

| | |
|-----------------------------------|---|
| Norad project number: | GLO-04/268-52 (NCA Project ID 10167) |
| Name of your Organisation: | Norwegian Church Aid |
| Local Partner(s): | Coordination Nationale des Partenaires Solidaires pour le Développement au Sahel en Mauritanie (CNPSDSM) |

ABOUT THE EVALUATION

Evaluation year: 2004

**Conducted by: Jean Bosco Toukam, Njell Loftus, Rahma Mint Ahmed,
Mme Zainabour**

Country: Mauritania

Region: West Africa

Theme/DAC sector: 311. 94

SUMMARY OF THE EVALUATION

Title of Evaluation Report:

Evaluation du plan d'action 2000-2003 de la CNPSDSM-Mauritanie (Evaluation of the action plan of CNPSDSM-Mauritania between 2000 and 2003)

Background: NCA started to support the organisation in 1995, when it was created, and this is the first external evaluation of its interventions. An internal evaluation took place in year 2000.

Purpose/ Objective:

- Summarize the activities funded by NCA between 2000 and 2004 and the results
- Make recommendations for the elaboration of a new multi-year program

Methodology:

The team used the following tools: review of documents, interviews with groups and interviews with partners.

Key Findings:

- Strong mobilisation of people around the cooperatives;
- Varying degree of realisation of planned activities – satisfactory level for income-generating activities and fencing but not for alphabetisation and wells;
- Challenges in translating the vision of the organisation into concrete activities;
- Problematic with too high degree of geographical dispersion;
- Low degree of internal mobilisation of resources as well as weak organisational capacity leave the organisation unprepared for disengagement from external support;
- Need to re-focus the strategy.

Recommendations:

- Translate the vision of the organisation into a coherent pluri-annual program based on a problem analysis and define clear objectives and indicators. Each year the organisation should make an action plan based on its pluri-annual program;
- Reduce the geographical area of intervention from 7 to 4 regions;
- Review credit mechanism and financing to promote financial autonomy;
- Increase focus on strengthening capacities and training as opposed to focusing only on financing;
- Increase the organisations capacity of monitoring and evaluation;
- Closer collaboration with donor with regard to follow-up.

EVALUATION DU PLAN D'ACTION 2000-2003 DE LA CNPSDSM-MAURITANIE

Rapport de mission

Du 22 janvier au 09 février 2004

Effectuée par :

- **Jean Bosco TOUKAM**
Chef de mission
- **Njell Loftus**

Assistés par :

- **Mme Rahma Mint Ahmed**
- **Mme Zeinabour**

Table de matières

| | Pages |
|---|--------------|
| LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES | 3 |
| LISTE DES ABREVIATIONS | 4 |
| INTRODUCTION | 5 |
| I. BILAN D'IDENTIFICATION ET ANALYSE DES ACTIVITES | 7 |
| I.1. Revue des activités réalisées | 7 |
| I.2. Principaux constats | 13 |
| I.2.1. Constats sur les coopératives visitées | 13 |
| I.2.2. Constats sur l'institution | 22 |
| II. APPRECIATION DES RESULTATS | 26 |
| II.1. Revue des résultats constatés | 26 |
| II.2. Bilan des forces et faiblesses | 28 |
| II.2.1. Appréciation par les membres des coopératives | 28 |
| II.2.2. Appréciation par les membres du Bureau National | 29 |
| II.2.3. Appréciation par la mission d'évaluation | 29 |
| II.3. Jugement global | 34 |
| III. RECOMMANDATIONS | 38 |
| ANNEXES | 45 |
| Annexe 1 | 46 |
| I. Revue des activités | 46 |
| I.1. Revue des activités d'aide au développement | 46 |
| I.2. Revue des autres activités | 47 |
| II. Forces et faiblesses | 48 |
| II.1. Vues par les représentants des coopératives | 48 |
| II.2. Vues par les membres du Bureau National | 50 |
| III. Regard vers le futur | 51 |
| III.1. Vision / rêve future des régions | 51 |
| III.2. Vision / rêve future du Bureau National | 52 |
| IV. Revue des résultats | 53 |
| Annexe 2 | 54 |
| A. Termes de références | 54 |
| I. Introduction | 54 |
| II. Justification pour l'évaluation | 55 |
| III. Objectifs de l'évaluation | 55 |
| IV. Le travail à réaliser | 55 |
| B. Grille de collecte de l'information sur les activités | 56 |
| I. Aide au développement | 56 |
| II. Alphabétisation | 57 |
| III. Formation | 57 |
| IV. Coordination régionale | 57 |
| C. Guides d'entretien | 57 |
| D. Orientations méthodologiques | 59 |
| E. Carnets de route | 59 |
| F. Liste des documents consultés | 61 |

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Pages

Liste des tableaux

| | |
|---|-------|
| Tableau n° 1 : Ventilation de l'allocation de grillage et des coopératives bénéficiaires par région | 9 |
| Tableau n° 2 : Synthèse des constats faits sur les coopératives | 14-17 |
| Tableau n° 3 : Synthèse des constats faits sur l'institution | 22-24 |
| Tableau n° 4 : Synthèse des forces et faiblesses sur les activités | 30-32 |

Annexes :

| | |
|---|-------|
| Tableau n° I.1.a : Evolution des activités de maîtrise de l'eau de 2000 à 2003 | 46 |
| Tableau n° I.1.b : Evolution du financement du FDR des coopératives par région (2000-2003) | 46 |
| Tableau n° I.1.c : Evolution des activités d'appui à la réalisation des clôtures (2000-2003) | 46 |
| Tableau n° I.2.a : Présentation des formations réalisées entre 2000-2003 | 47 |
| Tableau n° I.2.b : Présentation des activités d'alphabétisation entre 2000-2003 | 47 |
| Tableau n° I.2.c : Présentation des activités de régulation et de suivi | 47 |
| Tableau n° II.1.a : Forces et faiblesses de la CNPSDSM dressées par les représentants des régions | 48-49 |
| Tableau n° II.2.a : Forces et faiblesses du BN | 50-51 |
| Tableau n° III.1.a : Vision / rêve futur des régions | 51-52 |
| Tableau n° III.2.a : Visions / orientations prioritaires futures du BN | 52 |
| Tableau n° IV.1.a : Constats des résultats sur le terrain | 53 |

Liste des graphiques

| | |
|---|----|
| Graphique N° 1 : Evolution des activités de maîtrise de l'eau en quantité | 8 |
| Graphique N° 2 : Evolution des appuis en grillage dans le temps | 8 |
| Graphique N° 3 : Distribution des grillages et des coopératives bénéficiaires par région | 9 |
| Graphique N° 4 : Evolution du fond de roulement et des coopératives bénéficiaires dans le temps | 10 |
| Graphique N° 5 : Ventilation du fond de roulement distribué par région | 10 |
| Graphiques N° 6 : Evolution des prévisions et des réalisations dans le domaine de l'alphabétisation | 12 |
| Graphique N° 7 : Revue des résultats de la maîtrise de l'eau | 26 |
| Graphique N° 8 : Prévisions et réalisations de l'activité fond de roulement | 27 |
| Graphique N° 9 : Revue des résultats des activités clôture et alphabétisation | 27 |
| Graphique N° 10 : Evolution des remboursements de crédit | 35 |
| Graphique N° 11 : Tendances d'évolution du recouvrement entre 2000 et 2002 | 35 |

LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|-----------|--|
| AEN : | Aide de l'Eglise Norvégienne au développement |
| A.G : | Assemblée générale |
| B.N : | Bureau National |
| CNPSDSM : | Coordination Nationale des Partenaires Solidaires pour le Développement au Sahel en Mauritanie |
| FDR : | Fond de Roulement |
| FLM : | Fédération Luthérienne Mondiale |
| ML : | Mètre Linéaire |
| RI : | Règlement Intérieur |
| U M : | Ouguiya Mauritanien |

INTRODUCTION

Le programme 2000 - 2003 de la CNPSDSM a fait l'objet d'une évaluation globale. Confiée à une équipe pluridisciplinaire et multiculturelle (Agronome (Norvège), Biologiste (Mauritanie), Management stratégique des organisations (Cameroun)) et pilotée par Macdevis, la mission s'est située temporellement entre le 22 janvier et le 09 février 2004 et spatialement dans les régions de Nouakchott, du Brakna, de Trarza et de Guidimagha en Mauritanie.

L'évaluation visait essentiellement à :

- dresser un bilan des réalisations effectuées entre 2000 et 2004 avec les fonds reçus par la CNPSDSM de l'AEN ;
- présenter un rapport analytique à forte orientation prospective ;
- formuler des propositions devant servir de base à l'élaboration d'un programme pluri annuel.

Pour y parvenir, la mission a utilisé un ensemble d'outils et mis en œuvre un ensemble de démarches complémentaires et notamment :

- l'exploitation des documents disponibles,
- les entretiens avec les groupes,
- les discussions avec les partenaires,
- la constitution des groupes d'auto-évaluation par région visitée.

Au niveau du choix des partenaires, la mission a rencontré aussi bien les anciennes coopératives (1984) que les coopératives les plus récentes, aussi bien les membres d'une même coopérative que les délégués des coopératives d'une région, les membres du bureau National, les autorités administratives.

Il ressort des conclusions de l'étude que :

- Les activités prévues ont été réalisées à des degrés divers. En général, le taux de réalisation des activités de FDR (79.07%) et de clôture ((91.66% pour le barbelé et (88.93%) pour le grillage) sont satisfaisants alors que les degrés de réalisation des activités d'alphabétisation (37.30%) et de puits (41.37%) restent préoccupants, car en dessous de la moyenne ;

- Dans l'ensemble, l'action de la CNPSDSM a déclenché une dynamique vivante qui s'exprime en terme de forte mobilisation des populations autour de l'outil coopérative ;
- Le projet garde sa cohérence au niveau de la vision du développement à promouvoir mais entretient des contradictions logiques lorsqu'il s'agit de traduire en action ces préoccupations ;
- L'importance des besoins dans les zones actuellement servies et la modicité des appuis accordés (faible montant de financement) remet en cause la tendance pour la coordination à étendre ses activités sur de nouvelles régions ;
- Le niveau d'auto financement est très faible et le système de gestion mis en place ne prépare pas la CNPSDSM à un désengagement du bailleur qui confirmerait sa (CNPSDSM) capacité à assurer le relais;
- Il est absolument nécessaire de procéder à un recentrage stratégique dans l'orientation de son action pour traduire dans les faits la philosophie d'auto promotion qui impose que l'on travaille pour renforcer le bénéficiaire en se désengageant progressivement ;
- Etc.

