers.

2. Problèmes identifiés

Des difficultés liées à l'organisation des activités de nettoyage et d'installation des latrines

- Une mobilisation irrégulière et inégale des habitants pour mener les opérations de nettoyage et de ramassage des ordures ménagères,
- Le départ d'ESSOR, qui ne permet plus d'organiser efficacement les campagnes de latrines dans les quartiers,
- Des groupes de nettoyage et de ramassage des ordures qui ne disposent d'aucune rémunération pour leur activité,
- Un mécontentement des groupes d'intérêt causé par une différence de traitement entre les agents DMAS « rémunérés » et les agents « bénévoles »,
- Un manque de compétences techniques au sein de la DMAS.

Des difficultés liées à la mise en place des comités de l'eau

- Des branchements informels sur les arrivées d'eau qui ne permettent pas d'imaginer une gestion saine des comités de l'eau,

Des activités liées au développement des actions d'éducation sanitaire

- Des activités d'éducation sanitaire qui manquent de structuration et de stratégie intégrée à l'échelle du district : on « bricole » auprès d'une école et de quelques groupes d'intérêt ou agents communautaires.

III. PROPOSITIONS

Compte tenu de l'intérêt de poursuivre les opérations d'assainissement en les accompagnant d'actions de sensibilisation de la population, il est important de prolonger le travail engagé dans 4 directions :

- Il y a tout d'abord la structuration et le développement des actions d'éducation sanitaire auprès des écoles et de la population dans les quartiers, dont on sait qu'elles sont indispensables si l'on veut réellement améliorer les conditions d'hygiène,
- Il y a ensuite la poursuite des campagnes de latrines, dont les centres communautaires pourraient devenir la « structure porteuse » et le relais de la DMAS dans les quartiers,
- Il y a encore la professionnalisation possible du ramassage des ordures et du nettoyage des quartiers, par la naissance de véritables groupements professionnels issus d'associations de jeunes,
- Pour finir, soulignons le travail engagé dans la gestion de l'eau, qui nécessite que les bornes-fontaines bénéficient d'un meilleur fonctionnement.

Objectif n°1 : multiplier les actions d'éducation sanitaire dans les quartiers en poursuivant le travail engagé auprès des écoles et des centres communautaires

Actions :

- Engager un partenariat avec les DDE pour organiser des formations auprès de plusieurs enseignants des différents groupes scolaires des districts,
- Engager un partenariat plus soutenu avec la Direction de la Santé, la Direction de l'Assainissement et des ONG pour initier les actions de formation auprès des écoles et des communautés.

Objectif n°2 : appuyer les centres communautaires à prendre en charge les campagnes de latrines et être le partenaire direct de la DMAS dans le cadre du PNL

Actions :

- Mieux formaliser le lien de la DMAS avec les centres communautaires pour organiser les campagnes,
- Faire des centres communautaires, le lieu d'identification et de mobilisation des futurs bénéficiaires pour les campagnes de latrines.

Objectif n°3 : donner naissance à de véritables groupements professionnels chargés du ramassage des ordures et du nettoyage des quartiers

Actions

- Engager une réflexion avec la DMAS et la Direction de la Salubrité pour faire émerger dans les quartiers, des groupements professionnels chargés du nettoyage et du ramassage des ordures,

- Accompagner la structuration des groupes d'intérêt, puis la naissance de groupements professionnels présents dans chaque quartier,
- Permettre leur reconnaissance officielle par la Direction de la Salubrité et la DMAS,
- Aider le groupe constitué à disposer du matériel adéquat,
- Accompagner la réflexion à mener avec les habitants et la DMAS/direction de la salubrité pour la rémunération de cette activité (participation des habitants/subside de la direction de la salubrité et de la DMAS.

Objectif n°4 : améliorer la gestion des bornes-fontaines

Actions :

- Mener une réflexion avec l'ensemble des acteurs impliqués au niveau national pour trouver une solution aux branchements informels et permettre de ce fait, une gestion plus saine des bornes fontaines,
- Poursuivre ensuite la constitution des comités de l'eau dans les quartiers de chamoculo C et D.

LA DELINQUANCE JUVENILE

I. PRESENTATION

1. Origine et Evolution du volet

Essor ayant décidé, dès 1997, de travailler dans un des quartiers les plus sensibles de Maputo, c'est donc logiquement que le projet intégra un volet « prévention de la délinquance » dès le lancement de sa première phase.

Il paraissait important à l'équipe de travailler avec les jeunes du quartier de Mafalala, afin de transformer les « gangs » en structures associatives capables d'initier des activités culturelles et éducatives.

Au début, le travail engagé par l'équipe, fut difficile. Les techniciens embauchés par ESSOR pour mener des actions de prévention, se faisaient agresser ; les commissions d'habitants ne voulaient pas voir les jeunes participer à leurs réunions et leurs travaux.

Un long processus fut donc engagé par l'équipe, pour faire émerger des groupes autour des problématiques de la drogue, du conflit familial, de la violence, de l'environnement, de la santé et de la formation professionnelle.

Comme l'équipe ne se sentait pas encore experte en matière d'accompagnement des groupes difficiles, elle fit appel à des professionnels pour animer dans un premier temps, des ateliers de travail sur les thématiques identifiées, puis elle mit sur pied des rencontres avec les centres communautaires afin de faire évoluer l'image des jeunes au sein des communautés.

Des activités culturelles, sociales et sportives destinées à socialiser et ré-intégrer les jeunes au sein même de leurs communautés, furent également proposées.

Au terme de la première année, plusieurs activités avaient ainsi pu voir le jour, et le nombre d'adolescents, sans cesse grandissant, ne permettait plus de répondre à la demande. Les activités se trouvèrent alors saturées, et le manque de places dans les locaux se fit ressentir. Il fallut donc passer à une organisation plus précise des activités afin de permettre aux jeunes de bénéficier des animations en plus grand nombre.

Cette année, les activités culturelles, sportives et éducatives proposées dans les centres, ont pu profiter à 301 adolescents, auxquelles il faut ajouter les activités organisées pendant les vacances scolaires, qui elles, ont été destinées à 1551 jeunes de 5 quartiers du projet.

Parallèlement, des groupes de jeunes se sont constitués en associations, spécialisées pour chacune d'entre elles dans des activités : assainissement, sida, délinquance, théâtre, prévention choléra et malaria, activités de pré-professionnalisation. Elles s'engagent ainsi pour certaines, dans des actions de sensibilisation, notamment auprès des écoles ou d'autres groupes de jeunes.

Aujourd'hui, 6 groupes accompagnent ou initient des actions dans le domaine de la prévention contre la délinquance. 4 d'entre eux ont bénéficié récemment d'une formation organisée par le projet JVA : technique d'animation, méthodologie de prévention et formation sur les thèmes du sida, de l'assainissement et de la vie de groupe.

Pour finir, des rencontres inter-quartiers sont régulièrement organisées dans le cadre du réseau « Rede da Criança » et des activités du programme JVA, pour permettre aux groupes de jeunes de se connaître, de débattre et de mener en commun des activités.

Notons pour terminer, l'intégration récente du volet « prévention de la délinquance dans le cadre du programme JVA financé par la coopération française.

Objectifs du programme : renforcer la capacité organisationnelle des groupes informels de jeunes et faciliter leur reconnaissance dans la société. Détachement du technicien ESSOR « prévention de la délinquance » depuis le 1^{er} décembre auprès de l'équipe JVA.

2. La dernière année du volet

Les actions qui sont donc d'ores et déjà engagées, et qui seront poursuivies jusqu'à la fin du projet, visent à accompagner la structuration et l'autonomisation des groupes de jeunes, puis à financer des activités par l'intermédiaire du FAIJ (10 000 000 méticals mis à disposition des groupes retenus). Dans ce cadre, un accompagnement doit être mené pour permettre aux jeunes d'élaborer leur projet et d'y associer une demande de financement.

II. ANALYSE

1. Acquis

Le travail mené depuis maintenant 6 ans, a permis de faire évoluer le comportement des jeunes à l'intérieur même des quartiers. Même si nous ne disposons pas de chiffres qui permettraient d'évaluer la baisse de la délinquance, l'équipe a fait part de changements qui témoignent d'actions qui ont porté leurs fruits.

-Il y a tout d'abord l'enquête²² menée en mai 2003, qui souligne l'évolution du regard des adultes sur les comportements sociaux des jeunes,

-Il y a ensuite, l'engagement des jeunes dans toute une série d'activités qui témoignent de leur dynamisme et de leur souci d'appartenance à une communauté : opérations de nettoyage des quartiers, sensibilisation des jeunes à la drogue et au sida, activités culturelles et sportives organisées de manière spontanée.

Notons enfin, même s'il s'agit d'établir des nuances d'un quartier à l'autre, voire d'une association à l'autre, que le travail d'accompagnement des groupes au cours des dernières années, a permis aux jeunes, de participer de manière plus soutenue aux commissions d'habitants, et de donner naissance à de véritables associations, relativement structurées.

2. Problèmes identifiés

Des problèmes liés à la gestion des associations de jeunes

- Des détournements d'argent par certains trésoriers des associations de jeunes,
- Des activités qui ne génèrent pas de fonds,
- Des conflits internes qui perturbent le développement de certains groupes.

²² Travail de prévention de la délinquance mené auprès des adolescents de la périphérie de Maputo, rapport d'activités et évaluation.

Des difficultés liées à la reconnaissance sociale des jeunes dans les quartiers

- Des problèmes d'intégration des jeunes dans certaines associations des centres communautaires,
- Des problèmes de locaux et de gestion des activités dans les centres : les jeunes n'ont souvent pas la priorité,

Des groupes dont la pérennité des actions est fragile

- Des groupes qui ne savent pas élaborer des projets et identifier les bailleurs éventuels,
- Des animateurs qui ne sont pas suffisamment professionnalisés et valorisés : on voudrait qu'ils soient davantage formés et reconnus par le Ministère de l'action sociale,
- Des agents qui peuvent quitter le groupe, une fois devenus adultes.

Des activités proposées dans les centres communautaires limitées par les moyens humains et financiers

- Classe d'âge des bénéficiaires des activités : 12-16 ans,
- Pas de suivi des jeunes après un an d'activités.

Pour conclure, il nous paraît important d'attirer l'attention sur les conséquences éventuelles du retrait d'ESSOR dans la reconnaissance des groupes de jeunes par les centres communautaires.

En effet, nous avons eu le sentiment, lors des visites menées dans plusieurs centres, que la place des jeunes, était reconnue et justifiée que parce qu'ESSOR, avait accompagné le processus au cours du temps, et que l'ONG militait encore aujourd'hui, pour maintenir la place des jeunes dans les activités et l'utilisation des locaux. Qu'en sera t-il au lendemain du départ de l'équipe ?

III. PROPOSITIONS

Compte tenu des difficultés évoquées ci-dessus, il paraît important de poursuivre les actions dans 3 directions complémentaires :

- La première concerne les associations de jeunes, et la manière de leur venir en appui pour qu'elles se structurent, s'organisent et conduisent concrètement des projets,
- La seconde concerne l'intégration des jeunes au sein de la population en facilitant leur implication dans le fonctionnement des centres communautaires,
- La troisième porte sur le développement des animations et l'encadrement dans les quartiers concernés par le projet.

Objectif n°1 : renforcer la capacité d'organisation et de gestion des associations, en partenariat avec JVA

Actions :

- Permettre la légalisation des associations qui souhaitent se constituer en groupements professionnels,
- Mener une réflexion au sein de JVA pour permettre une meilleure gestion financière des groupes,
- Accompagner les groupes de jeunes dans le montage de projet,

- Accompagner la recherche de financements notamment au sein du FAIJ (Fonds d'appui aux Initiatives des Jeunes (fonds de 20 000 euros pour aider les jeunes à élaborer du projet),
- Accompagner la professionnalisation de certaines associations, notamment dans le domaine de l'assainissement (cf volet « assainissement ») par des formations et un suivi de leurs activités.

Objectif n°2 : renforcer l'intégration des groupes de jeunes au sein des communautés

Actions

- Faire en sorte que les jeunes soient mieux représentés dans certains bureaux d'associations communautaires,
- Aider à l'organisation de leurs activités dans les locaux des centres.