Le présent, rapport présente dans les détails, la revue des activités, les principaux constats, la revue des résultats ainsi que les appréciations faites aussi bien par la mission que par les acteurs (BN, régions). Il formule enfin des recommandations, l'espoir étant qu'elles servent de point d'appui pour un futur meilleur.

I. BILAN D'IDENTIFICATION ET ANALYSE DES ACTIVITES REALISEES

I.1. Revue des activités réalisées

Au cours des quatre dernières années (2000-2003) la CNPSDSM a réalisé, à des degrés divers, les activités constituant son plan d'action. Ces activités étaient essentiellement organisées autour d'un ensemble de dominantes parmi les quelles on peut citer :

- L'aide au développement
- L'alphabétisation,
- La formation,
- L'appui à l'organisation des coopératives,
- L'appui institutionnel,
- La coordination et la gestion administrative de la CNPSDSM,
- Etc.

La prise en compte et l'analyse des données figurant dans le point (I) de l'annexe 1 autorisent un ensemble de commentaires sur ces différents volets.

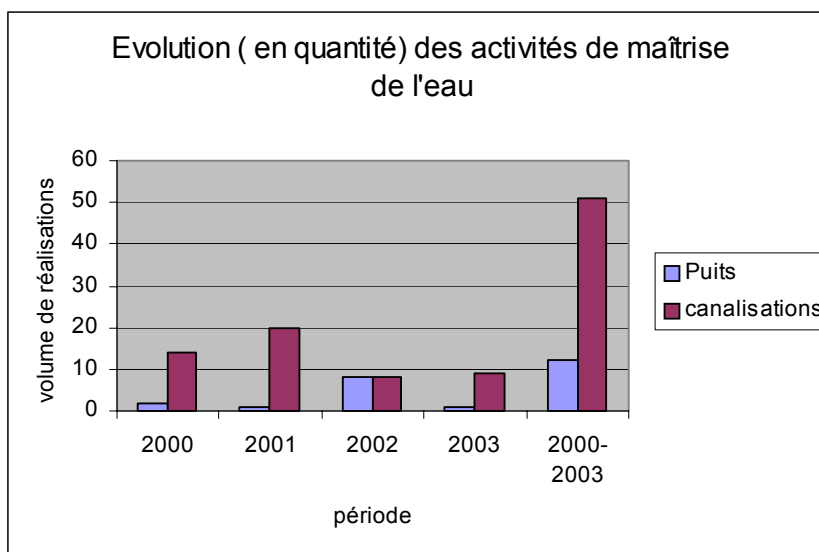
1. Au niveau de l'aide au développement

Le volet aide au développement est constitué d'un ensemble de composantes. Celles-ci ont pour noms :

- La maîtrise de l'eau,
 - La clôture métallique,
 - Le fond de roulement,
 - Le matériel horticole.
- **La maîtrise de l'eau** : Les activités de maîtrise de l'eau ont essentiellement porté sur le financement de la réalisation de puits (12 puits réalisés et 2 puits approfondis), des canalisations (51 canalisations), de barrage (1) et la réalisation de deux bassins.

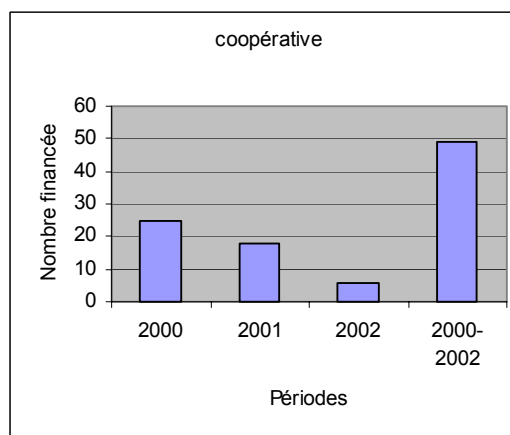
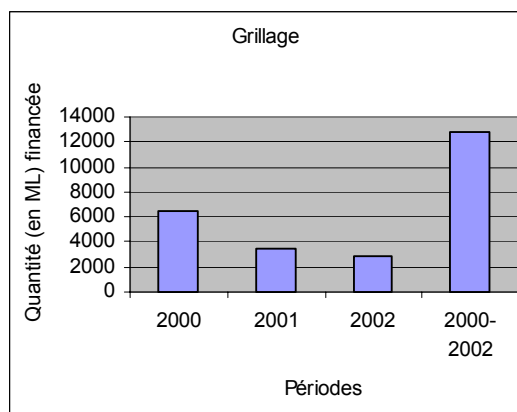
Les données du tableau I.1a (annexe1) montrent que si l'activité canalisation a connu une évolution presque homogène d'une année à l'autre, les puits, eux, ont été très faiblement réalisés en 2000, 2001 et 2003. C'est ce qu'illustre le graphique ci-après :

Graphique N°1 : Evolution (en quantités) des activités de maîtrise de l'eau.



- La clôture métallique** : l'activité de clôture métallique s'est déployée uniquement entre 2000 et 2002. Les données du tableau I.1c (annexe 1) montrent que les réalisations ont diminué d'une année à l'autre. Cette diminution progressive concerne aussi bien les quantités de grillage financé que le nombre de coopératives bénéficiaires. C'est ce qu'illustre les graphiques ci-après :

Graphiques N° 2 : Evolution des appuis en grillage dans le temps



Dans l'ensemble, les appuis en grillage ont été apportés à cinq régions. Le tableau ci-après présente par région bénéficiaire, les quantités de grillage ainsi que le nombre de coopératives appuyées.

Tableau N°1 : Ventilation de l'allocation de grillage et des coopératives bénéficiaires par région

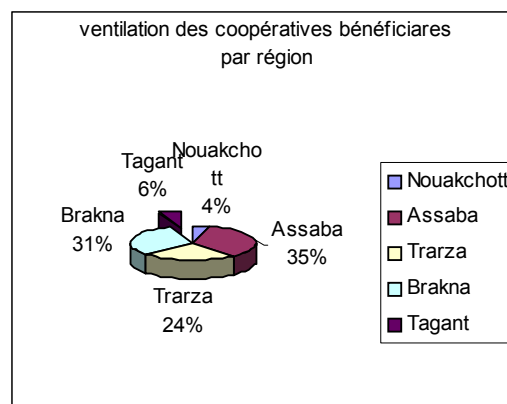
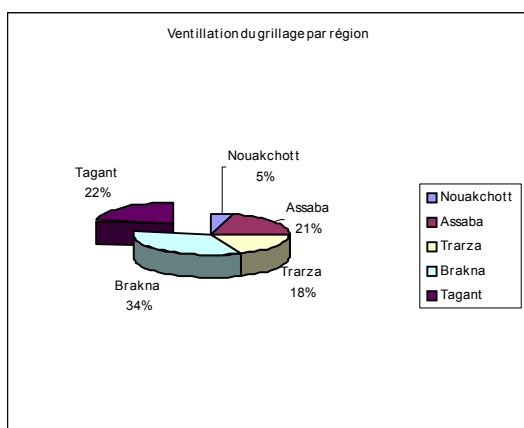
| Régions | Quantité de grillage en mètre linéaire | Pourcentage de la région par rapport à la quantité totale | Nombre de coopératives bénéficiaires | Pourcentage des coopératives bénéficiaires de la région par rapport au nombre total de coopératives bénéficiaires |
|--------------|--|---|--------------------------------------|---|
| NOUAKCHOTT | 575 | 4.52 | 2 | 4.08 |
| ASSABA | 2645 | 20.79 | 17 | 34.69 |
| TRARZA | 2337 | 18.37 | 12 | 24.48 |
| BRAKNA | 4314 | 33.81 | 15 | 30.61 |
| TAGANT | 2850 | 23.40 | 3 | 6.12 |
| TOTAL | 12 721 | 100 | 49 | 100 |

Les données du tableau montrent qu'au cours de la période :

- Chacune des cinq régions a reçu en moyenne 2544,2 mètres linéaires de grillage, ce qui signifie que la région a clôturé une superficie exploitable de même périmètre ;
- En moyenne, 10 coopératives ont reçu, dans chacune des cinq régions, un appui en grillage ;
- Les quantités de grillage obtenues par coopérative ont été plus faibles dans les régions à forte demande (nombre de coopératives intéressées) et plus élevées dans les régions à faible demande. En effet, à Tagant où seules trois coopératives ont été financées, chacune a reçu en moyenne 950 mètres linéaires de grillage. De même, les coopératives des régions d'Assaba, Brakna et Trarza qui représentent 89,78% des coopératives appuyées n'ont reçu chacune en moyenne que 211 mètres linéaires de grillage, soit 22.21% seulement des quantités moyennes de grillage reçues par chaque coopérative du Tagant ;
- Etc.

Les graphiques ci-dessous illustrent cette situation.

Graphiques N°3 : Distribution des grillages et des coopératives bénéficiaires par région

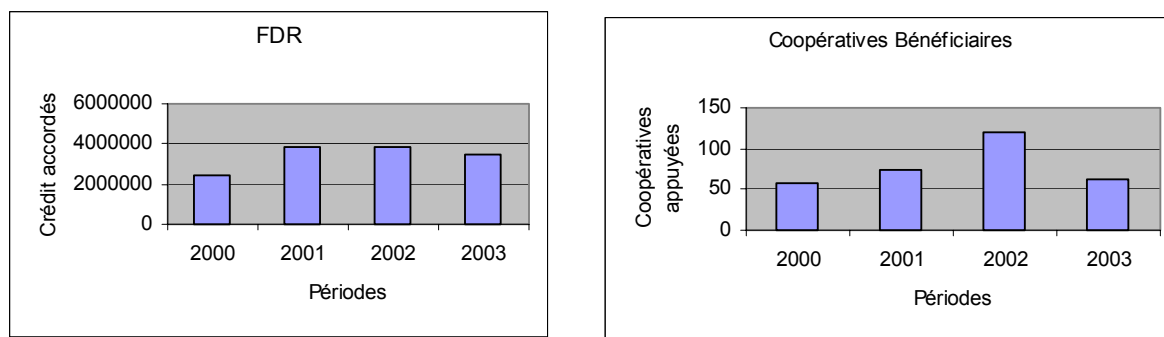


Le volume de grillage est important là où l'eau est la plus disponible. C'est le cas de la région du Tagant qui a bénéficié, au cours des périodes antérieures, de la réalisation des barrages. La permanence de l'eau explique donc la tendance pour les coopératives des zones correspondantes à avoir des périmètres importants clôturés (quantité moyenne de grillage reçue par coopérative élevée).