Objectif n°3 : Renforcer le dispositif de prévention dans les quartiers

Actions

- Chercher à favoriser le recrutement d'agents éducatifs auprès des centres communautaires
- Assurer la formation des agents

L'APPUI COMMUNAUTAIRE

I. PRESENTATION

1. Origine et Evolution du volet

Le volet « appui communautaire » est un volet transversal à l'ensemble des volets initiés dans le cadre du projet. Il est le fondement ou le socle sur lequel peuvent s'appuyer un bon nombre d'actions initiées dans le domaine de l'accompagnement familial, de la formation professionnelle, la sensibilisation au sida, la prévention de la délinquance, l'éducation ou l'assainissement.

Rappelons à cet effet, que l'équipe ESSOR avait fait le pari en 1997 de s'appuyer sur des structures communautaires pour engager des actions dans les quartiers retenus par le projet. Confrontée à la difficulté de trouver des formes d'organisation structurées, elle avait dû procéder à la constitution progressive d'organisations collectives. Un travail de longue haleine avait alors été engagé auprès des leaders locaux afin d'identifier les acteurs susceptibles de se regrouper en associations pour ensuite mener ou accompagner les actions du projet.

Dans certains cas (Chamoculo C et D), l'appui à la constitution d'associations s'était fait sur la base de groupes d'intérêt et d'initiatives déjà existantes, tandis que dans d'autres, il avait fallu procéder à l'identification d'acteurs susceptibles de s'impliquer dans la constitution d'une association, en mobilisant les chefs de quarteirao et les leaders sociaux du quartier.

Aujourd'hui, après 7 années d'effort, 4 associations ont vu le jour. 3 sont actuellement légalisées (Mafalala, Aeroporto B et Unidade 7 ; une quatrième est en cours d'officialisation (Chamoculo C). Une action menée depuis un an dans un 5ème quartier (Chamoculo D) vise à faire émerger une structuration collective à partir des groupes d'intérêt déjà présents.

Les 4 associations existantes disposent toutes d'un local, appelé « centre communautaire », dans lequel elles initient la plupart des actions du projet à l'échelle des quartiers.

Les associations et les centres dans lesquels elles se situent, sont donc le socle sur lequel les actions sont menées au niveau des communautés.

Ainsi, chaque association a développé des activités qui s'inscrivent dans les différents volets du PU, sans pour autant couvrir l'ensemble des champs d'action.

La légalisation des associations et l'autonomisation progressive des centres communautaires est un phénomène récent. Longtemps appuyés par le projet sur le plan humain comme financier, les acteurs en présence se sont progressivement structurés pour donner naissance à de véritables associations, capables de gérer avec plus ou moins de facilité les actions engagées.

Aujourd'hui, les associations sont toutes dotées d'un bureau composé d'un président, d'un trésorier, d'un secrétaire, d'un conseil fiscal chargé de contrôler le budget, et de commissions de travail spécialisées dans chacun des secteurs d'activité. Le bureau est élu pour un mandat de 3 ans.

Notons que la constitution de ces organisations témoigne de spécificités locales très marquées. Chaque association a une histoire qui lui est propre, et sa composition sociale varie considérablement d'un quartier à l'autre. Certaines sont dotées de membres plutôt jeunes et dynamiques - c'est notamment le cas à Chamanculo C. D'autres sont plutôt constituées de groupes sociaux marqués sur le plan sociologique - c'est notamment le cas à Aeroporto B, où un groupe de femmes a pris en charge le pouvoir et le fonctionnement de l'association.

Pendant plusieurs années, ces centres ont bénéficié d'un nombre relativement élevé d'agents communautaires dans les différents volets du projet : accompagnement familial, assainissement, FP, éducation. Aujourd'hui, le projet ne prend plus en charge que les agents AF, les moniteurs de la prévention dans le domaine social, les référents administratifs et 50% de la rémunération des agents du soutien scolaire. Quant à la gestion des centres, le projet finance encore les consommations d'eau et d'électricité, ainsi que la rémunération des gardiens.

Sur le plan budgétaire, l'équilibre financier semble des plus délicats. Le retrait d'ESSOR entraîne une augmentation des cotisations qui risquent de décourager les bénéficiaires des actions, ainsi que les cotisations des membres adhérents. Rappelons que ces centres sont localisés dans des quartiers pauvres, et que l'augmentation des participations financières peut avoir un effet pervers sur la dynamique des centres.

2. La dernière année du volet

Les derniers mois du projet doivent être consacrés à des actions de sensibilisation auprès des associations afin qu'elles poursuivent le processus de démocratisation engagé depuis l'officialisation de leur structure : réflexion collective sur la participation de nouveaux membres et aide à une meilleure communication interne et externe.

Par ailleurs, l'équipe s'est engagée à accompagner les membres de chaque bureau à élaborer des projets et identifier les bailleurs éventuels de leurs actions.

Pour finir, un module « associativisme » est programmé en décembre, auprès des groupes d'intérêt de Chamoculo D, afin de favoriser une structuration plus grande des actions que ces derniers tentent de mener dans les domaines de l'accompagnement familial et l'assainissement.

II. ANALYSE

1. Les atouts du volet

En guise d'introduction à l'action menée par l'équipe, il paraît important de souligner l'engagement pris dans l'appui à la structuration des communautés. Un processus long et délicat a été engagé pour donner naissance à des associations et des centres communautaires chargés de prendre en charge l'appui aux plus démunis dans les quartiers périphériques de Maputo.

Même si le processus est encore en cours d'élaboration, nécessitant par là même des améliorations et une nécessaire professionnalisation des acteurs, il a le mérite d'exister et d'avoir évolué. Il est donc important de continuer à accompagner le mouvement afin de donner plus de vigueur à la dynamique sociale que ce type d'instrument est susceptible de provoquer.

Notons que les visites effectuées dans chaque centre communautaire ont témoigné d'un enthousiasme des associations à avoir participé à la création de cet outil. Le sentiment d'appropriation collective semble fort, et le désir de pouvoir pérenniser la structure semble effectivement bien présent.

Pour terminer, notons la reconnaissance de ces structures par un certain nombre de partenaires institutionnels : le MINED qui a pris en charge la rémunération des alphabétiseurs, la DMCAS qui participe à la formation des agents communautaires de l'AF, la DDMAS qui a bien voulu accompagner les actions d'assainissement initiées par les agents communautaires ESSOR et les autorités districtales qui les considèrent comme des acteurs locaux capables d'initier des actions.

2. Les difficultés identifiées

Notons cependant, que ces associations sont en cours de constitution. Elles sont donc encore très fragiles dans leur organisation politique, leur représentation sociale, leur professionnalisation et la viabilité économique de leurs activités.

Un certain chemin a été parcouru pour leur permettre de se structurer, d'être légalisées, de pouvoir gérer les activités initiées dans chacun des centres. Reste que les agents communautaires présents, ne disposent que d'un faible niveau de formation, que les activités sont fortement tributaires de rentrées financières de plus en plus aléatoires et que la dynamique semble fortement compromise avec le départ d'ESSOR.

Le pari sur l'avenir de ces structures relève donc encore aujourd'hui d'un choix politique. Pas suffisamment préparées à la prise en charge de leurs activités et de leur processus de démocratisation, elles doivent être encore accompagnées si jamais on veut faire d'elles, des structures pérennes capables de se prendre en charge.

Cet aspect est particulièrement important pour ce volet du projet, car un pari a été fait : faire des associations et des centres communautaires, des instances capables de générer une dynamique sociale. Un processus a été engagé dans ce sens, un retrait progressif d'ESSOR est en cours de réalisation du fait de la fin du projet, mais l'oiseau n'est sans doute pas suffisamment grand pour voler de ses propres ailes.

Un choix est donc à faire : faire des centres, des lieux de socialisation et d'accompagnement à quelques activités ou conduire à une véritable professionnalisation.

Dans ce deuxième cas de figure, il s'agit de mettre les bouchées doubles et ne pas se contenter des moyens engagés jusqu'alors. (engager une discussion avec la municipalité et les partenaires institutionnels ou ONG sur ce volet)

Pour préciser chacun de ces aspects, rentrons dans le détail des difficultés soulignées ou observées lors de nos visites dans les centres communautaires :

Des problèmes liés à la composition des associations

- Des associations dotées d'un faible nombre de membres : entre 17 et 32 membres,
- Des associations qui se sont constituées pour certaines, sur la base d'un réseau d'amis, et qui de ce fait, sont encore peu ouvertes à une représentation sociale élargie.

Des problèmes liés aux moyens humains encore insuffisants

- Des acteurs qui semblent encore peu capables d'élaborer des projets pour l'avenir de leur structure,
- Des acteurs confrontés aux difficultés de la gestion financière.

Des problèmes liés à des activités difficilement viables dans un contexte de grande pauvreté

- Des bénéficiaires qui ont souvent du mal à régler leur participation aux activités,
- Des activités dont la viabilité est soumise au moindre aléa.

Des problèmes liés à la reconnaissance du dispositif :

- Des centres pas suffisamment connus de la population,
- Des partenaires institutionnels qui ne s'engagent pas dans le financement des actions.

Des problèmes liés au statut des locaux

- La question de la propriété des bâtiments n'est toujours pas réglée malgré la fin prochaine du projet.

Une organisation communautaire à Chamanculo D qui est loin de pouvoir s'autonomiser, malgré des actions collectives réussies dans le domaine de l'assainissement et de l'accompagnement familial.

III. PROPOSITIONS

Si l'on veut pouvoir donner un avenir à ces centres, il semble donc important de miser sur le renforcement du processus démocratique, afin de permettre une meilleure représentation sociale au niveau du quartier. Il faut également chercher à professionnaliser les activités initiées (AF et prévention ados) et les acteurs qui les accompagnent. On peut à cet effet, faire le pari de structures, qui se professionnalisent en s'appuyant sur les partenaires institutionnels présents, deviennent de véritables centres sociaux rayonnant à l'échelle de tout un quartier. En attendant, le chemin est encore long à parcourir. Plusieurs axes de travail peuvent être envisagés avec des degrés divers selon les centres communautaires, qui ne fonctionnent pas d'ores et déjà tous de la même manière et à la même vitesse.

Objectif n°1 : renforcer le processus démocratique des associations

Actions :

- Inciter les associations à élargir le nombre de leurs adhérents, afin de donner plus d'ampleur à leur représentation et à leurs activités,
- Permettre aux leaders sociaux (chefs de quarteirao...) et aux jeunes d'être plus nombreux dans la composition du bureau de chaque association,
- Eviter à l'avenir le cumul des mandats et des fonctions, notamment entre le poste de référent administratif et le poste de Président (même si dans un premier temps cela peut se comprendre) : conduire à l'élaboration d'un règlement interne commun à toute association qui fixe les règles de nomination des membres du bureau.

Objectif n°2 : renforcer la capacité organisationnelle des activités et des locaux des centres communautaires

Actions :

- Voir propositions formulées dans les autres volets du projet.

Objectif n°3 : renforcer la capacité d'initiative des acteurs

Actions :

- Assurer un suivi des activités menées par les centres communautaires,
- Aider à l'élaboration de projets,
- Finaliser le guide des acteurs sociaux, afin que les associations disposent d'un annuaire des acteurs à qui adresser les demandes d'appui et de financement.

Objectif n°4 : favoriser la viabilité économique des centres

Actions :

- Développer les activités de location de salles et organiser des activités socialisantes et éducatives rémunératrices : cuisine, couture...
- Aider la prise en charge des activités et du personnel par des partenaires institutionnels et privés : DMCAS pour le personnel des escolinhas et agents communautaires AF,
- Optimiser les activités éducatives en augmentant le nombre d'enfants bénéficiaires du soutien scolaire.

Objectif n°5 : régler le problème de la propriété des bâtiments et du matériel

Actions :

- Donation au district urbain municipal pour les centres communautaires appartenant à ESSOR (2), puis établissement d'un protocole d'accord entre les associations et l'administration comprenant une mise à disposition du bâtiment à titre gratuit,
- Etablissement du simple protocole d'accord mentionné plus haut, pour les locaux appartenant au district.