▪ **Le fond de roulement (FDR)**

Au cours de la période, le financement en fond de roulement a surtout permis aux coopératives de réaliser des activités artisanales et le petit commerce. Dans l'ensemble, les données de l'annexe 1 (tableau n°1.1b) montrent que les concours octroyés au titre de fond de roulement ont augmenté entre 2000 et 2001, pour décroître entre 2001 et 2003. Le nombre de coopératives financées a régulièrement augmenté de 2000 à 2003 pour ne chuter qu'en 2004. Les graphiques ci-dessous nous en donnent une illustration.

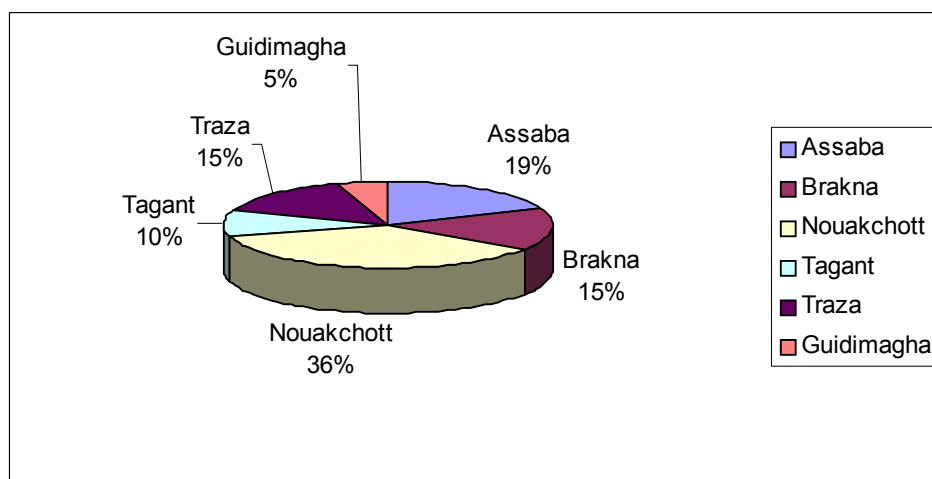
Graphiques n° 4 : Evolution du fond de roulement et des coopératives bénéficiaires dans le temps



Les coopératives issues de 5 régions ont régulièrement bénéficié du financement en fond de roulement entre 2000 et 2002. Le nombre de régions bénéficiant d'un appui en FDR est passé à 6 en 2003 avec l'extension de l'intervention dans la région du Guidimagha. Mais le financement accordé à cette dernière(5%) région reste marginal par rapport au financement annuel reçu par chacune des autres coopératives(19%).

Le graphique ci-après visualise cette répartition :

Graphique N°5 : Ventilation du FDR distribué par région



L'exploitation et le traitement des données de l'annexe1 (Tableau I.1b) montre qu'en moyenne, le montant du fond de roulement reçu par coopérative et par an reste faible (47 290 U.M par coopérative et par an) même s'il a globalement évolué de 2000 (44 285 U.M par coopérative) à 2003 (61935 U.M par coopérative). La région de Nouakchott s'illustre ici par l'intérêt manifesté par ses coopératives au petit commerce et à l'artisanat (elle reçoit à elle seule (36%) des fonds injectés dans le fond de roulement).

▪ **Le matériel horticole**

Le matériel horticole s'est avéré, au cours de la période, comme un support indispensable à la réalisation de l'activité agricole et maraîchère. Ainsi :

- 8 coopératives ont bénéficié de 40 pioches et 40 râteaux en 2001,
- 2 coopératives ont bénéficié chacune de 100 arbres fruitiers en 2001,
- 3 coopératives ont bénéficié d'arrosoirs et de pelles en 2002,
- et 1 coopérative a bénéficié également d'arrosoirs et de pelles en 2003.

Mais cette contribution reste faible et n'évolue pas proportionnellement au développement des superficies exploitées par les coopératives. Ceci est la conséquence de la vision parcellaire de l'appui qui porte sur l'allocation des moyens (grillage, matériel horticole) indépendamment des besoins nécessités globalement par l'activité (champ maraîcher par exemple)

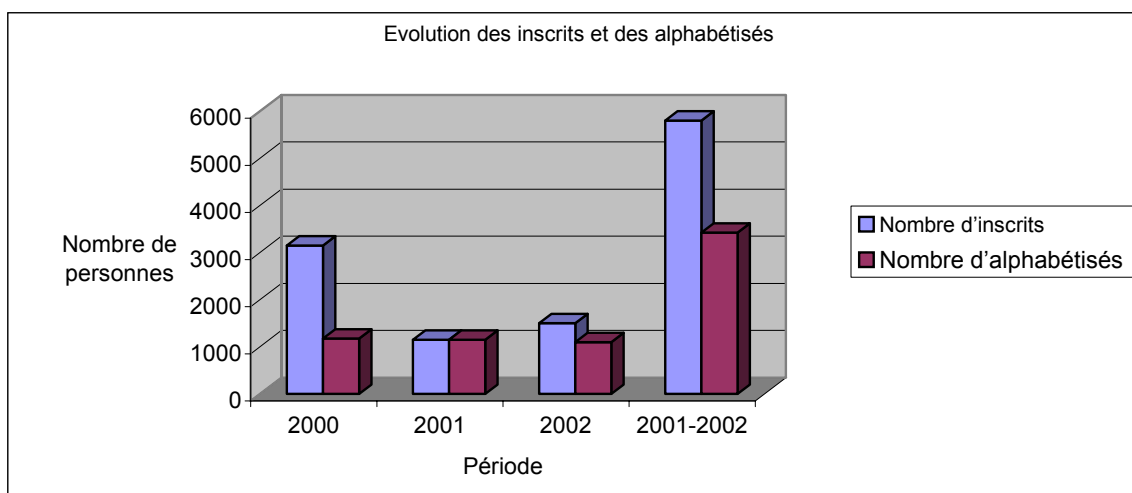
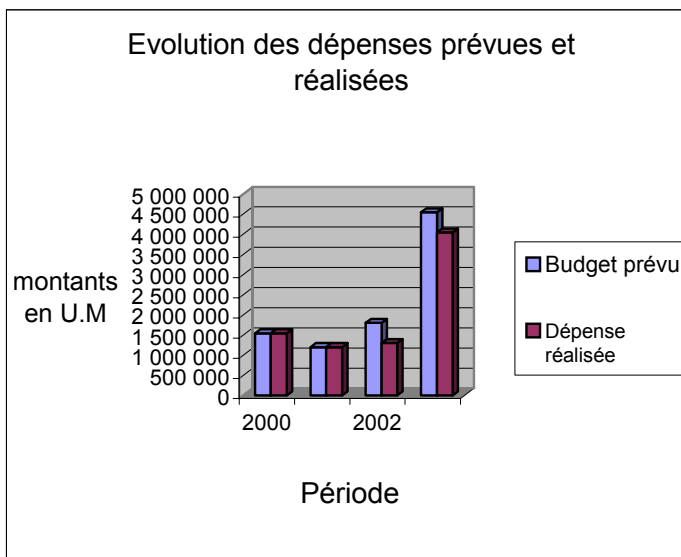
En conclusion au volet développement, on constate que les activités se sont déployés à des degrés divers. Si les activités d'appui à l'eau et horticoles ont été timidement réalisées (nombre de réalisation et nombre de coopératives bénéficiaires), les axes FDR et Clôture ont connu un déploiement intense tout au long de la période.

2. L'alphabétisation

L'alphabétisation est apparue comme une activité marginale au cours de la période. Elle a été réalisée en 2000, 2001 et 2003. Les données de l'annexe 1 (Tableau I.2b) montre que le nombre de personnes effectivement alphabétisées a baissé d'une année à l'autre. Dans l'ensemble, le nombre de personnes alphabétisées a été toujours inférieur à celui des inscrits. Par ailleurs, les données financières montrent que la désertion des candidats inscrits n'a pas eu d'incidence sur le budget, la baisse d'effectif ne se répercutant pas sur le budget en terme d'économie (diminution des dépenses par exemple). L'évolution des budgets prévus et effectivement consommés le confirme. Les graphiques ci après illustrent cette situation :

Graphiques N°6 : Evolution des prévisions et des réalisations dans le domaine de l'alphabétisation.

| Indicateurs de l'activité alphabétisation | |
|---|---|
| ▪ | Nombre moyens d'inscrit par an : 1934 personnes |
| ▪ | Nombre moyen réel d'alphabétisés par an : 1142 personnes |
| ▪ | Taux de désistement annuel moyen 40.95% |
| ▪ | Coût prévisionnel unitaire d'alphabétisation pour la période : 783.51 U.M par personnes |
| ▪ | Coût unitaire réel d'alphabétisation pour la période : 1190.84 U.M par personnes |
| ▪ | Ecart sur coût unitaire(taux de dépassement): 51.98% |
| ▪ | Nombre total d'alphabétisés pour la période :3425 personnes |
| ▪ | Taux de réalisation de |



3. La formation

Deux sessions ont été organisées sur le thème «gestion, organisation et administration» au profit de dirigeants et responsables de coopératives. 33 dirigeants de coopératives ont ainsi été formés en 2001 et 40 en 2002.

4. L'appui à l'organisation des coopératives et institutionnel

Les activités institutionnelles ont porté sur la préparation et la réalisation des mini assemblées dans les régions. Elles se sont étendues à la mobilisation et à la participation des coopératives à l'auto évaluation. Pour faire suite aux actions de formations reçues, les coopératives correspondantes ont été dotées de registres, de classeurs. Cette initiative visait à les aider à mettre en application les notions apprises. Des appuis ont été également apportés dans le domaine de l'équipement du siège des coopératives.