Objectif n°6 : créer une structure d'appui aux centres

Actions :

- Afin d'atteindre l'ensemble de ces objectifs et les actions qui les accompagnent, il paraît judicieux de créer une structure d'appui-conseil aux initiatives communautaires dans le cadre d'AMDEC.

Fonctions : suivi des activités, financement de projets, organisation de formations, aide à la constitution de structures associatives, aide aux partenariats institutionnels...

Dans ce type de configuration, AMDEC ne mettrait plus à disposition des centres, un personnel technique rémunéré (type agents communautaires), mais viendrait en appui aux activités initiées.

CHAPITRE III

L'AVENIR DE L'ONG AMDEC

INTRODUCTION

Lors de son arrivée au Mozambique, ESSOR avait inscrit dans sa démarche, la volonté de donner naissance à une ONG capable de prendre la direction des opérations au bout de quelques années. Le travail accompli depuis 1997, permet donc d'envisager concrètement cet objectif.

Ainsi, après plusieurs mois de réflexion, AMDEC a été créée et tente depuis, d'élaborer une stratégie d'avenir, aussi bien en terme de savoir-faire à valoriser, de projets à bâtir, que de financements à trouver pour permettre le lancement concret des actions.

Durant le premier semestre de l'année 2004, l'équipe va donc, en parallèle à la conduite des dernières actions du projet, définir un plan d'action et rechercher des partenaires financiers.

A l'heure de l'évaluation, le lancement de l'ONG a donné lieu à un certain nombre d'actions, qui témoignent d'avancées. En attendant, le niveau de réflexion et d'engagement reste pour un grand nombre d'aspects, au stade de l'ébauche. Il paraît donc essentiel d'accélérer le processus et de définir rapidement ce que peut ou doit être AMDEC.

Afin d'aborder l'ensemble de ces aspects, nous allons d'abord faire le point sur les actions menées jusqu'à présent par l'équipe pour lancer AMDEC, notamment et principalement sur le plan de son organisation interne, des projets en cours d'élaboration et du calendrier de travail qu'elle a fixé pour les mois à venir.

Nous ferons part ensuite de la perception que nous avons de la démarche entreprise par la nouvelle équipe, en associant à l'analyse, un certain nombre de propositions.

Rappelons la méthode que nous avons employée pour conduire le travail de ce chapitre consacré à l'avenir :

En plus des séances de travail que nous avons pris l'habitude d'avoir avec l'équipe pendant les trois premières semaines de l'évaluation, nous avons consacré 2 jours à la fin de notre mission, pour connaître l'état d'avancement de la réflexion et du travail engagé par l'équipe sur son devenir :

- Dans ce cadre, nous avons conçu des ateliers de travail pour identifier les besoins de formation de l'équipe dans une perspective d'autonomie prochaine,
- Nous avons ensuite fait le point sur les projets à venir et la manière dont l'équipe envisageait la poursuite du travail dans plusieurs volets du PU,
- Nous avons enfin travaillé sur le rôle que pourrait jouer prochainement ESSOR vis à vis de leurs projets.

Soulignons que ces journées conduisent à faire le constat d'une démarche qui ne fait que s'engager. Il a été difficile dans le temps imparti de travailler à l'élaboration concrète de

projets ; ceci étant dû , certes, au temps dont nous disposions, mais aussi à l'état de la réflexion actuelle de l'équipe sur son devenir.

I. PRESENTATION DES ACTIONS ENTREPRISES PAR L'EQUIPE

1. L'organisation interne de la nouvelle ONG

Depuis maintenant quelques mois, l'équipe s'est constituée en association, avec des statuts et un bureau qui lui sont propres. Ce montage s'est fait sans la participation et l'implication de la responsable du projet, qui souhaitait, pour des raisons tout à fait légitimes, laisser l'équipe définir ses textes fondateurs, et trouver les personnalités extérieures susceptibles de s'impliquer.

Au final, le bureau est composé d'une Présidente, d'un Secrétaire, d'un Trésorier, d'un Conseil Fiscal et de plusieurs commissions de travail.

Toutes les personnes élues au sein du bureau sont extérieures aux salariés de l'équipe, ormis, la Présidente, qui est en parallèle, la responsable administrative de l'ONG. Le bureau est élu pour un mandat de trois ans. Il doit convoquer une Assemblée Générale une fois par an.

A côté du bureau, qui représente l'instance politique de l'association, l'équipe a tenté de définir les rôles et les attributions de chacun au niveau du personnel permanent.

Avec l'accord de l'ensemble de ses membres, AMDEC a décidé de reconduire le schéma organisationnel mis en place pour les 8 derniers mois du projet, en se dotant d'une direction bicéphale, censée piloter et coordonner l'ensemble des actions à venir. Cette direction est composée d'un responsable des activités et d'une responsable administrative qui dirigent conjointement les activités de l'ONG :

- Le « responsable des activités » est celui qui assure le suivi des 7 thématiques. Entré dans l'équipe en 2001, il est titulaire d'une licence et a été jusqu'au départ de la responsable du projet le 7 novembre dernier, le coordinateur du volet « Sida ». Aujourd'hui, en parallèle à ses fonctions de responsable des activités, il continue à gérer le même volet, en centrant son action sur la structuration de l'espace de concertation créé au niveau de la DDE n°3. Il assure également depuis janvier, la coordination du volet « Formation professionnelle ».
- Il y a ensuite la « responsable administrative ». Entrée dans l'équipe en 1997, elle a toujours eu en charge la gestion administrative et financière du projet. Elle est titulaire du baccalauréat, auquel il faut ajouter les formations proposées par Essor pour améliorer la professionnalisation de ses fonctions.

En dessous de cette co-direction, l'équipe est composée des coordinateurs de l'ensemble des secteurs dans lesquels AMDEC, doit mener ses activités.

Le PU ayant été doté de 7 secteurs d'activité, la nouvelle ONG pourrait visiblement reprendre chacun de ceux-ci, en y nommant un coordinateur. C'est en tout cas, ce qui semble avoir été envisagé.

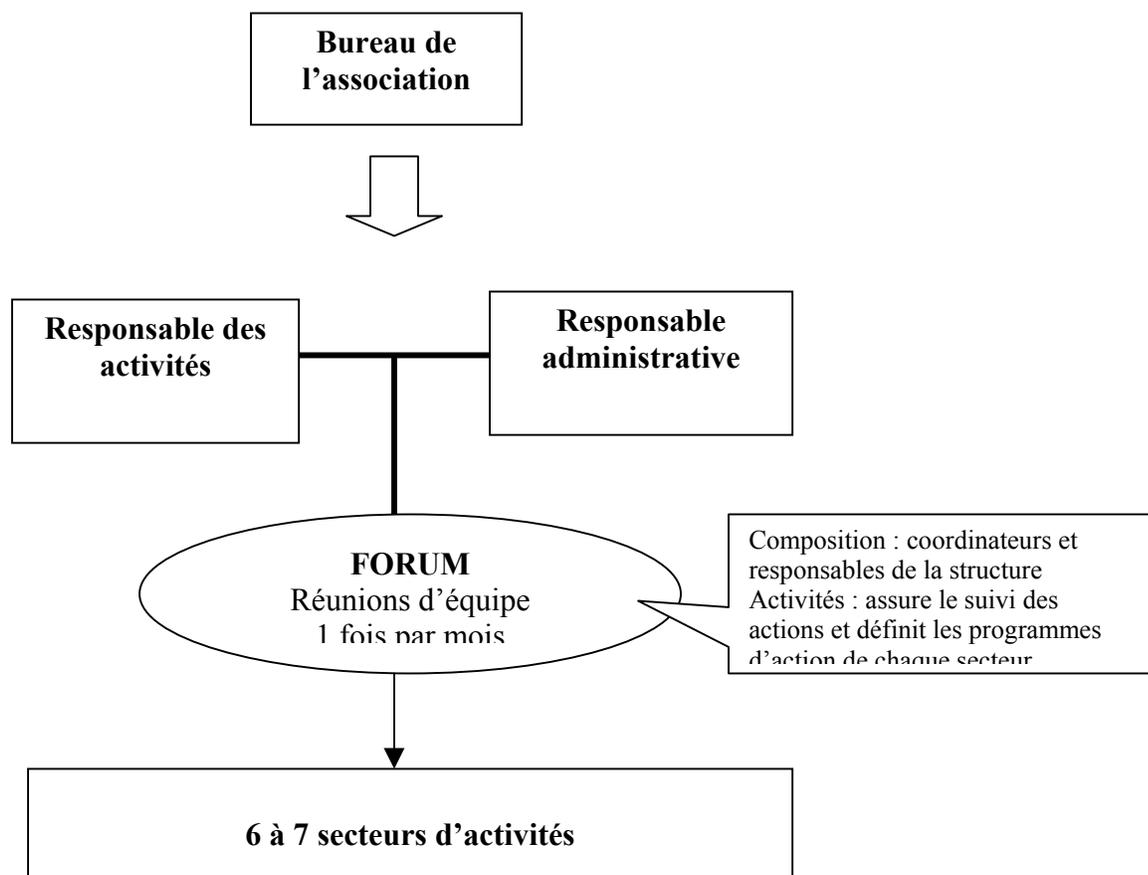
Rappelons à cet effet, que l'équipe, qui disposait de 14 personnes en décembre dernier (responsables compris), n'est plus constituée que de 10 salariés à partir de janvier 2004. Tous les coordinateurs restent en poste jusqu'à la fin du projet, sauf celui qui assurait la

coordination de la formation professionnelle et de l'assainissement qui a quitté ses fonctions à la fin du mois de décembre²³.

Sur le plan du travail au sein d'AMDEC, l'organisation n'est pas encore très établie. Il est prévu que l'équipe se réunisse régulièrement dans le cadre d'un « forum », afin de faire le point sur les activités engagées et décide collectivement des actions à venir.

Le responsable des activités a bien insisté sur le fait, que les actions qui seront menées, doivent l'être dans un esprit collectif, mûri par l'ensemble des membres de l'équipe et accepté par tous. Ces forums remplaceraient en quelque sorte, sous la forme d'un autre nom, les rencontres mensuelles de l'ancienne équipe.

ORGANIGRAMME AMDEC PRESENTÉ PAR L'EQUIPE



²³ Voir tableau de présentation du personnel dans le premier chapitre du rapport.

2. Les projets en cours d'élaboration

L'équipe nous a évoqué deux projets sur lesquels elle compte travailler : le premier s'intitule « démocratie citoyenne » dans les écoles ; le second porte sur l'éducation sanitaire et la construction de blocs sanitaires dans les écoles des districts 2 et 3.

1. Le projet « démocratie dans les écoles », pensé par l'équipe et à propos duquel, des discussions semblent avoir été engagées avec les DDE, propose de travailler sur le renforcement des conseils d'école, la création de groupes de travail sur le sida et l'éducation sanitaire, puis la nomination/élection de délégués parmi les élèves. Un contact semble avoir été établi avec l'Unesco pour la formulation du projet et un financement éventuel.
2. Le projet « assainissement » est encore au stade de l'ébauche. Un contact a été pris récemment avec l'Unicef, qui a manifesté son intérêt pour un projet qui initierait l'installation de blocs sanitaires dans les écoles de plusieurs districts et des opérations d'éducation sanitaire dans les mêmes établissements.
Le coordinateur du volet assainissement doit se charger de préciser la commande, puis de rédiger le projet et la demande de financement. A l'heure de l'évaluation, le contenu à donner au projet, reste flou.

3. Le calendrier de travail proposé

Afin de mener à bien l'ensemble des actions envisagées, l'équipe nous a présenté un rapide plan de travail dont les objectifs se situent à 4 niveaux :

- Le suivi de la légalisation de l'association (qui n'est pas un axe de travail, puisque le processus administratif est en cours)
- La constitution d'un groupe de réflexion dont les actions porteront sur l'identification et l'élaboration de projets
- Un travail de communication qui vise à rédiger une plaquette publicitaire présentant l'ONG (piloté par la responsable administrative)
- Un travail collectif qui vise à définir le règlement interne, les grilles de salaire et les grilles d'évaluation du personnel.

II. ANALYSE ET PROPOSITIONS

A partir des séances de travail organisées avec l'équipe, et en reprenant l'ensemble des actions engagées ou programmées, des éléments d'analyse nous paraissent possibles à plusieurs niveaux :

1. A propos de l'organisation interne de l'ONG

Sans vouloir faire une interprétation trop hâtive des choses, il semble que l'équipe AMDEC, issue de l'ancienne équipe ESSOR, ait du mal à se désigner un véritable pilote. Partie de l'idée qu'elle doit reproduire le schéma organisationnel proposé pour les derniers mois du projet, elle conçoit tout à fait que l'ONG puisse être dirigée conjointement par deux personnes. Elle pense également qu'un travail collectif au sein des forums permettra de définir les stratégies à mener et les projets à bâtir.

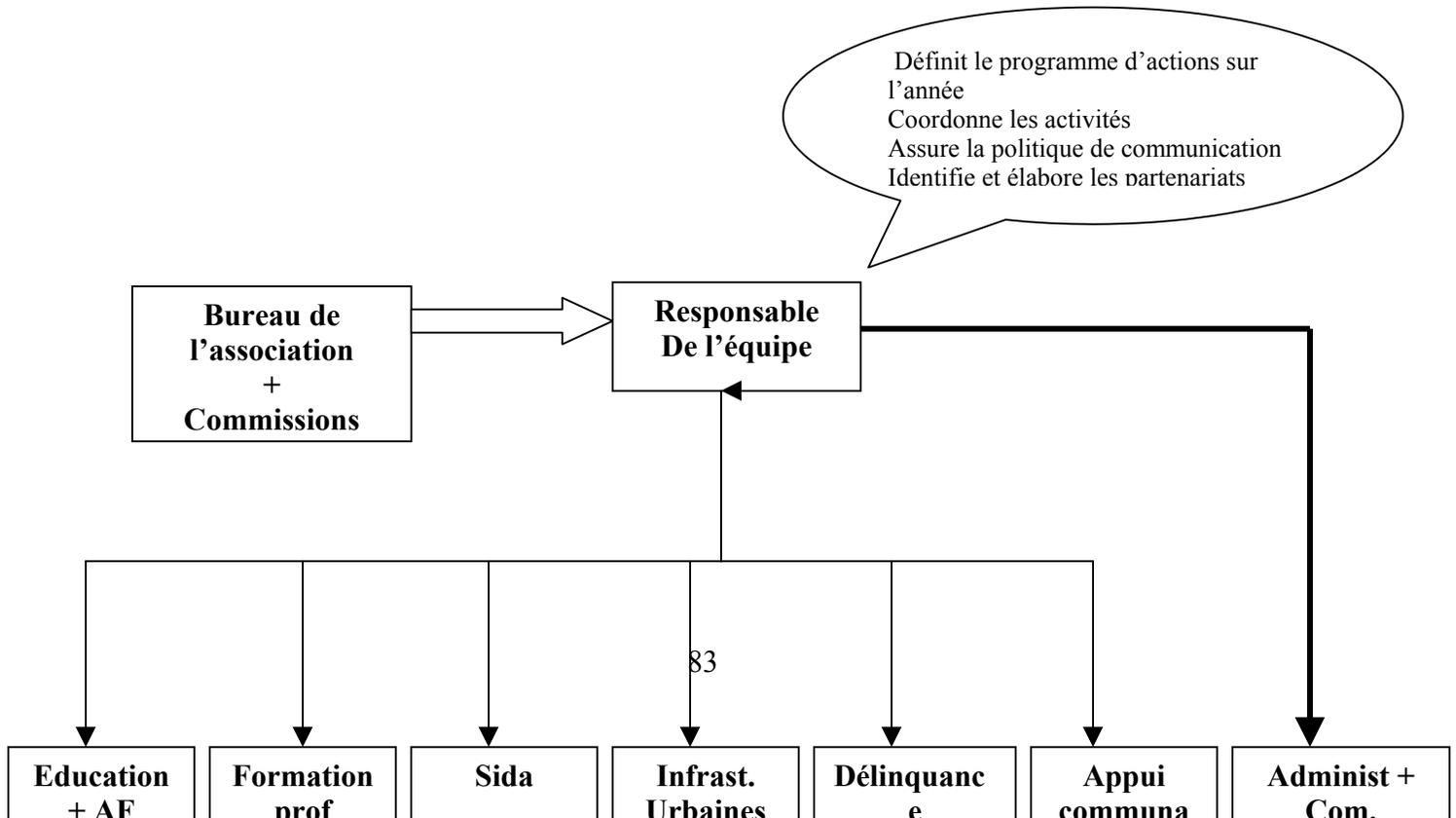
Sur le plan politique, cette démarche engagée et souhaitée fermement par les uns et les autres, n'est absolument pas criticable. Des habitudes de travail ont été prises, qui montrent que l'esprit d'équipe est là, et le travail collectif possible.

Reste qu'il demeure un problème qu'il faudra probablement résoudre rapidement, si AMDEC veut clairement mettre en oeuvre cette philosophie de l'action.

Ce problème est celui de la nomination à la co-direction de l'équipe, de la responsable administrative qui est en même temps, Présidente de l'association. Comment s'assurer en effet d'une direction opérationnelle en cas de conflit entre les deux têtes de l'exécutif ? Peut-on imaginer un responsable des activités, pris en étau entre la responsable administrative et la Présidente, qui est en fait la même personne ?

Nous avons donc fait une proposition, débattue avec l'équipe, qui pouvait simplifier les relations de pouvoir et les éventuels conflits au sein de l'exécutif. Cette proposition avait du sens, non seulement en terme organisationnel, mais aussi en terme de compétences requises pour assurer la direction d'une ONG : voir organigramme ci-dessous.

PROPOSITION D'ORGANIGRAMME ADMINISTRATION D'AMDEC



Cette proposition, qui n'a pas fait l'unanimité, (mais ce n'était pas là, son objectif !) a néanmoins eu le mérite de pointer la nécessité de définir rapidement les fonctions et les tâches de chacun, et d'inscrire le tout dans un règlement interne, afin d'éviter le trop grand libre arbitre de quelques-uns.

Soulignons bien, que ce travail d'organisation de l'équipe nous est apparu comme le préalable indispensable à toutes les autres formes d'actions qui doivent suivre. Ceci veut donc dire que l'organigramme de l'association avec la définition des fonctions et des compétences de chaque membre est à définir le plus rapidement possible.

Résumé des propositions concernant le cadre organisationnel d'AMDEC :

- Bâtir le plus rapidement possible l'organigramme de l'ONG
- Définir le statut et les fonctions des membres de l'équipe à l'intérieur de cet organigramme : responsables de l'équipe, coordinateurs et techniciens
- Définir les missions du bureau et son positionnement vis à vis de l'équipe permanente
- Fixer les modalités d'organisation du travail du personnel
- Elaborer les grilles de salaires
- Rédiger un règlement interne

2. Sur le plan de l'identité de l'ONG et des projets à élaborer

Dès lors qu'AMDEC se présente comme ONG, les actions engagées ne peuvent plus être la simple continuation du projet urbain développé par ESSOR depuis 7 ans. Si décision est prise de poursuivre un ou plusieurs volets du projet, cela doit s'inscrire dans un programme et non plus apparaître comme une addition d'actions définies en fonction des circonstances et des opportunités qui se présentent.

Le plan d'action qui nous a été présenté par l'équipe lors des deux dernières journées, témoigne, semble-t-il, d'une difficulté à définir ce que doit être AMDEC ; il témoigne également de la difficulté que rencontre l'équipe à structurer et organiser un plan de travail, avec une répartition précise des tâches de chacun. Ces difficultés semblent être la résultante directe de l'absence de définition d'un cadre organisationnel en amont, mais pas seulement. Il y a aussi et sans doute, la difficulté de se penser comme structure qui doit tirer bénéfice des actions qu'elle a mené dans le cadre du PU et des savoirs qu'elle a acquis au cours du temps, en inscrivant ceux-ci dans une perspective plus globale de projets et de programmes.

Concrètement, l'équipe a décidé pour le moment, d'élaborer des projets dans plusieurs secteurs, puis, en fonction des financements qui seront accordés, optera pour une recomposition de l'équipe et des thématiques d'action.

Si cette option paraît possible, si elle permet, grâce au financement d'un projet, de maintenir le financement des salaires des différents membres de l'équipe, elle a pour désavantage de ne pas permettre une organisation précise dès le départ ; et puis, elle ne dit rien de ce que peut et doit être AMDEC de manière plus globale.

Propositions concernant la démarche globale de l'ONG et son inscription dans le paysage institutionnel mozambicain:

1. Il paraît essentiel que l'équipe réfléchisse rapidement à ce que doit être la nouvelle ONG :
 - Quelles sont les thématiques sur lesquelles elle souhaite travailler ? De quelle manière ?
 - Quels sont les savoir-faire à valoriser ? Comment ?
 - Y a-t-il des axes du PU sur lesquels il ne paraît pas nécessaire de s'engager ?
 - Quelles sont les actions qu'il faut à tout prix mener ou prolonger ?

En bref, AMDEC doit réfléchir à ce qu'elle souhaite être par rapport à l'histoire qu'elle a connu dans le cadre d'ESSOR, mais aussi par rapport aux autres opérateurs présents à Maputo. Elle doit mettre en avant ce qui relève de son identité et de ses spécificités.

Un document précisant les spécificités de la structure et son positionnement vis à vis des autres acteurs pourrait ainsi être rédigé, faisant valoir les objectifs et les orientations que se fixe l'ONG.

2. Il semblerait ensuite important qu'AMDEC inscrive ces spécificités dans des thématiques d'actions qu'elle répartira dans des départements clairement définis, avec à leur tête, des coordinateurs chargés de mener les actions (voir modèle élaboré en amont, qui partait de l'idée développée par l'équipe, à savoir : reprise des 7 thématiques du PU)

3. Chacun pourra alors travailler à élaborer des projets pour chaque secteur, puis fera démarrer progressivement chacun des secteurs en fonction des financements accordés pour chacun d'entre eux. Cela aura pour mérite de savoir, qui de l'équipe, peut poursuivre le travail dans le court terme, en attendant, que le financement d'autres actions, permette le recrutement ou le prolongement progressif des autres membres de l'équipe.

Il faudra en tout cas, établir clairement les règles, et les adapter en fonction des opportunités qui se présentent à AMDEC.

Propositions concernant les thématiques et les « services » prioritaires à valoriser dans le cadre d'AMDEC :

Nous ne reviendrons pas ici sur les points forts du projet soulignés dans le premier chapitre du rapport, points forts à partir desquels AMDEC doit s'appuyer pour définir sa stratégie à venir. Nous renvoyons pour cela, l'équipe, aux réflexions qu'elle doit mener. Nous ne reprendrons ici que les outils et les secteurs qui nous paraissent indispensables à valoriser :

1. Le premier secteur sur lequel il paraît important qu'AMDEC se positionne, est celui de **la formation professionnelle**, dans lequel, le PU a montré tout son savoir-faire à travers l'outil UPA.

Dotée pour le moment de 2 techniciens qui doivent conduire les actions de la dernière année du projet sous la coordination du responsable des activités, il paraît d'abord indispensable que le service poursuive à l'avenir les actions déjà engagées : identification des jeunes, accompagnement à la formation et financement de celle-ci, aide à la recherche d'emploi...). Il serait également important que les propositions faites en amont puissent se concrétiser : développement de la branche micro-crédit, développement du comité de pilotage et participation plus grande du monde économique à la politique et aux actions de ce service. Il serait enfin judicieux que des actions soient menées en vue de dupliquer ce service dans d'autres districts de la ville ou d'autres villes du pays. Pour cela, l'équipe actuelle doit être considérablement renforcée en recrutant un coordinateur hautement qualifié, voire même un véritable chef de projet. (voir à ce propos, les 2 options qui peuvent être proposées plus loin dans le cadre du partenariat avec ESSOR).

2. Le deuxième secteur clé, est celui de **l'appui communautaire**, dans lequel les conclusions livrées dans la partie 2 du rapport, soulignent la fragilité des centres et la nécessité de poursuivre le travail engagé auprès d'eux.