5. L'organisation et la gestion administrative de la CNPSDSM

Les activités de coordination de la vie institutionnelle se sont déployées aussi bien au niveau central qu'au niveau des régions.

Au niveau central, elles ont porté essentiellement sur :

- L'organisation et la tenue de 14 rencontres du bureau National (BN),
- La réalisation de 12 missions de suivi,
- Et la tenue en fonction des priorités, des rencontres du bureau exécutif.

Au niveau régional, chaque coordination a organisé chaque année :

- 1 mission pour la remise des fonds octroyés aux coopératives ;
- 1 mission de suivi de l'utilisation par les coopératives des fonds reçus ;
- 1 mission d'évaluation et de recouvrement des crédits ;
- et quand, nécessaire, une mission conjointe avec le responsable chargé de suivi au niveau central.

Sur le plan administratif, le bureau exécutif a assuré la régulation normale de la gestion (règlement de salaire, maintenance véhicule, etc.)

I.2. Principaux constats

Pour faire suite à la revue des activités réalisées, la mission a dressé un ensemble de constats. Ceux ci portent aussi bien sur les coopératives visitées que sur la CNPSDSM.

I.2.1. Constats sur les coopératives visitées.

Le tableau ci après présente la synthèse des constats faits sur les coopératives visitées.

Tableau n° 2 : Synthèse des constats faits sur les coopératives

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|---|---|---|
| 1 | Motivations à la base de la création des coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche du progrès commun ; ▪ Recherche de la synergie (unir les forces avec les autres pour mieux aider la famille) ; ▪ Volonté de changer leur situation de précarité ; ▪ Recherche de l'autonomie ; ▪ Solidarité ; ▪ Recherche de l'auto suffisance alimentaire ; ▪ Se mettre ensemble pour trouver des revenus au membre ; ▪ Prise de conscience après la grande sécheresse de 1994 ; ▪ Faire comme les autres ; ▪ Recherches des moyens complémentaires à ceux des membres ; ▪ Prise de conscience suite aux effets de la grande sécheresse ; ▪ Contribuer à l'éducation des enfants ; ▪ Désir de se procurer les revenus pour ne plus dépendre totalement des époux ; ▪ Rassembler et organiser les populations du quartier ; ▪ Prise de conscience par rapport à l'importance des groupes sociaux. | Le sentiment d'auto- promotion est exprimé par tout mais la vision pour y parvenir n'est pas bien formulé en terme d'objectif visé par les coopératives. |
| 2 | Motivations à la base de l'adhésion à la CNPSDSM | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénéficier d'un crédit sans intérêt avec délai de remboursement long (10 ans) ; ▪ Accès à un financement ; ▪ Remboursement annuel en une fois (annuité constante) ; ▪ Conditions d'appui financier avantageuses par rapport à d'autres partenaires (Caritas) ; ▪ Recherche des appuis en formation ; ▪ Trouver des débouchés pour l'écoulement des produits ; ▪ Mise en relation par un autre partenaire ; ▪ Recherche des idées nouvelles ; ▪ Recherche de nouveaux partenariats. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'absence d'intérêt et la longue durée du crédit sont les principaux avantages compétitifs recherchés par les coopératives au près de la CNPSDSM ▪ Cet avantage ne véhicule aucune valeur pédagogique supposé stimuler l'auto promotion des coopératives |

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|--|--|---|
| 3 | Organisation et structuration des coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'une assemblée générale des membres (ordinaire et extraordinaire) ; ▪ Mise en place d'un bureau (président, trésorier, secrétaire, caissier) ; ▪ Existence de règlement intérieur et de statuts pour les coopératives ; ▪ Désignation des membres du bureau par élection ou par consensus (choix raisonné des membres en fonction de la confiance et de la compétence) ; ▪ mise en place d'une commission chargée de désigner les membres du bureau (cooptation des membres en fonction de l'honnêteté, des capacités, etc.). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ordre du jour des assemblées orienté vers l'évaluation des résultats du groupe (production de la période) ; ▪ Assemblée extraordinaire convoquée pour résoudre des problèmes internes spécifiques ou ponctuels ; ▪ Le fonctionnement est effectivement régulé par l'application des textes (arbitrage des problèmes par référence au RI par exemple) ; ▪ La tenue des documents tient compte de l'étendue des activités des coopératives ; ▪ Existence des bureaux non modifié depuis la création. |
| 4 | Éléments de la vie associative et coopérative | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue des AG annuelles et trimestrielles ; ▪ Financement par la coopérative des d'activités réalisées au nom de la coopérative et bénéficiant directement aux membres individuellement ; ▪ Participation et implication des membres à la détermination des résultats des activités réalisées ; ▪ Existence de groupes ayant mis en place des outils de gestions pour chaque volet d'activités menées ; ▪ Existence d'un groupe pratiquant les amortissements même sur le matériel subventionné. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'un salon de coiffure communautaire gérer par rotation par les membres ; ▪ Structuration des activités de la coopérative (le maraîchage a permis la création d'un salon de coiffure, le salon de coiffure a permis l'ouverture d'une boutique de vente de tissus) ; ▪ Les membres sont au courant des bénéfices et décident de la manière de les redistribuer ; ▪ Spécialisation des assemblées (annuelles pour l'évaluation de la production et trimestrielles pour les questions ordinaires relatives aux fonctionnements). |

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|---------------------------------------|--|---|
| 5 | Activités des groupes ou coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le maraîchage ; ▪ Plantation d'arbres fruitiers ; ▪ Petit commerce ; ▪ Elevage ; ▪ Formation des membres ; ▪ Artisanat (décoration de tentes, teintures) ; ▪ Les activités d'artisanat apparaissent souvent comme des activités subsidiaires (réalisées lorsque l'activité principale est en arrêt) ; ▪ Abattage et vente de viande (mouton, bœuf) ; ▪ Mise en place d'activité facilitant le travail des membres (création d'une crèche pour libérer les femmes) ; ▪ Confection de grillage ; ▪ Stockage et revente de denrée alimentaire aux membres. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les groupes ont comme activités secondaires : <ul style="list-style-type: none"> - salons de coiffure, - vente de tissus, - décoration des tentes ; ▪ Les superficies pour les activités maraîchères varient de 2 Ha à 4 Ha ; ▪ Les coopératives réalisent des infrastructures suivantes pour rendre possibles leurs activités : <ul style="list-style-type: none"> - puits, bassins ; ▪ La réalisation des points d'eau n'est pas perçue par les coopératives comme une activité ; ▪ Création d'activités facilitant l |
| 6 | Crédit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédit conditionné par l'apport de 10% par chaque coopérative ; ▪ Possibilité pour une même coopérative de recevoir des crédits différents pendant plusieurs années consécutives (crédit en 2001, crédit en 2002, crédit en 2003) ; ▪ Tous les appuis de la CNPSDSM (fonds de roulement, puits, etc.) se traduisent par des contrats de crédit remboursable sans intérêt par les bénéficiaires ; ▪ Existence de groupe remboursant le crédit à partir des revenus tirés d'une activité autre que celle financée. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque crédit consécutif fait l'objet d'un contrat à part ; ▪ Les activités agricoles sont perturbées par l'apparition des insectes prédateurs (insectes, criquets, etc.) ; ▪ Recherche et obtention des financements auprès d'autres institutions de crédit (Nissa banque) pratiquant l'intérêt. |
| 7 | Epargne | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de groupe ayant développé une pratique d'épargne tontine rotative entre les membres ; ▪ Existence de groupe possédant un compte d'épargne dans une institution de micro finance (caisse populaire) ; ▪ Existence de groupe donnant la possibilité à ses membres de garder leur argent dans le compte d'épargne de la coopérative auprès des banques ; ▪ Mobilisation d'un fond de solidarité pour résoudre des problèmes ponctuels (entraide) ; ▪ Constitution d'un fond de départ sur la base de l'épargne des membres ; ▪ Absence de la pratique systématique de l'épargne au sein des groupes (un seul groupe a cette pratique). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les coopératives ne sont pas engagées dans un processus continu de consolidation de l'épargne propre en vue d'assurer l'autonomie future de financement de leurs activités ▪ L'absence d'une politique systématique d'épargne au sein des coopératives ne prépare pas le désengagement de la CNPSDSM |

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|---|--|--|
| 8 | Formation des membres | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les membres des bureaux de coopératives ont bénéficié des formations en : <ul style="list-style-type: none"> - Gestion, comptabilité et organisation ; - Techniques de culture maraîchères ; - Alphabétisation ; - Vulgarisation ; - Les membres des coopératives ont souvent bénéficié du programme d'alphabétisation ; - Transformation et conservation des produits agricoles ; - Production et imprégnation de moustiquaire. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ On a noté des cas où un formateur formé par la CNPSDSM forme à son tour les autres (y compris les membres) et des cas où la CNPSDSM forme directement les membres des coopératives ; ▪ Existence de groupe ayant mis en place un programme d'alphabétisation des membres et des voisins ; ▪ Ouverture des groupes aux formations organisées par les autres partenaires bénéficiant ou non de l'appui de la CNPSDSM (ex FONADER). |
| | Indices de maturité ou d'auto promotion des groupes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation de nouveaux projets à partir des bénéfices des activités réalisées (puits, commerce, etc.) ; ▪ La prise en compte de manière prioritaire des remboursements de crédit lors de la répartition des produits générés par les activités des groupes ; ▪ La forte participation des membres des coopératives aux discussions avec l'équipe d'évaluation ; ▪ La recherche par le groupe de l'apport de la coopérative au développement des membres (réalisation des activités communautaire procurant des revenus aux membres) ; ▪ Existence de groupe ayant des projets futurs visant à rendre plus rentable son activité et à garantir l'autonomie du groupe (acquisition d'un siège, investissement sur machine à coudre, augmentation du stock, etc.). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Détermination des activités à réaliser en fonction des contraintes et des opportunités ; ▪ Existence des mécanismes de gestion (activité, production, récolte, revenu, etc.). |
| 11 | Relation Hommes/ Femmes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de couple dans les groupes mixtes ; ▪ Présence conjointe des hommes et des femmes dans le bureau (groupe mixte) ; ▪ Les revenus et les profits tirés du groupe par les femmes renforcent la motivation des maris qui encouragent l'engagement de leurs femmes dans les coopératives ; ▪ Tendance pour les hommes de s'approprier les revenus de leurs épouses (généré par les coopératives) ; ▪ Utilisation des revenus au sein de la famille est une condition d'encouragement par les hommes des initiatives des femmes au sein des coopératives. | <p>La situation de référence (départ) n'a pas été utilisé pour déterminer les variables d'observation de la relation homme femme . partage de pouvoir, partage de revenu, participation à la vie publique)</p> |

Les données du tableau ci-dessus appellent quelques commentaires et suggèrent quelques analyses.

a. Valeurs dominantes

La solidarité, le souci d'accroître le revenu des membres, la volonté de générer des revenus propres, le soucis d'éviter à l'avenir les difficultés similaires à celles engendrées par la grande sécheresse de 1993-1994, la prise de conscience sur le rôle des groupes sociaux dans l'amorce de solutions durables aux problèmes de pauvreté ambiante sont apparus, tout au long de nos investigations, comme les principales raisons ayant poussé les populations à se regrouper en coopératives. La recherche de l'autonomie par l'accroissement de leurs ressources, l'organisation communautaire en vue d'atteindre leurs objectifs confirment que, même si les populations ne l'avaient pas expressément mentionné à leur début, la recherche d'une auto-promotion à effet communautaire est le principal socle à ces regroupements. Dès lors, la vision du développement par l'auto promotion est supposé être le principal guide des coopératives.

Pourtant, on est tenté de croire le contraire. En effet, la mission a noté une forte tendance pour les coopératives à attendre tout de la CNPSDSM, à envisager leur futur en pensant d'abord que c'est la CNPSDSM qui leur apportera les moyens nécessaires. A l'analyse, il ne s'agit pas là de faits mettant en doute l'engagement et la motivation des coopératives à compter d'abord sur leur propres moyens .et donc à promouvoir leur auto promotion. Il s'agit beaucoup plus, pour ces coopératives, de saisir une opportunité ; la CNPSDSM les ayant habitué à répondre à leur demande sans conditions préalables d'auto engagement (épargne préalable, investissement de départ, etc.). Dès lors, bien que orientées vers un processus d'auto promotion, les coopératives ont plutôt tendance à appliquer l'adage selon le quel «le mouton broute là où il est attaché». Ceci est d'autant vrai que beaucoup de coopératives qui soutiennent que la CNPSDSM ne devrait ni appliquer l'intérêt sur les prêts, ni raccourcir la durée de remboursement, ont sollicité au près d'autres partenaires (NISSA banque) des crédits avec un taux d'intérêt et une durée de dix huit mois sans y voir un problème.

b. Organisation et structuration des coopératives

Dans l'ensemble des zones visitées, l'organisation des coopératives et de leurs unions est structurée au tour d'une assemblée générale des membres et d'un bureau. Le bureau est généralement constitué d'une :

- Présidente,
- Trésorière,
- Secrétaire général,
- Comptable ou d'une caissière,
- Etc.

La structuration des coopératives fait également apparaître l'existence des comités chargés de désigner les personnes devant occuper les fonctions en leurs seing. Ces comités ne sont pas que des commissions électorales, ils jouent plus le rôle de commission d'investiture. Mais, les candidats investis doivent être ensuite, dans la plupart des cas, présentés à l'assemblée pour approbation consensuelle.

La mission a relevé :

- l'inexistence, au sein des coopératives et même de leurs unions, de poste orienté vers la promotion ou le développement des activités opérationnelles (responsable du maraîchage, responsable de la commercialisation, etc.). Cette situation illustre le peu d'énergie déployée pour canaliser les efforts des coopératives et des unions vers la réalisations de leurs propres objectifs de développement qui, il faut l'avouer, n'est pas au centre de l'appui apporté par la CNPSDSM. Pourtant, les préoccupations exprimées par les membres à la mission ont partout oscillé autour des difficultés de commercialisation des produits agricoles, de la non maîtrise des techniques culturales, etc.
- le processus de désignation des responsables de coopératives n'obéit pas nécessairement au principe arithmétique de la démocratie classique à l'occidental (nombre maximal de voix pour gagner) mais le choix définitif est le plus souvent le reflet d'un consensus général. Ici, les coopératives mettent le plus souvent sur pied une commission de désignation chargée de coopter les candidats au poste de responsabilité. Les choix tiennent compte de la capacités à occuper le poste, de l'honnêteté du pressenti, de la confiance que les membres ont en une personne par rapport à un type de préoccupation (gouverner les hommes, gérer l'argent). Dans l'ensemble, la désignation des membres du bureau se fait de manière consensuelle.
- Le fonctionnement du bureau des coopératives est routinier même si chacun (présidente, secrétaire, etc.) s'occupe généralement bien de ses tâches. Le mandat des responsables n'est pas souvent mis en jeu. Des responsables occupent ainsi les mêmes postes depuis des décennies (1984 dans une coopérative de Boghé par exemple) sans que leur mandat ait été mis en jeu. Cela pose le problème de la qualité de l'animation dont les coopératives ont bénéficié en matière de démocratie associative. Il est important que les personnes soient élues au sein des coopératives sur la base des objectifs à atteindre et qu'une évaluation permette à l'assemblée de renouvelée ou non sa confiance à l'équipe mandatée en fonction de ses résultats et de ses performances.
- Les responsables des bureaux jouent pleinement leurs rôles de représentation et de gestion de la coopérative. Leur autorité est reconnue et acceptée par les membres

c. Vie associative

La vie associative des coopératives est dominée par l'organisation des activités institutionnelles (assemblée annuelles et trimestrielles). Dans certaines coopérative la répartition (rotation) des tours de travail entre les membres, la gestion des revenus de l'activité communautaire, etc. sont des éléments de la vie institutionnelle. Mais dans l'ensemble les coopératives ne réalisent pas des activités structurantes (qui aident à consolider la vie et le sentiment d'appartenance au groupe en dehors des activités classiques du groupes). Aussi, la mission a noté l'absence totale des pratiques d'épargne rotative (tontine), l'absence des travaux d'entraide au profit des membres pris individuellement, etc.

d. Activités des groupes

Les activités des groupes portent essentiellement sur le maraîchage, l'artisanat, le petit commerce, et l'engraissement des petits ruminants. La mission a remarqué que :

- Les activités agricoles sont fortement productives et rentables lorsqu'elles sont arrosées. Dans l'ensemble elles contribuent à la protection de l'environnement (plantation des Arbres de type prosopiques), à la génération des revenus. La structuration des activités agricoles a permis par exemple à une coopérative de femmes de la région de Nouakchott de créer un salon de coiffure et une boutique de vente de tissus, générant ainsi des emplois permanents et rotatifs pour les membres de la coopérative.
- Les activités agricoles sont rendues possible grâce aux puits réalisés avec l'appui de la CNPSDSM ou aux canalisations existantes. Certaines coopératives utilisent le réseau urbain d'adduction d'eau mais bénéficient des prix préférentiels.
- De nombreuses activités agricoles financés (Rosso) ont été abandonnées parce que non rentables.
- Les activités artisanales sont très développées. Certaines d'entre elles sont très rentables (c'est le cas de l'habillage de tentes), d'autre ont une forte contribution à l'assainissement du milieu et à la protection de l'environnement (c'est le cas du recyclage des plastiques en produits artisanaux, etc.). Elles jouent un rôle important dans l'occupation des femmes . Mais dans l'ensemble le schéma de commercialisation ne fait l'objet d'aucune réflexion de la part des unions qui ne sont pas non plus motivées dans ce sens par les coordinateurs régionaux de la CNPSDSM .
- La motivation et l'engagement des femmes en faveur des activités de leurs groupes sont visibles.
- La professionnalisation des activités menées par les coopératives, si elle est une préoccupation permanentes des concernées, ne bénéficie encore jusqu'à présent, ni du soutien méthodologique (formation professionnelle, animation et organisation des acteurs en vue d'une meilleure professionnalisation, etc.) de la CNPSDSM, ni d'une mise en relation pour permettre les appuis des autres acteurs d'appui au développement (GTZ, FLM) dont l'action peut compléter celle de la CNPSDSM.

e. Epargne

Dans l'ensemble, les coopératives ouvrent un compte d'épargne auprès d'une institution de micro crédit. Il n'existe pas de pratique de promotion de l'épargne individuelle mais certaines coopératives donnent à leur membre la possibilité d'épargner en utilisant le compte coopératif. L'épargne préalable n'est pas non plus une condition nécessaire à l'octroi du financement à une coopérative. Pourtant, la pratique de constitution d'une épargne préalable aurait pu jouer un rôle pédagogique important. Elle s'inscrit dans la logique de l'auto promotion. Il est vrai que la coopérative apporte un apport initial , mais ce qui est important c'est la compatibilité du rythme de constitution avec celui de remboursement futur et non la disponibilité de l'apport comme privilégiée actuellement.

f. Crédit

Le crédit apparaît comme une composante essentielle dans la réalisation des projets des coopératives. Il vient pallier un manque d'argent dû à la faiblesse des revenus de la population cible. La ligne de crédit CNPSDSM est très appréciée à cause de sa durée de remboursement longue et de l'absence d'intérêt.