En ce qui concerne ce secteur, il n'existe pas encore de service censé piloter les actions. ESSOR est venu en opérateur direct sur toute la durée du projet : création des centres, rémunération du personnel, achat et gestion du matériel, entretien des locaux...) AMDEC pourrait donc poursuivre l'action, mais en devenant cette fois, un simple bureau d'appui-conseil aux actions engagées par les centres. A ce propos, ce service, qui est à créer, permettrait de soutenir les actions menées, financer ou aider au financement de certains projets, et conseiller/former le personnel des associations. Il pourrait également être, une instance qui favorise et accompagne la création de centres communautaires dans d'autres quartiers périphériques de Maputo.

La création de ce bureau paraît d'autant plus nécessaire, qu'il y a là, moyen de valoriser ce qui était au départ, la spécificité de la démarche d'ESSOR....

Propositions concernant les projets sur lesquels l'équipe a déjà engagé ou envisage d'engager des actions

Comme nous avons eu l'occasion de l'évoquer en amont, l'équipe nous a présenté deux projets sur lesquels, elle compte travailler : le premier s'intitule « démocratie citoyenne » dans les écoles ; le second porte sur l'éducation sanitaire et la construction de blocs sanitaires dans les écoles des districts 2 et 3.

1. Le projet « démocratie dans les écoles », s'il a l'intérêt d'ouvrir de nouveaux champs d'investigation, a cependant paru faiblement tenir compte des acquis à valoriser et des actions du PU à prolonger dans le secteur éducatif. Nous avons donc proposé d'élaborer un projet plus global intitulé « renforcement des conditions d'apprentissage dans les écoles », dont l'objectif principal serait d'améliorer le système éducatif en incluant la « participation citoyenne », qui fait, elle aussi, partie du processus éducatif.

On pourrait ainsi penser dans ce projet, des actions de soutien scolaire, de sensibilisation/prévention au sida, d'éducation sanitaire, et en même temps, des activités d'éducation civique et de participation citoyenne des élèves dans les conseils d'école...

Un tel projet aurait pour intérêt de valoriser un certain nombre d'acquis du PU, de prolonger des actions qui méritent un soutien sur le moyen et long terme, puis d'inscrire de nouvelles problématiques liées à la participation citoyenne, qui ferait du projet « éducation », un projet encore plus global.

Ceci dit, et pour ramener ce type de projet à sa juste prétention, n'oublions pas que la situation des écoles mozambicaines est des plus précaires : les classes ne disposent d'aucun mobilier, n'ont pas de matériel pédagogique, sont souvent surchargées en effectif et fonctionnent selon le principe des rotations. N'imaginons donc pas la mise en place d'un projet démesuré, mais tout simplement la création de dispositifs qui permettent l'ouverture des enseignants et des élèves à des préoccupations sanitaires, sociales et politiques plus grandes.

Le projet « assainissement » étant encore au stade de l'ébauche, sans précision sur la commande de l'UNICEF, il nous paraît donc difficile d'en faire l'analyse.

Les autres volets du PU à partir desquels l'équipe peut élaborer des projets.

Le travail à engager dans les autres volets du PU, renvoie précisément à la nécessaire réflexion que l'équipe doit avoir sur son devenir.

Dans ce cadre, il s'agit donc que l'équipe s'interroge sur ce qu'elle souhaite faire, et ce qui lui paraît nécessaire de valoriser pour bâtir ensuite un projet. Ce point est à nos yeux, d'autant plus essentiel, que les propositions qui ont été formulées lors des journées de travail, ne semblaient pas toujours prendre en compte les savoir-faire de l'équipe acquis au cours des 7 dernières années.

Résumé des propositions concernant les objectifs et les projets à construire dans le cadre d'AMDEC :

- Rédiger un document d'orientation présentant les spécificités et les objectifs d'AMDEC
 - . Savoir-faire
 - . Thématiques d'intervention
 - . Objectifs
- Réaliser un document de communication externe : plaquette
- Monter des projets dans chacun des secteurs retenus par l'équipe
 - . Elaboration de projets
 - . Budgets prévisionnels
- Identifier et solliciter des partenaires financiers
- Privilégier le fonctionnement et le développement d'UPA
- Créer un bureau d'appui-conseil aux centres communautaires

3. Sur la capacité de l'équipe à se constituer en ONG

Les ateliers qui visaient à évaluer le niveau de compétence de l'équipe dans une perspective d'autonomisation, ont permis de montrer ce que les uns et les autres ne maîtrisent pas encore, et du coup, ce dont ils ont besoin, au moins pour une partie d'entre eux.

1. Le premier besoin qui paraît le plus criant tient à la manière de **conduire un projet** : Jusqu'à présent, la conduite du projet était assurée par la responsable, qui se chargeait de définir les stratégies et les plans d'action à mettre en oeuvre. Aujourd'hui, seul, le

responsable des « activités » qui lui succède, semble pouvoir maîtriser les mécanismes de conduite d'un projet et l'ensemble des cycles de celui-ci.

A l'intérieur des mécanismes du cycle de projet, il semble, et cela a été formulé comme tel par l'intéressé, qu'une formation complémentaire lui soit nécessaire pour maîtriser l'ensemble des mécanismes de la conduite de diagnostic, notamment dans le cadre d'une approche participative.

Pour le reste, il est important que la plupart des coordinateurs, maîtrisent bien ce qu'est un cycle de projet, afin qu'ils viennent en appui au responsable, notamment au moment de l'élaboration des projets, puis dans la conduite et l'exécution de ces mêmes projets.

Une formation complémentaire sur le diagnostic participatif proposée au responsable, ainsi qu'une formation basique sur le cycle de projet proposée aux différents coordinateurs de secteurs paraît donc indispensable à mettre en place pour pouvoir engager les actions d'élaboration de projet, puis de programmation de ceux-ci. Dans un souci d'efficacité, ces formations devraient être proposées le plus rapidement possible, et ce avant la fin du projet ESSOR prévue pour août prochain.

2. Le deuxième point concerne les **méthodes utilisées pour mesurer l'impact** des actions menées. Là encore, la plupart des outils mis en place pour les besoins du projet, étaient maîtrisés par la responsable, qui utilisait des indicateurs et une méthodologie d'enquête couramment utilisée en sciences sociales : méthode par questionnaires distribués aux bénéficiaires des activités puis traitement informatique et exploitation des données.

Il semblerait donc important que l'équipe soit dorénavant formée aux outils couramment utilisés dans le champ des sciences sociales pour mesurer l'impact des actions menées, mais pas seulement à partir des indicateurs utilisés jusqu'alors. Un travail est à faire pour trouver de nouveaux indicateurs et de nouvelles méthodologies plus rapidement opérationnelles, notamment par la conduite d'entretiens semi-directifs qui permettent des résultats souvent plus probants que les simples enquêtes par questionnaire.

Une formation proposée par un socio-économiste serait donc un bon moyen pour permettre à l'équipe, d'élaborer des indicateurs fiables et pertinents d'analyse de leurs actions sur le terrain.

Compte tenu de la méthode qu'impose ce type de démarche « qualitative », il ne nous est pas possible de fournir ici les indicateurs à prendre en compte pour mesurer l'impact des actions. C'est effectivement au cas par cas, volet par volet, que le dispositif méthodologique est à imaginer. Il faudra donc que le formateur travaille avec l'équipe sur chacun des dispositifs existants, et qu'il propose pour chacun d'entre eux, une méthode et des outils appropriés.

On peut ainsi imaginer une formation qui prenne en compte :

- Une présentation générale de la méthode d'enquête par entretien pour mesurer l'impact des actions menées dans le cadre d'un projet : méthodologie de l'entretien, construction des guides, méthode d'identification des publics enquêtés, exploitation des données...
- Des ateliers de conception des outils propres à chacun des volets, avec rappel des :
 - Objectifs à atteindre,

- Critères qualitatifs et quantitatifs à prendre en compte (indicateurs fiables pour évaluer l'impact des actions),
- Catégorie des populations à enquêter,
- Nombre d'enquêtes à réaliser,
- Construction des grilles d'entretien,
- Elaboration des grilles d'exploitation,

Cette formation, si elle donne lieu à la mise en place effective de nouveaux outils, permettra de compléter le dispositif « quantitatif » proposé jusqu'alors. La méthodologie ainsi reconsidérée, affinera la mesure de l'impact des différents volets de chaque projet, et permettra de mieux redéfinir le contenu des actions à poursuivre.

3. Le troisième besoin concerne l'**informatique** :

L'observation des fonctionnalités des différents secteurs de ce domaine a permis de mettre en avant la nature des formations à proposer et les logiciels à maîtriser par les différents membres de l'équipe.

Afin de permettre une meilleure opérationnalité des actions qui devront être engagées, les formations doivent porter sur les fonctions essentielles des logiciels présentés ci-après :

- **MS Word:** ce logiciel suscite la curiosité des membres de l'équipe. Pourtant les principales fonctions ne sont pas correctement maîtrisées par la plupart d'entre eux. Un apprentissage plus approfondi de MS Word, devrait donc permettre aux différents coordinateurs, d'élaborer des listes (enfants scolarisés, familles "pauvres" bénéficiant de l'accompagnement familial, attestation de pauvreté...) qui alimenteront ensuite les bases de données. Le tableau joint en annexe, présente les fonctions importantes à maîtriser.
- **MS Excel:** ce logiciel est d'une importance primordiale, car il est au coeur de la l'élaboration des bases de données. Sa maîtrise, qui n'est pas indispensable pour la gestion de certains secteurs, s'avère néanmoins nécessaire pour l'amélioration du fonctionnement de certains volets du projet. En témoigne par exemple, le service UPA, dont les techniciens, qui ne maîtrisent que très mal le logiciel, doivent nécessairement créer, puis gérer des bases de données. Le tableau joint en annexe présente les fonctionnalités que nous trouvons importantes à connaître et maîtriser.
- **MS Visual Basic:** quoique élémentaire, la connaissance de ce logiciel permet une meilleure maîtrise d'Excel, dans la mesure où bien des fonctions avancées du logiciel Excel porte sur les principes du logiciel Visual Basic. Ainsi, il est recommandé que les agents liés aux bases de données, aient une connaissance initiale du logiciel Visual Basic.
- **MS SQL:** Il est important que ce logiciel soit maîtrisé par les techniciens qui ont en charge le service UPA, car celui-ci constitue une plus-value pour la

consultation de données croisées, surtout quand il est assorti du logiciel Access, que nous abordons ci-après.

- **MS Access:** il est également nécessaire que les agents, surtout ceux affectés à UPA, aient de bonnes connaissances de l'utilisation d'Access. En effet, un logiciel écrit sur Access a été mis à disposition de ce service en juillet 2002. Depuis, personne ne l'utilise, car le programmeur embauché par CARE et ESSOR n'a jamais mis à disposition de manuel, ni formé les techniciens. Il nous a été dit que ce technicien avait bénéficié récemment d'une bourse pour suivre ses études en Allemagne. Ainsi, va t-il falloir embaucher une autre personne pour donner suite au travail, à moins d'écrire un nouveau logiciel, élaborer un manuel et effectuer enfin la formation des agents. Soulignons que nous avons eu l'occasion de tester les fonctionnalités d'un outil qui est effectivement inachevé. Le tableau joint en annexe, présente les fonctionnalités importantes à connaître et maîtriser par les agents.

4. Le quatrième concerne le **montage de projet** :

Actuellement, 2 personnes ont suivi une formation à l'élaboration de projet : l'actuel « responsable des activités » et le coordinateur assainissement qui a quitté le projet à la fin du mois de décembre. Il serait donc essentiel, dans la perspective que se donne AMDEC, que tous les coordinateurs, bénéficient d'une formation qui leur permettent ensuite, en collaboration avec le responsable, d'élaborer des dossiers et d'identifier des bailleurs.

Ceci est d'autant plus important qu'on ne peut pas imaginer faire reposer le montage de tous les dossiers sur une seule personne compétente.

En terme de programmation, il paraît donc urgent que l'équipe dispose d'un ou plusieurs modules de formation qui permettent d'appréhender plus efficacement le cycle de projet, les outils du diagnostic social urbain et les méthodes d'enquêtes pour mesurer l'impact des actions menées.

Résumé des propositions concernant les formations à mettre en place auprès de l'équipe :

- Rédiger un document de formalisation des formations à mettre en place dans les domaines suivants : élaboration de document de projet, cycles de projet, diagnostic participatif, analyse d'impact des actions menées, informatique
- Identifier les bénéficiaires de chaque formation au sein de l'équipe
- Identifier les formateurs
- Evaluer le coût des formations
- Fixer un calendrier de formation

4. Sur le rôle et l'implication d'ESSOR

Au terme des 7 années de présence d'ESSOR au Mozambique, il est important de rappeler qu'AMDEC voit le jour dans un contexte, qui, au moins sur deux aspects déjà largement évoqués en première partie de ce document, semble plutôt favorable. Rappelons à cet effet, la conduite d'un projet, qui a permis la constitution d'une équipe capable de développer des savoir-faire. Soulignons également la place acquise par ESSOR dans le paysage institutionnel mozambicain qui doit permettre à AMDEC d'être facilement identifiée et reconnue par les administrations centrales.

Une telle situation ne doit cependant pas faire oublier la prise en compte, puis la résolution nécessaire d'un certain nombre de problèmes qui pourraient pénaliser les chances de réussite de cette nouvelle ONG. Soulignons pour illustrer cela, le manque de formation des membres de l'équipe dans plusieurs domaines spécifiques, le problème d'identification des

thématiques d'intervention et des objectifs à atteindre, l'organisation interne difficile à mettre en oeuvre et les difficultés rencontrées actuellement pour élaborer des documents de projet...

Dès lors, l'implication d'ESSOR dans le démarrage d'AMDEC, comme dans le lancement des activités qui suivront, nous paraît primordiale pour permettre une plus grande efficacité et pertinence des actions menées.

A ce propos, les journées de travail consacrées au lancement de cette nouvelle structure, nous conduisent à proposer 2 temps ou axes possibles d'appui :

Le premier concerne la naissance proprement dite de l'ONG :

- Compte tenu du lancement actuel des activités, il nous paraît essentiel qu'ESSOR participe au financement des formations dont l'équipe a besoin pour voler de ses propres ailes. Ces formations, comme nous l'avons laissé entendre en amont, devraient être programmées rapidement afin d'optimiser les démarches engagées depuis peu par l'équipe (élaboration de projets, identification de bailleurs).
- Il nous paraît également essentiel, compte tenu des difficultés évoquées en amont, qu'un accompagnement puisse être mené afin que l'équipe parvienne à s'organiser et préciser l'ensemble des champs d'intervention dans lesquels elle voudra s'investir à l'avenir. Cet appui semble d'autant plus important, qu'il est encore difficile pour AMDEC de se définir et de se fixer des objectifs sans conseil et validation externe des choix qui pourraient être faits.
- Reste enfin à résoudre le problème du patrimoine ESSOR : équipement bureau, véhicules... dont l'équipe AMDEC voudrait pouvoir bénéficier dès la fin du projet en août 2004.

Le second concerne les activités et les projets sur lesquels AMDEC doit miser dans un avenir proche :

En dehors des aspects qui tiennent à la structuration et l'organisation progressive de l'ONG, il semble également important qu'ESSOR se positionne sur deux thématiques issues du PU, thématiques qu'il semble indispensable d'appuyer dans un avenir proche : la première est celle de la formation professionnelle ; la seconde, celle de l'appui communautaire.

La formation professionnelle et le devenir d'UPA

Comme nous l'avons souligné à maintes reprises, le service chargé de la formation professionnelle, a témoigné jusqu'alors d'une réelle créativité et efficacité. Il paraît donc essentiel, compte tenu de sa reconnaissance et de son inscription dans le paysage institutionnel mozambicain, que cet outil soit valorisé et développé.

Dans cette perspective, ESSOR pourrait opter pour deux formes d'intervention possibles :

- Soit, faire le choix de venir en appui à AMDEC pour permettre le fonctionnement, puis le développement de ce service,
- Soit, valoriser UPA dans un projet indépendant des actions engagées par AMDEC.

Dans la première des options, ESSOR demeure proche de la philosophie de l'action qui a prévalu jusqu'alors au Brésil, philosophie qui consiste à venir en aide à des ONG locales qui gèrent par elles-mêmes un certain nombre de projets. Dans la seconde, elle reprend à son compte un outil qu'elle a créé, et élabore un véritable projet au Mozambique sur la question de la formation professionnelle et de l'insertion des jeunes par l'emploi.

Il y a là, dans le choix à faire, deux perspectives fondamentalement différentes, qui ne positionnent pas ESSOR de la même manière dans le paysage des opérateurs du développement au Mozambique.

L'appui communautaire et la création d'un bureau d'appui-conseil

Compte tenu des problèmes rencontrés par les centres communautaires, il semble également indispensable qu'une aide soit donnée à la naissance d'un bureau d'appui-conseil aux communautés.

Un tel appui paraît d'autant plus justifié, que nous avons dans la création des centres, un choix politique qui a été fait par ESSOR. Ce choix, qui consiste à donner naissance à des communautés sur lesquelles on peut s'appuyer pour engager des actions de développement, nécessite encore à ce jour un accompagnement fort.

Il nous paraît donc essentiel, compte tenu de la démarche initiale d'ESSOR, qu'AMDEC soit épaulé et appuyé dans la mise en place d'une cellule d'appui qui permettra de prolonger le travail engagé auprès des associations.

Rappelons à ce propos, qu'AMDEC ne jouera pas le rôle d'opérateur direct auprès des centres, mais accompagnera les associations dans la définition et l'élaboration de projets, leur reconnaissance par les administrations mozambicaines, l'organisation interne des activités, la formation du personnel...

Résumé des propositions concernant le rôle d'ESSOR auprès d'AMDEC :

- Aider à la structuration interne de l'ONG et à la définition des thématiques d'intervention
- Financer les formations complémentaires dont l'équipe a besoin
- Mettre à disposition les outils méthodologiques élaborés dans le cadre des projets menés au Brésil
- Participer aux projets élaborés par AMDEC :

. Aide à l'identification des partenaires financiers

. Aide au financement des projets

- Définir le rôle d'ESSOR et la forme de son implication dans le devenir d'UPA et la mise en place d'un bureau d'appui-conseil à la formation communautaire
- Résoudre le problème du patrimoine ESSOR : équipement bureau, véhicules...

CONCLUSION

Au terme de 7 années passées au Mozambique, ESSOR a engagé dans le cadre de son projet urbain, un important travail d'appui aux populations les plus pauvres de 6 quartiers périphériques de la capitale.

Les actions poursuivies et l'approche du développement qui a prévalu, ont permis d'engager un processus d'amélioration des conditions de vie des plus démunis, notamment par une intervention soutenue dans les domaines de l'alphabétisation, l'éducation, la formation professionnelle, l'assainissement, la lutte contre la délinquance, la prévention sida et l'appui communautaire.

En parallèle, l'expérience accumulée par l'équipe, a permis une professionnalisation progressive des modes d'intervention et le développement de savoir-faire qui devraient permettre à l'ONG AMDEC qui va prendre la suite des opérations, d'être plus facilement reconnue par les opérateurs du développement et les administrations mozambicaines.

Ce projet, qui était donc au départ, inspiré des expériences menées au Brésil par ESSOR, et qui cherchait à s'appuyer sur les communautés pour engager des actions, a su évoluer, notamment et principalement lors du déroulement de la deuxième phase.

Ainsi, il a progressivement associé à la démarche initiale, qui était plutôt auto-centrée sur la participation des habitants, une collaboration plus ou moins effective avec certaines administrations de la ville, qui a favorisé le développement et l'efficacité des actions menées dans le champ du social, de l'éducation, de l'emploi, de la santé et de l'assainissement.

Cette évolution de la démarche au cours du temps, a permis une reconnaissance progressive d'ESSOR dans le paysage institutionnel mozambicain dont l'ONG AMDEC pourra, là encore, tirer bénéfice pour les projets qu'elle a à bâtir et réaliser.

Soulignons cependant, que le projet engagé, s'inscrivait au départ dans une approche communautaire du développement qui visait à permettre l'autonomisation et la responsabilisation rapide des communautés. C'est d'ailleurs ce sur quoi l'évaluation conduite en 2000, avait insisté, faisant valoir la nécessité de fixer cet objectif comme axe prioritaire de la phase 2 du projet.

L'histoire récente a montré que cette préoccupation avait toujours été présente, et que l'équipe n'avait eu de cesse de poursuivre cette finalité.

Il n'en demeure pas moins que le résultat envisagé n'est pas tout à fait à la hauteur des espoirs formulés, et qu'il ne peut décemment pas l'être à l'échelle de la durée du projet. Les centres communautaires ont acquis aujourd'hui une certaine maturité, qui leur permet notamment de ne plus être totalement dépendant des moyens humains et financiers d'ESSOR pour engager les actions qui leur reviennent. Reste qu'ils rencontrent de grandes difficultés à gérer par eux-mêmes certains dispositifs, à prendre en charge la rémunération des agents, à bâtir des projets et à se démocratiser.

A cela, il faut surtout imputer la responsabilité au contexte économique et social des quartiers périphériques, qui confrontés à la grande pauvreté, ne peuvent espérer générer en leur sein, des communautés rapidement responsables et autonomes. Il faut également ajouter à cette explication, une seconde liée au contexte institutionnel qui ne permet pas de venir réellement et complètement en appui au processus engagé.

Un tel état de fait nécessite de toute évidence, qu'ESSOR renouvelle son engagement en poursuivant l'action, soit par l'intermédiaire de projets qui permettraient de répondre aux besoins identifiés dans le document, soit en venant en appui à AMDEC pour prolonger un certain nombre d'actions.

Du soutien qui sera apporté, dépend probablement le devenir des centres, des associations, et d'un bon nombre d'actions, dont les effets jusqu'alors positifs, pourraient vite s'avérer inefficients.

Soulignons à ce propos, 2 axes qui nous paraissent peut-être plus importants que les autres, compte tenu du projet et des actions menées jusqu'alors :

-Il y a tout d'abord, la poursuite de l'appui aux centres communautaires et aux associations par l'intermédiaire de la création d'un bureau « d'appui-conseil aux communautés », qui assurerait l'appui à la démocratisation des associations, l'aide à l'élaboration de projets et le financement ponctuel d'actions. Sans doute, serait-il également important que cette structure accompagne le processus de reconnaissance des centres auprès des différentes administrations de la ville qui en feraient progressivement des interlocuteurs clés de l'identification et de l'accompagnement des familles pauvres dans les quartiers.

-Il y a ensuite le développement du secteur de la formation professionnelle qui a témoigné de son efficacité par l'intermédiaire d'un service destiné à favoriser l'insertion des jeunes par le travail. Cet outil, intégré depuis peu au sein du département formation de l'INEFP, mériterait d'être appuyé et valorisé dans les années qui viennent, afin d'en faire un véritable outil au service de la formation professionnelle au Mozambique.