La mission a néanmoins relevé que la pratique mise en place par la CNPSDSM n'est pas compétitive. Elle ne permet pas non plus de construire une base solide pour le développement des initiatives locales auto- entretenues. Elle n'est en effet :

- ni responsabilisante (le prêt n'a aucun coût et n'interpelle pas les bénéficiaires en terme de plus value absolue à créer) ;
- ni réaliste (la durée n'est pas fonction du délai de récupération du capital investi)
- ni pragmatique (le financement ne tient compte ni de la rentabilité sociale, ni de la faisabilité, ni de la rentabilité économique du projet à financer) ;
- ni en phase avec l'environnement (il existe dans le pays des structures pratiquant le prêt avec intérêt et avec une durée tenant compte du cycle d'activité :1 à 2 ans) ;

La politique actuelle de crédit apparaît comme un objet de contradiction au niveau de la CNPSDSM : On ne peut pas en effet vouloir l'auto- promotion et travailler pour renforcer sa dépendance (CNPSDSM) et celle des coopératives accompagnées vis à vis de l'extérieur : «donner pour rien» (sans intérêt) est en contradiction avec la vision d'auto promotion qui veut « qu'on ne donne qu'à un prix et quand l'autre ne peut plus s'en passer (complément de l'effort du groupe)».

g. Formation des membres

Les responsables de certaines coopératives (secrétaires généraux, trésorier, etc.) ont bénéficié des formations en gestion, administration et organisation. Quelques formations sur la maîtrise des activités (techniques culturelles) ont été organisée dans certaines régions mais les formations visant la professionnalisation des coopératives sont encore inexistantes. Pourtant, la demande est très pressante dans ce domaine. La formation, même si la CNPSDSM lui accorde une importance, n'est pas encore traduite dans les faits comme un apport déterminant pour la réalisation des objectifs des coopératives.

h. Relation Hommes / Femmes

Les coopératives sont majoritairement féminines même si on rencontre quelques coopératives mixtes. Les membres des coopératives ne rencontrent pas d'opposition de la part de leur époux quant à leur engagement dans les coopératives. La participation des femmes au budget familial est une source de motivation pour les hommes. L'action des coopératives contribue petit à petit à briser le complexe entre l'homme et la femme. La facilité et la liberté avec lesquelles les femmes prennent de plus en plus la parole pour argumenter (avec courtoisie) face aux hommes, la participation observée (pendant la mission) des hommes et des femmes dans les mêmes groupes de travail, dans un esprit de dialogue égal, prouvent qu'il y a une évolution positive qui est acceptée dans les relations homme –femme. De plus, la tendance pour les femmes à avoir des revenus propres comme observée sur le terrain traduit une avancée remarquable dans un milieu où la femme était supposée reléguée au second plan et dépendre totalement du conjoint sur le plan financier.

i. Etc.

I.2.2. Constats sur l'institution

Le tableau ci-après présente la synthèse des constats faits sur l'institution.

Tableau n°3 : Synthèse de constats faits sur l'institution

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|--|--|--|
| 1 | Vision du développement par la CNPSDSM | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'axe dominant préconisé est l'appui à l'auto promotion des coopératives et de leurs membres ; ▪ Renforcement de l'organisation et de la structuration des coopératives ; ▪ Financement des activités présentées par les coopératives ; ▪ Utilisation des Coordinations régionales pour jouer le rôle d'interface entre les coopératives à travers leur Union et la CNPSDSM. | L'axe stratégique permettant de traduire cette vision en action n'est pas bien conceptualisé au niveau de la CNPSDSM (y parviendra-t-elle par le crédit ou le crédit est-il seulement une composante de son appui ? |
| 2 | Traduction de la vision en axes d'action | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposition des programmes régionaux au BN ; ▪ Validation des programmes régionaux par le B.N ; ▪ Exécution par les régions des programmes validés par le B.N ; ▪ Les projets sont validés par le BN sur la base des priorités des groupes et non sur la base de leur capacité à permettre la réalisation des objectifs des groupes ; ▪ Critère de validation des programmes basé sur la prise en compte des priorités des coopératives et l'évaluation des possibilités de mobilisation de financement extérieur auprès de l'AEN. | Les priorités du plan triennal sont arrêtées par l'AG sur la base des programmes soumis par la base (région). |
| 3 | Capitalisation-présentation - valorisation des résultats | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orienté vers le décompte des projets financés et la justification des budgets alloués ; ▪ Rapport narratif ne montre pas l'articulation des actions effectivement réalisées et ne met pas en valeurs les progrès réalisés par les groupes ou les impacts générés par les activités. | La capitalisation doit viser la diffusion des et valorisation des résultats. Elle doit envisager la description en vue du partage des expériences, offrir les base de l'analyse de la dynamique d'ensemble et non être un simple justificatif au bailleur. |

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|--|---|--|
| 4 | Organisation et structuration | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitution d'une assemblée générale à partir de 4 délégués élus par les mini-assemblées de chaque région ; ▪ BN : constitué de 11 membres élus par l'AG ; ▪ Le Comité de Direction est un comité restreint du B.N : 3 membres (Coordinateur National, le trésorier, 1 membre du Bureau National) ; ▪ Les coordinations régionales : (Coordinateur régional et son adjoint) proposé au BN par les Unions ; ▪ Le déploiement sur le terrain est assuré par les coordinations régionales qui exécutent le plan d'action arrêté pour leur région. | <p>L'organisation et la structuration est souple et efficace ;</p> <p>Mais son déploiement ne met pas un accent sur le transfert des compétences aux unions et coopératives en vue de faciliter et d'accélérer le développement de leur projets et plans d'évolution.</p> |
| 5. | Vie institutionnelle | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue d'une A.G tous les deux ans ▪ 4 réunions du BN par an ▪ Rencontre du comité de gestion en fonction des besoins ▪ Au niveau régional : Une mini assemblée régionale par coordination régionale et par an | <p>L'animation de la vie institutionnelle des coopératives (à travers les formations organisées par la CNPSDSM) met plus d'accent sur la structuration et l'organisation que sur la promotion des principes et vertus de la démocratie associative</p> |
| 6 | Activités opérationnelles du Comité de Direction | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approvisionnement des régions (moyens financiers) deux fois par an ; ▪ Organisation d'une mission annuelle de suivi de l'utilisation des financements dans chaque région (responsable de suivi- animation). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le comité exécutif ne met pas un accent particulier sur la constitution et l'analyse des données sur la dynamiques accompagnées dans les régions ▪ Absence d'un tableau de bord de pilotage dû lui-même à l'absence d'un cadre logique du projet d'appui aux coopératives |
| 7 | Activité du comité de coordination régionale | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 mission annuelle de remise de fonds aux coopératives ; ▪ 3 missions d'évaluation et de recouvrement de crédit ; ▪ 1 mission de suivi des coopératives ; ▪ 1 mission d'accompagnement du responsable central de suivi- animation dans la région. | <p>Le comité de coordination régional n'appuie pas les Unions pour les aider à réaliser des activités communautaires (recherche de débouchés, formation professionnelle des membres, etc.) au profit de leurs membres</p> |

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|-------------------------------------|---|--|
| 8. | Gestion | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue et mise à jour systématique des informations de gestion (information comptable et budgétaire) ; ▪ Structure légère de gestion (3 employés permanents à la coordination) ; ▪ Fonctions de coordinateurs national et régional bénévoles ; ▪ Contribution annuelle de 30 000 U.M par coordination régionale au financement de la coordination nationale ; ▪ Pas de contribution annuelle des coopératives au financement de la coordination régionale. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La comptabilité est tenue de manière contractuelle |
| 9. | Relation avec les partenaires / ONG | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Partenariat soutenu, mais à sens unique, avec le ministère de la lutte contre l'analphabétisme et à l'enseignement originel ; ▪ Partenariat timide avec les autres ONG (FLM par exemple) ; ▪ Collaboration positive avec les partenaires relais (Centre de formation des producteurs ruraux (CFPR) de Boghé. | Le partenariat s'organise autour des activités (alphabétisation par exemple) et non autour des enjeux (contribution au développement des initiatives locales , participation à l'émergence d'un tissu économique en milieu rural ou péri urbain : ce qui fait que la collaboration est inexistante avec les autres partenaires privés d'appui au développement |

Les données du tableau ci- dessus suggèrent quelques commentaires.

▪ **Vison du développement et sa traduction en action**

La vision du développement proclamée par la CNPSSDSM est basée sur le principe de l'appui à l'auto- promotion communautaire. Cependant, il manque l'élaboration et la mise en place d'une stratégie spécifique permettant de la traduire en acte. Lorsqu'on prend par exemple la politique de financement actuelle (prêt sur dix an sans intérêt) et qu'on se réfère à la philosophie dominante (l'auto- promotion), aucune logique stratégique ne la justifie :

- S'agit-il, au bout de 10 ans, d'aider les groupes à constituer un fond d'autonomie pour ne plus recourir à la CNPSSDSM ? Aucun mécanisme (épargne bloquée par exemple) ne permet de l'affirmer !
- S'agit-il de constituer un fond de financement des initiatives locales de développement propre à la CNPSSDSM ? la réponse est non, puisque les recouvrements sont réinjectés chaque année sous forme de nouveau prêts ?

C'est donc dire que la CNPSDSM gagnerait à rendre compatible les politiques qu'elle met en œuvre avec la vision dominante portant son action.

▪ **Capitalisation des activités**

La CNPSDSM élabore des rapports d'activités. Ces rapports visent plus à justifier la consommation du budget. Ils ne décrivent pas assez la dynamique des actions mises en œuvre. Ils ne s'intéressent pas non plus à la description des changements et transformations obtenues à la suite de l'appui de la CNPSDSM.

La mission a constaté :

- que la CNPSDSM est encouragée en cela par l'AEN qui a mis au point un canevas de compte rendu d'activités orienté vers la justification d'activité, qui met plus l'accent sur la justification des prévisions et des réalisations des dépenses même si cela est assorti d'un bref commentaire.
- que cette situation est également due au fait que la CNPSDSM n'a pas un programme présentant des objectifs de développement à atteindre (avec des niveaux de résultats, des indicateurs de progrès, des indicateurs de résultats et d'impact, des sources de vérification, etc.)

▪ **Organisation, structuration, vie institutionnelle et gestion**

- L'organisation et la structuration de la CNPSDSM est légère. Elle met en œuvre l'intervention des structures de proximité (coordination régionale) ce qui est de nature à garantir l'efficacité.
- La vie institutionnelle s'organise autour de la tenue des AG et des rencontres du B.N.
- La gestion est assez bien organisée. La tenue des données comptables permet l'accès rapide à l'information sur les activités (FDR, clôtures, etc.). Mais la gestion est plus orientée vers l'administration que vers le pilotage du processus de transformation sociale (changements économiques, culturels et sociaux souhaités à travers l'intervention de la CNPSDSM en faveur des coopératives).
- **Les relations avec les partenaires : Elles sont** variables et très actives avec le ministère autour de l'activité alphabétisation. Elles sont également positives avec le centre de formation de Boghé. Mais dans l'ensemble la mobilisation des partenaires du développement en vue de la complémentarité en faveur des coopératives n'est pas assez visible. Cette absence de collaboration avec les autres partenaires accompagnateurs des dynamiques locales n'est pourtant pas justifiée par des arguments techniques (incompatibilité d'approche ou de vision). Bien plus, elle n'est pas que le fait de la CNPSDSM.
- Les échanges avec la FLM par exemple ont permis de se rendre compte que chaque acteur attend l'initiative de l'autre, faisant fi de l'enjeu commun qui est la participation de tous à la promotion des initiatives locales de développement (activités et projets des coopératives ou des populations vulnérables).