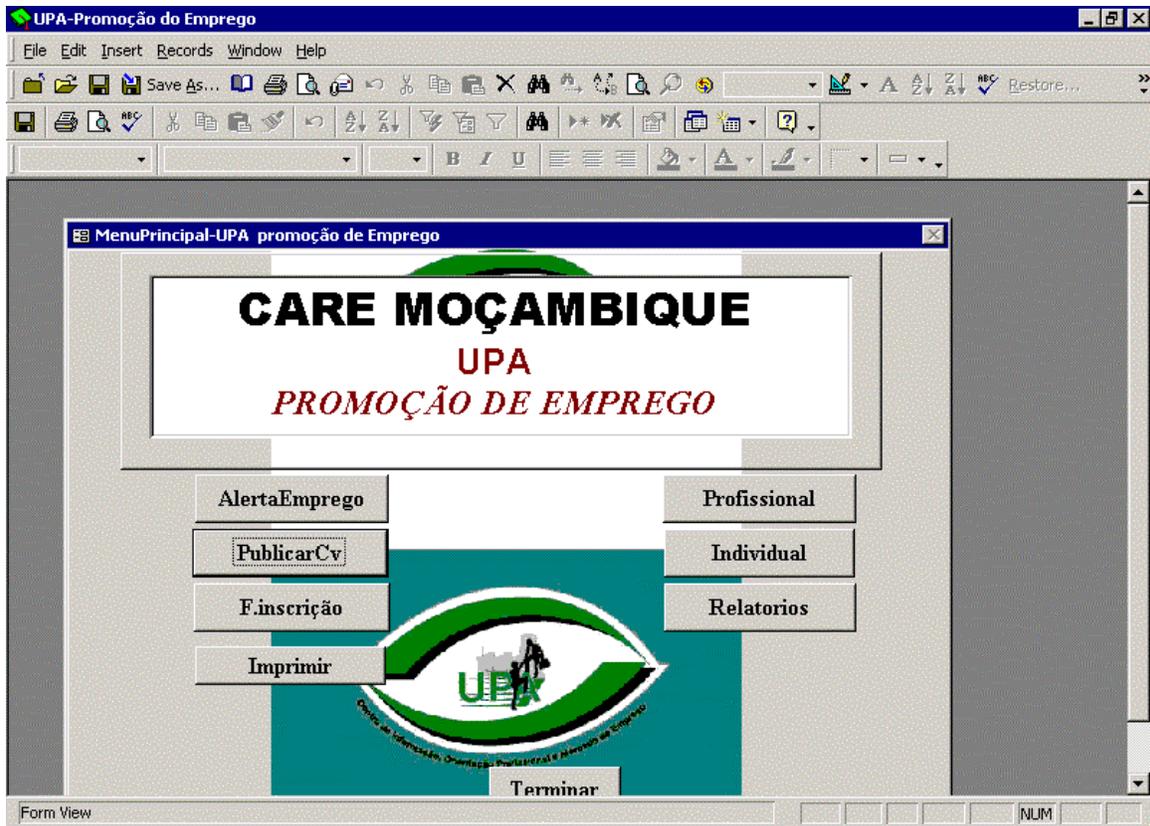
Ces deux projets ne sont bien évidemment pas les seuls à promouvoir. Il n'en demeure pas moins, que dans le contexte actuel, ils ouvrent à eux deux, un panel d'actions élargies, couvrant les axes majeurs du projet qui est en passe de se terminer.

ANNEXES

**BESOINS DE FORMATION DE L'EQUIPE
EN
INFORMATIQUE**

DESCRIPTION DU PROGRAMME INFORMATIQUE

<i>Logiciels informatiques</i>	<i>Fonctions/opérations</i>	<i>Nombre de personnes à former</i>
WORD	Tratamento de texto / <i>Traitement de texte</i>	1
	Redacção e correcção / <i>Redaction e Corection</i>	8
	Paginação, notas de rodapé e cabeçalho / <i>Mise en page, entête, piéd de page</i>	5
	Tabelas manuais e automáticas / <i>Elab. Tableaumanuel et automatique</i>	1
	Programação títulos automáticos / <i>Program. Titre automatique</i>	8
	Impressão em diferentes formatos e tamanhos de papel (A4, A5, A6, etc) / <i>Impression en différents formats et tailles des papier (A4, A5, A6, ...)</i>	7
EXCEL	Elaboração de tabelas / <i>Elab. Tableau</i>	6
	Numeração automática / ordem cres-decres ordem alfabética / <i>Numérotation automatique, ordre croissant et décroissant, alfabetique</i>	8
	4 operações / <i>4 operations</i>	8
	Elaboração macros / <i>Elaboraton des macros</i>	11
	Operaç. entre diferentes folhas de cálculo / <i>operat. Entre diffents feuilles de calcul</i>	8
	Operação entre diferentes ficheiros / <i>Operat. entre diff. fichiers</i>	8
VISUAL BASIC	Codificação / <i>Codification</i>	11
	Programação / <i>Programmation</i>	11
ACCESS	Análise de sistemas / <i>Analyse des systemes</i>	10
	Programação / <i>Programmation</i>	10
	Consultas / <i>Consultation</i>	11
	Elaboração de menus / <i>Elaboration de menus</i>	10
	Elaboração do "Face" / <i>Elaboration du "Face"</i>	10
SQL	Consultas / <i>Consultation</i>	11
	Programação / <i>Programmation</i>	11



UPA-Promoção do Emprego

File Edit Insert Records Window Help

Save As... Restore...

Verdana 9 B I U

AlertadeEmpregos

Mostrar Tudo Relatório Actual FecharForm

ID Únitária	Data de Registo	Terminada Vaga	Código Categoria	Categoria
110			6	Secretária de Direcção
Subcategoria		Posição	Qualificações Exigidas	
Região		Sector	Empregador	
Endereço				

Dados do Contacto

Nome do Contacto:

Telefone do Contacto: Fax do Contacto:

E-mail do Contacto:

Record: 1 of 5

Identificação unitaria do registo. Esta não deve ser repetida

NUM

UPA-Promoção do Emprego

File Edit Insert Records Window Help

Save As... Restore...

Tahoma 8 B I U

DadosPessoais

Re. Emprego Relacionado Relatório Actual FecharForm

Dados Complementares

ID Únitária: Data de Registo:

Nome: Apelido:

Estado Civil:

Nacionalidade:

Idade:

Record: 1 of 5

Form View

NUM

UPA-Promoção do Emprego

File Edit Insert Records Window Help

Save As... Restore...

Tahoma 8 B I U

FichadeInscriçãoPadrão

Relatorio Actual Fechar

NumdeInscrição 03

Nome Francisco Carlos Apelido Sousa

Endereço Br. Maxaquene "B" C-172, Q-18 Telefone 82392834

PontodeReferencia Carlos (Irmão) DatadeNascimento 03-Feb-81

Escolaridade 11ª Classe Estudante

Nível Médio Trabalhando Categoria

Profissão CódigoCategoria 2 Engenheiro Agrónomo

NumdeAgregadoFamiliar 7 NumdePessoasTrabalhando 1

NumdeDependentes 6

RendaFamiliar

Regular Carente

Cursos Frequentados

Record: 1 of 88

Form View NUM

UPA-Promoção do Emprego

File Edit Insert Records Window Help

Save As... Restore...

Arial 8 B I U

FormaçãoProfissional

RelatorioActual Fechar

NumInscrição 01 DatadeInscrição

Nome do Candidato Apelido

Endereço

Estado Civil

Idade

NumdoAgregadoFamiliar

RendaMensal

FormaçãoProfissionalAnterior

TipodeFormação

Duração

Ano

Onde

Record: 1 of 1

Form View NUM

UPA-Promoção do Emprego

File Edit Insert Records Window Help

Save As... Restore...

Tahoma 8 B I U

FormaçãoIndividual

RCorrente SfrmIndividual Fechar

NumIndividual DelegaçãoRegional

CentrodeEmprego

IDENTIFICAÇÃO DO CANDIDATO

NomeCompleto

Data de Nascimento BI

Data de Emissão Telefone

Habilitações Literárias E-mail do Candidato

IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE EMPREGADORA

Denominação Social Conselho

Código Postal Actividade Principal

Actividade Secundária Contacto

Telefone da Empresa Fax da Empresa

Record: 1 of 1

Form View NUM

UPA-Promoção do Emprego

File Edit Insert Records Window Help

Save As... Restore...

Arial 11 B I U

Relatorios

Relatorios Promoção de Emprego

Relatório CV FormIndividual

RelEmprego F.Profissional

RelInscrição

Fechar

Form View NUM

**NOTE METHODOLOGIQUE
DE L'EVALUATION
+
BUDGET**

I. COMPREHENSION DES ENJEUX DE L'ÉVALUATION ET DES TERMES DE REFERENCE

1. Contexte

Le projet de développement social urbain pour lequel l'évaluation doit être menée en octobre et novembre prochains, a débuté en 1997. Il a connu une première phase d'une durée de trois ans, dont les actions se trouvaient essentiellement localisées dans 4 quartiers périphériques de la ville de Maputo, puis une seconde phase de quatre ans, en passe de s'achever, qui a vu s'élargir le projet à 2 quartiers supplémentaires.

En terme de contenu, le projet a centré l'essentiel de ses actions dans le champ de l'accompagnement familial, l'éducation, la formation professionnelle, la lutte contre la délinquance, l'assainissement, la prévention SIDA et le renforcement de la société civile.

A propos de l'ensemble des volets engagés, le projet a connu une évolution importante en 2000, suite à l'achèvement de la phase 1 et aux recommandations formulées par l'évaluation pour la conduite de la phase 2.

Notons en parallèle à ce projet central, la réalisation d'un deuxième projet institutionnel de formation et d'accompagnement des acteurs sociaux (FAS) en partenariat direct avec le Ministère de la Femme et de la Coordination de l'Action Sociale ainsi que la Direction de la ville (du même nom), qui permet la mise en œuvre des actions à deux niveaux d'intervention : communautaire et institutionnel.

2. Axes majeurs de l'évaluation

Compte tenu du bilan réalisé au terme de la première phase et des réorientations suggérées pour la conduite de la phase 2, l'évaluation portera essentiellement sur les actions entreprises depuis 2000 et l'impact du recentrage d'un certain nombre de volets du projet.

Retenons néanmoins qu'il s'agit de mener une évaluation d'un projet qui arrive à son terme, en tout cas pour l'équipe ESSOR qui en est à l'origine. Ce qui veut dire que la dimension « Bilan » et « impact des actions engagées » doit également pouvoir s'apprécier sur toute la durée du projet. Dans la mesure du possible, il nous faudra donc tenir compte, dans l'analyse des actions menées, du parcours réalisé par l'équipe depuis le lancement du programme en 1997.

A partir des observations faites par Nathalie Bocquet lors de l'évaluation réalisée en 2000, et conformément à la demande d'ESSOR, l'évaluation devra également se préoccuper tout particulièrement des suites données aux orientations formulées par son rapport : suivi des recommandations, problèmes rencontrés pour leur mise en œuvre et impact des actions engagées suite à ces recommandations. A ce propos, nous porterons tout particulièrement l'attention sur la question de la responsabilisation et de l'autonomie des acteurs bénéficiaires du projet, notamment les associations, les groupes d'intérêt et les centres communautaires.

Nous veillerons également à privilégier les différences rencontrées entre les 6 quartiers concernés par le projet : importance et durée des actions menées dans chacun d'entre eux, degré d'implication et d'autonomie des associations et agents communautaires...

Enfin, il nous paraît essentiel de mener une analyse sur le caractère « intégré » d'un projet qui se décline en 7 composantes. Cette préoccupation, qui renvoie à une dimension particulièrement complexe et délicate de la notion même de tout projet en développement social urbain, paraît absolument indispensable pour mieux coordonner et orienter l'ensemble des actions d'un projet qui vise à améliorer la situation « globale » de la population de plusieurs quartiers périphériques de la capitale.

II. METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Comme l'indique « la proposition de TDR pour l'évaluation », le projet se présente sous la forme de plusieurs volets spécifiques :

Pour chacun de ces volets, il s'agira de :

- Mesurer le degré de réalisation des recommandations faites par l'évaluateur en 2000,
- Apprécier l'impact des actions auprès des bénéficiaires,

- Apprécier le niveau de compétences du personnel dans la perspective de sa transformation en ONG nationale,
- Analyser la professionnalisation des associations, ainsi que leur degré d'autonomie,
- Mesurer les différences observées entre les quartiers aussi bien à propos des actions menées que du côté de la mobilisation des acteurs.
- Mettre en relation les projets conduits par ESSOR avec la politique nationale de l'action sociale,
- Proposer de nouvelles stratégies d'intervention et de collaboration.

Afin de présenter notre méthodologie d'investigation, nous allons reprendre successivement chacun des 7 volets en détaillant la démarche à entreprendre. Soulignons que le niveau d'intervention de l'équipe pilotée par ESSOR, varie d'un volet à l'autre du projet. Ce qui veut dire que dans la méthodologie présentée ci-dessous, nous proposons une investigation plus ou moins lourde selon l'importance des actions engagées par l'équipe du projet.

	OBJECTIFS PRIORITAIRES	MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR Y PARVENIR	NOMBRE	RESULTATS ATTENDUS
Accompagnement familial	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer l'impact des actions menées auprès des familles dans le domaine de l'hygiène, de la santé, de l'inscription à l'Etat civil et de l'insertion scolaire des enfants • Mesurer le degré de participation et d'implication des administrations concernées • Evaluer le fonctionnement, l'organisation et la professionnalisation des permanences de santé • Mesurer la cohérence des actions menées dans chaque quartier, notamment depuis l'évaluation de 2000 • Evaluer les compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Séances de travail avec l'équipe du projet • Entretiens auprès des directions districtales impliquées dans ce volet : Education, Santé et Action sociale • Entretiens auprès de plusieurs directeurs d'école (coordinateurs de ZIP notamment) et d'acteurs communautaires impliqués dans les actions d'éducation et de santé • Entretiens auprès de plusieurs permanences de santé • Enquêtes (par questionnaire) auprès d'une cinquantaine de familles réparties dans les différents quartiers 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 entretiens ou réunions • 50 questionnaires remplis par 3 enquêteurs recrutés pour 3 jours d'enquête (soit 6 enquêtes par jour et par enquêteur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse des données quantitatives fournies par l'équipe du projet • Des données qualitatives sur les changements enregistrés dans les comportements des familles concernées • Une appréciation du degré de mobilisation, d'implication et de professionnalisation de tous les acteurs et institutions impliqués • Une approche des actions et des changements par quartier

	acquises par l'équipe du projet depuis 1997			<ul style="list-style-type: none"> Des orientations pour l'avenir de ce volet
Education	<ul style="list-style-type: none"> Mesurer les effets produits par le travail des moniteurs communautaires auprès des familles et des enfants bénéficiaires des actions de scolarisation des plus jeunes en maternelle Mesurer l'impact des actions d'alphabétisation et de soutien scolaire auprès des enfants redoublants ou en situation d'abandon scolaire Mesurer le degré d'implication et de professionnalisation des acteurs impliqués, ainsi que leur capacité à pérenniser les actions entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> Séances de travail avec le coordinateur pédagogique de l'équipe du projet Entretien auprès de la Direction Nationale de l'Education Entretiens auprès des directions districtales de l'Education et de l'Action sociale des quartiers concernés Entretiens ou réunions avec plusieurs directeurs d'école (coordinateurs de ZIP notamment), des moniteurs et des commissions de parents des quartiers concernés (Aeroporto B, Mafalala, Unidade 7, Chamanculo C) Même démarche pour les actions menées auprès des adolescents 	<ul style="list-style-type: none"> 10 entretiens ou réunions 	<ul style="list-style-type: none"> Une analyse des données quantitatives fournies par l'équipe du projet Des données qualitatives sur les effets de ces actions de soutien au niveau des enfants, des adolescents, mais aussi des familles concernées Une appréciation du degré de mobilisation, d'implication et de professionnalisation des acteurs impliqués Des orientations pour l'avenir de ce volet
Prévention de la délinquance	<ul style="list-style-type: none"> Mesurer l'impact et l'efficacité des ateliers éducatifs Mesurer l'impact et l'efficacité des activités sportives et culturelles proposées auprès des jeunes Evaluer les difficultés rencontrées par les acteurs impliqués dans les 	<ul style="list-style-type: none"> Séances de travail avec l'équipe du projet et les moniteurs de ces activités dans les quartiers concernés Entretien avec la Direction Nationale de l'Action Sociale Réunions avec des commissions de parents et des groupes de jeunes des quartiers concernés 	<ul style="list-style-type: none"> 8 réunions ou entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> Une analyse du contenu des actions menées Des données qualitatives sur l'impact des actions entreprises Une appréciation du degré de

	actions de ce volet			<p>mobilisation et de responsabilisation des acteurs impliqués : enseignants, groupes de jeunes, animateurs...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des orientations pour l'avenir du volet
Formation professionnelle et accès à l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer la pertinence et la cohérence des formations proposées • Evaluer les problèmes rencontrés lors de la mise en place des formations • Mesurer les effets des formations sur le devenir professionnel des publics bénéficiaires • Analyser le fonctionnement et l'impact du service « UPA » 	<ul style="list-style-type: none"> • Séances de travail avec les assistants de coordination de l'équipe du projet • Entretiens auprès de l'INEFP, l'UPA et des centres de formation impliqués dans les formations proposées • Réunion avec les agents d'orientation impliqués dans ce volet • Enquêtes par questionnaire auprès de 30 diplômés des formations proposées 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 entretiens ou réunions • 30 questionnaires adressés à des diplômés (enquêtes effectuées par 3 enquêteurs sur 2 journées (5 enquêtes par jour et par enquêteur)) 	<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse des données quantitatives fournies sur le nombre et la qualité des publics bénéficiaires • Des données qualitatives sur le contenu des formations, le parcours post-formation des diplômés • Une appréciation du degré d'implication, de professionnalisation et d'autonomie de l'ensemble des acteurs impliqués dans ce volet • Des orientations pour l'avenir de ce volet
Assainissement	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer l'impact des campagnes de latrines 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions avec des animateurs communautaires et des associations 		<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse des données fournies sur la

	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer les effets des actions en éducation sanitaire • Evaluer le degré de mobilisation et l'autonomie des acteurs impliqués 	<ul style="list-style-type: none"> • impliquées dans des actions d'éducation sanitaire (quartier de Mafalala principalement) • Entretiens auprès des services municipaux des quartiers concernés et des responsables du Programme National d'Assainissement 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 entretiens ou réunions 	<ul style="list-style-type: none"> • campagne de latrines, les actions d'éducation sanitaire et leur impact sur les publics bénéficiaires • Une appréciation du rôle et de la mobilisation de l'ensemble des acteurs impliqués dans les actions d'assainissement au niveau des quartiers concernés • Des orientations pour l'avenir de ce volet
Prévention SIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer le fonctionnement et l'impact d'un espace de coordination des actions menées dans 14 écoles • Mesurer l'impact des ateliers éducatifs et des activités événementielles • Evaluer la qualité de la formation suivie par les enseignants et les agents communautaires • Mesurer les difficultés rencontrées par les animateurs des actions de prévention 	<ul style="list-style-type: none"> • Séances de travail avec le coordinateur de ce volet au sein de l'équipe du projet • Entretiens auprès de l'INAS et de la DDEn°3 • Réunions avec des agents communautaires et plusieurs écoles impliquées dans les actions de sensibilisation auprès des jeunes • Réunions avec des groupes de jeunes 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 entretiens ou réunions 	<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse de l'impact des actions de prévention menées auprès des publics bénéficiaires • Une analyse des problèmes rencontrés par les formateurs • Une appréciation de la capacité et de la mobilisation des acteurs à s'impliquer dans la lutte contre la maladie • Des orientations

				pour l'avenir de ce volet
Renforcement de la société civile	<ul style="list-style-type: none"> Mesurer le degré d'organisation et de structuration des 4 centres communautaires Evaluer leur implication et leur capacité d'autonomie dans les actions engagées (officines thématiques, campagnes de registre, inscription scolaire) Evaluer le degré d'organisation et d'autonomie des autres formes d'organisation communautaires présentes dans les quartiers Evaluer et mesurer l'impact des actions de formation organisées auprès des agents communaut. et des associations 	<ul style="list-style-type: none"> Séances de travail avec l'équipe du projet Entretiens et réunions auprès de chaque centre communautaire Réunions avec des agents communautaires et des associations d'habitants 	<ul style="list-style-type: none"> 10 entretiens ou réunions 	<ul style="list-style-type: none"> Une évaluation de la capacités des organisations communautaires à se responsabiliser et s'autonomiser Une évaluation de leur degré de professionnalisation et des actions entreprises par chacune d'entre elles Des orientations pour l'avenir de ce volet
Création d'une structure de développement local	<ul style="list-style-type: none"> Evaluer la capacité de l'équipe en place à devenir une véritable structure de développement local Prendre en compte le regard des partenaires institutionnels sur les 2 projets Analyser le positionnement, l'articulation et les interactions entre les 2 projets Evaluer la cohérence des actions des projets avec les orientations des 	<ul style="list-style-type: none"> Exploitation du contenu des entretiens et réunions organisées dans les volets précédents Entretiens auprès de l'ensemble des partenaires institutionnels des projets 	<ul style="list-style-type: none"> 10 entretiens ou réunions 	<ul style="list-style-type: none"> Des données qualitatives sur la capacité de l'équipe à devenir une structure autonome Une appréciation de la cohérence et du caractère intégré des actions menées avec les politiques locales et nationales Une analyse de

	politiques locales et nationales			l'interaction des 2 projets <ul style="list-style-type: none"> • Des orientations pour l'avenir de ce volet
Nombre total d'entretiens ou réunions réalisés par les évaluateurs			70	
Nombre total d'enquêtes réalisées par les 3 enquêteurs			80	

Il est important de souligner que le dispositif méthodologique présenté en amont, a donné lieu, après discussion avec ESSOR, à la suppression des 80 enquêtes par questionnaires.

III. CALENDRIER

	septembre				octobre				novembre				décembre				janvier			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1			
Dépôt de la note méthodologique	X																			
Prise de contact avec l'équipe de projet					X	X														
Lecture et analyse des premiers documents transmis par ESSOR					X	X														
Evaluation terrain									X	X	X	X								
Restitution de l'évaluation à Maputo												X								
Restitution de l'évaluation auprès d'ESSOR															X					
Rendu intermédiaire de l'évaluation																				X

IV. BUDGET

Rubriques	Budget initial	Budget revu
Expert Nord		
Préparation 3 jours		
Mission 25 jours		
Restitution 1 jour		
Per diem 35 euros - 26 jours		
Rapport 4 jours		
Sous Total 33 jours à 400 euros + per diem	14 110	14 110
Expert Sud		
Préparation 2 jours		
Mission 23 jours		
Restitution 1 jour		
Rapport 3 jours		
Sous Total 29 jours à 260 euros	8 320	7 540
Frais de traduction du rapport	500	500
Frais de reprographie	500	500
Enquêteurs	800	0
Billets avion	1 000	1 220
train	140	510
Sous Total	2 940	2 730
Imprévus (5 %) (sur justificatif)	1 269	1 219
Frais administratifs (5%) - montant forfaitaire	1 269	1 219
Total	27 907	26 818

V. L'EQUIPE

Emmanuel MATTEUDI : Politologue, docteur en urbanisme et Maître de Conférences à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble (Institut d'Urbanisme de Grenoble). Impliqué dans des travaux de recherche et d'expertise depuis plus de 15 ans pour le compte d'administrations centrales, de collectivités locales, d'organismes de recherche et d'ONG.

Thématiques privilégiées : le développement local, le développement social urbain, l'éducation, l'alphabétisation et la formation professionnelle, l'aide à l'installation, le pouvoir local, la participation des acteurs locaux, le rôle des cultures locales dans les processus de développement. Il est, à ce titre, auteur de plusieurs livres et rapports de recherche/étude parus au CNRS ou auprès de maisons d'édition françaises : l'harmattan, Belin...

Teodoro Candido VALES : Ingénieur-urbaniste. Chef de la cellule Nationale d'Adressage à la Direction Nationale de Développement Municipal depuis 2000 (Maputo). A travaillé auparavant au sein des services techniques de la capitale en tant qu'ingénieur-construction. Possède une connaissance fine des différents acteurs impliqués dans la gestion et l'aménagement de la capitale ainsi que l'ensemble des programmes nationaux et municipaux dans le champ du développement urbain. De par son DESS d'urbanisme obtenu à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble et son doctorat d'urbanisme en cours, il privilégie depuis quelques années un travail d'investigation dans le champ du développement social urbain, accordant à cette dimension de la dynamique urbaine, un intérêt et une pratique professionnelle de plus en plus importante.

TABLEAUX STATISTIQUES

- **Données quantitatives concernant les publics bénéficiaires des actions menées depuis 1997.**
- **Données financières du projet par volet durant le déroulement de la phase 2.**