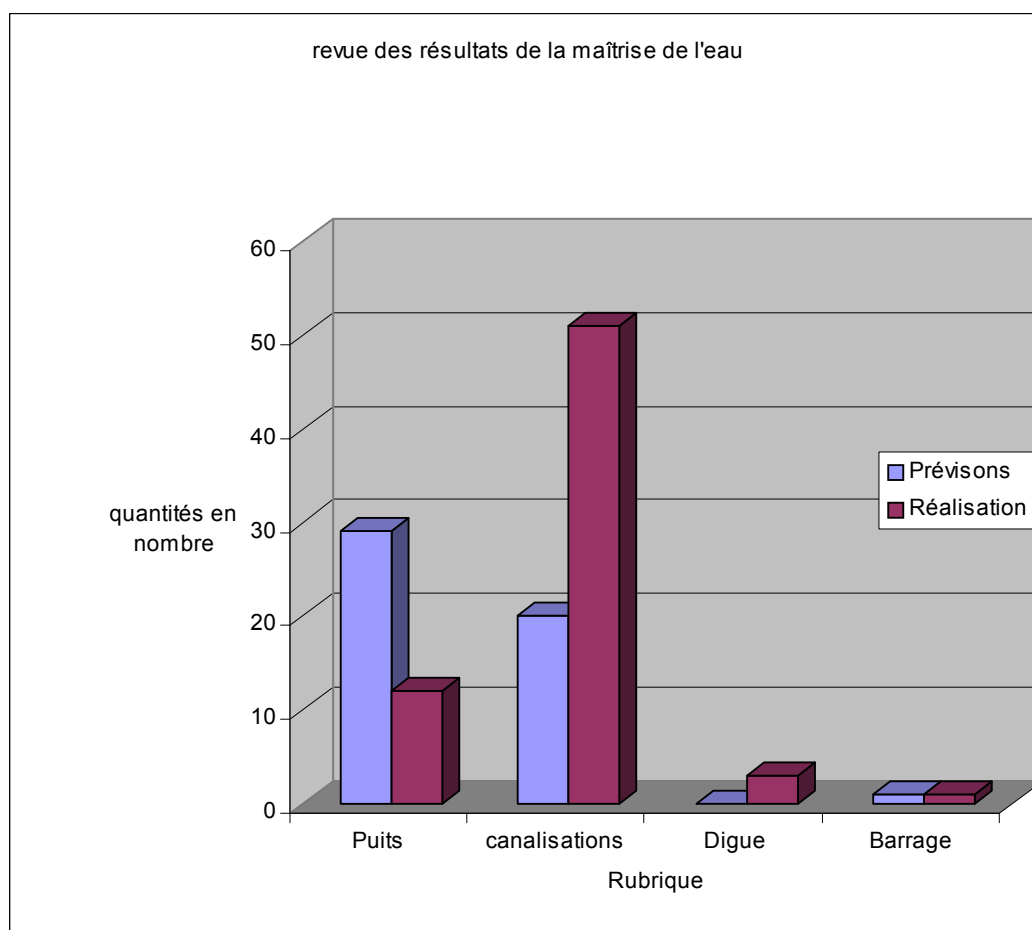
II. APPRECIATION DES RESULTATS

II.1 Revue des résultats constatés

Le tableau N° IV.1a de l'annexe 1 (rubrique IV) présente la revue des résultats constatés. L'exploitation et le traitement de ces données permettent de faire ressortir, sous forme visuelle, le degré de réalisation des prévisions.

Le graphique ci-après présente la situation globale de l'activité maîtrise de l'eau :

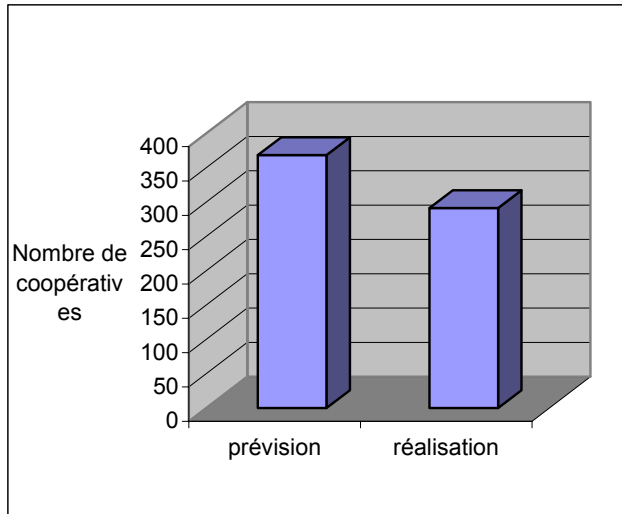
Graphique N° 7 : Revue des résultats de la maîtrise de l'eau



Si le niveau prévu a été largement dépassé en ce qui concerne les canalisations, le nombre de puits financés est de loin en deçà des prévisions.

Pour ce qui est de l'activité FDR, le nombre de coopératives touchées reste également en dessous des prévisions effectuées. Le graphique ci-après illustre le degré de réalisation de ces activités.

Graphique N° 8 : Prévisions et réalisations de l'activité FDR



Indicateurs de performance des résultats constatés

- Taux de réalisation de l'activité Maîtrise de l'eau :
 - Puits : 41.37%
 - canalisation : 255%
- Taux de réalisation FDR : 79.076%
- Taux de réalisation alphabétisation : 37.30%
- Taux de réalisation clôture :
 - barbelé : 91.66%
 - Grillage ; 88.93%

Si pour l'activité clôture les volumes de grillage et de barbelé financé ne s'écartent pas beaucoup des prévisions (tout en étant inférieur) le nombre de personnes touchées par l'activité alphabétisation est très inférieur aux prévisions. Les graphiques ci-dessous l'illustrent assez clairement.

Graphiques N°: 9 Revue des résultats des activités clôture et alphabétisation

Error! Not a valid link.

Error! Not a valid link.

II.2. Bilan des forces et faiblesses

La réalisation des activités prévues dans le cadre du programme a permis de dégager un ensemble de points positifs mais aussi des faiblesses ou points améliorables.

II.2.1. Appréciation par les membres des coopératives

Le tableau N° II.1 de l'annexe 1 présente les appréciations faites par les représentants des coopératives des quatre régions visitées sur l'action de la CNPSDSM. L'exploitation de ces données montre que pour les coopératives, ce qui apparaît comme les points de satisfaction les plus appréciés c'est :

- l'existence d'une ligne de crédit autorisant un prêt de longue durée (10 ans) sans intérêt ;
- l'apport des financements en terme de contribution au succès des activités des coopératives ;
- l'orientation du financement vers la réalisation des actions concrètes (puits, maraîchage, etc.) ;
- le développement des aptitudes (capacités) de gestion et d'organisation des coopératives (comme conséquences des formations reçues) ;
- etc.

De nombreux points d'insatisfaction ont été soulevés par les coopératives. Parmi ceux-ci, les plus significatifs ont pour noms :

- Faiblesses des montants de crédits octroyés par coopératives ;
- Nonaccès à l'alphabétisation par de nombreuses coopératives ;
- Financement des activités sans analyse préalable de leurs rentabilités ;
- Formation non orientée vers la maîtrise de la réalisation des activités financées ;
- L'inexistence d'un processus d'identification des besoins de formation des membres coopératives ;
- La non-prise en compte des attentes des coopératives ;
- Financement des activités des coopératives n'ayant pas une vision claire de l'activité à mener ;
- Financement des activités non rentables ;
- Non prise en compte des attentes des membres de coopératives en matière de formation.

Deux aspects majeurs soulevés par les coopératives méritent d'être soulignés. L'absence d'analyse de la rentabilité et de la viabilité des projets financés est une limite qu'il convient d'améliorer. Dans le même ordre d'idée, la faiblesse des montants alloués est notoire. Mais cette faiblesse est due à la vision parcellaire (clôture, FDR, eau, etc.) que les uns et les autres ont de l'activité. Une vision intégrée de l'activité (clôture, eau, matériel horticole, etc.) pris comme des composantes d'une même activité permettrait d'avoir des montants plus importants. Mais à condition de veiller à valider, par une analyse de viabilité, de faisabilité ou de rentabilité, l'activité à financer.

II.2.2. Appréciation par les membres du bureau national

Le tableau II.2 de l'annexe 1 présente les appréciations faites par les membres du B.N. Les membres du B.N ressortent en effet comme points forts de la CNPSDSM :

- La contribution à la création effective, dans les régions, d'un mouvement de développement endogène porté par l'organisation et le regroupement des populations en coopératives ;
- La mobilisation et l'organisation effective des femmes suite à l'action de la CNPSDSM ;
- L'amélioration des capacités d'organisation, d'administration et de gestion des coopératives ;
- Le développement des activités génératrices de revenus ;
- L'éveil de conscience chez les couches les plus vulnérables et leur mobilisation en faveur des changements culturels positifs, sociaux et économiques ;
- La participation et la contribution positive à la gestion du conflit traditionnel entre éleveurs nomades et agriculteurs sédentaires en Mauritanie ;
- Etc.

Les succès relevés par le BN s'analysent en terme de changement effectif apportés dans la vie des coopératives ou de leurs membres. Pour ce qui est des points à améliorer, on peut mettre en relief :

- La faible planification des activités ;
- L'absence d'étude de faisabilité en vue de valider les projets financés ;
- La non-prise en compte de l'objectif de développement des coopératives lors du financement ;
- La non-prise en compte du niveau de développement souhaité par les coopératives comme condition d'octroi du financement (les coopératives s'engageraient non pas seulement par rapport au montant emprunté mais aussi par rapport à un niveau minimal de résultat à atteindre dans leurs activités et en terme de retombées sur les membres) ;
- Faible préoccupation de capitalisation et de diffusion des informations sur les activités accompagnées (résultats, effets, impacts, expériences enrichissantes).

II.2.3 Appréciation par la mission d'évaluation

Les investigations faites sur le terrain ont permis à la mission d'évaluation de mettre également en relief un ensemble de points positifs mais aussi des aspects spécifiques à améliorer. C'est ce qui apparaît dans le tableau des forces et faiblesses ci-après :

Tableau N°4 : Synthèse des forces et faiblesses sur les activités

| Rubriques | Forces / Points forts / Succès | Faiblesses / Points à améliorer |
|-------------------------------------|---|---|
| Maîtrise de l'eau | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La réalisation des bassins dans le même site permet d'optimiser les potentialités des puits et, partant d'accroître la production des jardins et les revenus des coopératives ; ▪ Les puits et les canalisations réalisées ont souvent permis de générer des revenus qui ont servi à initier d'autres activités. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des activités agricoles financées sont abandonnées par les coopératives parce que non rentable (Rosso) ▪ Les crédits alloués au financement des puits ne prennent pas en compte l'orientation sociale ou économique des réalisations ; ▪ Le financement des activités agricoles n'est pas suivi par le renforcement des capacités des membres des coopératives en techniques culturales ou agricoles ; ▪ Le financement des infrastructures est fait sur le même principe que le financement du fond de roulement (stocks de marchandises) pour les activités commerciales ; ▪ Le recours par les coopératives au système de canalisation existant ne garanti pas la permanence de l'eau, ce qui menace les cultures initiées par les coopératives. |
| Clôture | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le grillage sécurise les espaces cultivés par les coopératives ; ▪ L'existence d'une possibilité de fabrication artisanale locale du grillage qui offre des possibilités de revenu aux coopératives qui les fabriquent. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La clôture est financée comme une activité sans qu'on l'intègre dans la composante globale de l'activité agricole (puits, culture maraîchères, etc.) pour dégager les conditions globales d'exploitation et de rentabilité. |
| Arboriculture et matériel horticole | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le développement par les coopératives des arbres fruitiers ayant valeur de culture vivrière et de support de protection de l'environnement (palmier dattier) ; ▪ Plantations des arbres à faible absorption d'eau et à forte valeur ajoutée (acacia sénégalis ; gomme arabique). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Généralisation de l'utilisation des prosopices comme haies dans les jardins (forte absorption d'eau). |

| Rubriques | Forces / Points forts / Succès | Faiblesses / Points à améliorer |
|--|--|--|
| Fond de roulement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le fond de roulement permet le financement des activités ayant aussi bien une valeur sociale qu'économique ; ▪ Le délai de remboursement long offre une souplesse qui permet aux coopératives d'initier des activités supplémentaires pour occuper ses membres (démultiplication des activités) ; ▪ Les financements touchent les activités jugées prioritaires par les coopératives. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'absence d'intérêt pratiqué sur le crédit ne permet pas à la CNSPDSM d'évoluer vers son autofinancement ▪ La durée de remboursement très longue (10 ans) limite les possibilités de rotation des financements ▪ Les financements ne sont pas accordés sur la base de la validation du projet présenté (étude de rentabilité, possibilité de remboursement) ▪ Le financement des coopératives n'ayant pas encore terminé le remboursement des crédits (risque de surendettement des coopératives) ▪ La non prise en compte de la capacité d'endettement des coopératives dans l'octroi (distribution) des crédits ▪ Absence de suivi de l'activité financé en vue de garantir le remboursement des emprunts |
| L'alphabétisation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le partenariat avec le Ministère créé une synergie et apporte une complémentarité ▪ La participation des membres des coopératives à des classes d'alphabétisation renforce la confiance et la motivation des membres alphabétisés ▪ L'apport Pédagogique du ministère crédibilise le programme et favorise son bon développement ▪ Le programme s'inscrit dans le cadre des priorités gouvernementales ▪ La sensibilisation est un préalable à la mobilisation des inscriptions ▪ Le suivi conjoint (Ministère-CNSPDSM) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'apport du ministère ne s'inscrit pas dans le cadre d'un réel partenariat mais rentre dans le cadre de la saisie d'une opportunité ▪ Absence de contribution financière locale (Ministère et participants) ▪ Développement de l'esprit d'assistanat par la CNSPDSM. (tout le matériel est fourni) ▪ Inexistence d'un manuel tenant compte des spécificités régionales ▪ L'alphabétisation n'est pas considérée comme une étape dans le processus d'appui au développement des coopératives et de leurs membres |
| Formation des dirigeants de coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Application par les responsables des coopératives des leçons reçues (maraîchage, gestion, organisation) ; ▪ Tenue des documents de gestion d'activités et de suivi de caisse ; ▪ Mise en place par les coopératives des principes de gestion de la production et des revenus en application des leçons de gestion reçues. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'un programme cohérent de renforcement des capacités des membres des coopératives ; ▪ Participation inexistante des coopératives dans la prise en charge de la formation. |

| Rubriques | Forces / Points forts / Succès | Faiblesses / Points à améliorer |
|---|--|---|
| L'organisation et la structuration des coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'une structuration formelle (Bureau, A.G) ; ▪ Référence dans la vie de la coopérative aux documents d'orientation (statuts, RI, etc.) ; ▪ Diversité et souplesse (élection, consensus, choix raisonné) dans le choix et la désignation des responsables des coopératives. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La structuration ascendante (Union) met l'accent sur l'institutionnel au détriment de l'opérationnel (les unions ne renforcent pas prioritairement le développement des activités ou la commercialisation des produits des coopératives) ; ▪ Absence, au niveau des unions, d'un plan d'action prenant en compte les problèmes rencontrés par les coopératives membres (commercialisation, formation par exemple) ; ▪ Les coopératives ne participent pas à la prise en charge des activités de l'union. |
| Gestion des coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue des documents de gestion (cahier de caisse, cahier d'activités) ; ▪ Existence des rapports financiers d'activités. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence dans la structuration et l'organisation des préoccupations de contrôle et de contre pouvoir (absence de commissaire aux comptes) ; ▪ Tendance à l'inertie des bureaux (les membres sont désignés «à vie» ; ▪ Faible appropriation par les coopératives des principes et des mécanismes de la vie associatives (démocratie associative). |
| Coordination des actions au niveau régional | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribution des subsides ; ▪ Organisation des rencontres institutionnelles ; ▪ Suivi de l'utilisation des financements. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La contribution aux actions de renforcement des capacités des membres des coopératives ; ▪ L'implication des coopératives dans la définition des actions visant à solutionner localement leurs problèmes (absences d'initiatives locales de formation auto-financée par exemple) ; ▪ La compréhension du rôle de la coordination régionale varie d'une région à l'autre ; ▪ Le rôle joué par les coordinations régionales ne vise pas toujours à faciliter la réalisation des objectifs des coopératives (ex : écoulement des produits). |
| Apport du bureau national au coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appui à la structuration des activités des coopératives ; ▪ Appui à la clarification de la vision de développement des coopératives ; ▪ Intégration du financement dans le plan de développement des bénéficiaires ; ▪ Mise en relation des coopératives avec les autres acteurs d'appui au développement ; ▪ Développement d'un modèle de financement non conforme à la tendance générale observée dans le milieu (seule CNPSDSM a un délai très long et sans intérêt). |

La prise en compte des forces et faiblesses constatées par la mission lors des investigations appelle quelques commentaires et suggestions. En effet :

- La mobilisation effective des femmes autour des actions visant à leur procurer des revenus et à donner un sens à leurs actions (participation à la vie des coopératives) ;
- L'application effective des notions de gestion apprises par les coopératives (tenue des registres, tenue des comptes d'activités, etc.) ;
- La réalisation des activités servant de base à la création d'autres activités pour les membres de coopératives (maraîchage permettant de créer un salon de coiffure et une boutique communautaire pour les femmes du groupe) ;
- Le réveil des femmes et leur engagement en faveur des initiatives locales de développement ;
- Etc.

Sont autant de points de succès remarquables qui confirment l'apport de l'action de la CNPSDSM dans la contribution de la lutte contre la pauvreté en Mauritanie.

La mission a noté des points importants à améliorer. Il s'agit :

- de la non-translation dans les faits de la vision et des valeurs d'auto promotion supposées guider son action. En effet, la tendance à offrir cadeau, à ne pas demander une contrepartie (intérêt) alors que les coopératives consentent à les payer à d'autres partenaires (NISSA Banque par exemple) ne sont pas en phase avec l'approche d'auto-promotion.
- l'absence d'une politique de reconstitution de fonds de financement des coopératives et, bien plus, l'absence d'un objectif programmé d'autonomie par rapport au fond de crédit limitent la possibilité d'autonomie de la CNPSDSM. Cela la décrédibilise comme structure ambitionnant de travailler pour l'autonomie des coopératives.

Aussi, pour donner un sens cohérent à son action et permettre aux populations bénéficiaires de devenir acteurs et auteurs de leur propre progrès, quelques améliorations s'imposent à la CNPSDSM. Il s'agirait pour elle, de notre point de vue, de :

- structurer l'activité agropastorale en faisant apparaître la maîtrise de l'eau, la clôture, l'arboriculture comme ses composantes naturelles dans l'environnement de la Mauritanie.
- faire ressortir les activités artisanales et commerciales comme des composantes à part
- considérer le financement comme un levier permettant aux coopératives de réaliser leurs projets, qu'ils soient à caractère agropastoral ou à caractère artisanal et commercial. Puis de définir le package global dans lequel s'insère ce financement ainsi que les conditions pour le libérer (par exemple l'activité de maraîchage peut être à la base d'un package comprenant l'alphabétisation de la coopérative, la formation en gestion, la formation en techniques culturales, la mise en place d'une clôture, la réalisation des points d'eau, le crédit venant permettre cette activité qui devrait viser un objectif précis (aider chaque groupe de membres à avoir une activité commerciale par exemple)).
- poser l'alphabétisation comme un préalable à toute action en faveur des coopératives. Cela est nécessaire pour donner sens cohérent et valeur appréciable à l'alphabétisation. Ceci dans la mesure où le très faible volume d'intervention actuelle dans le domaine de l'alphabétisation laisse penser qu'il s'agit d'un coup d'épée dans l'eau (si l'on raisonne en terme de contribution à la lutte contre l'analphabétisme dans le pays). Le poser comme facteur de dynamisation des coopératives offrirait plus de lisibilité en terme d'impacts attendus pour les coopératives.

- mettre l'accent sur l'animation à l'auto promotion communautaire comme courant stratégique pour mobiliser et canaliser la dynamique observée dans les coopératives ; L'élan et la mobilisation observés dans ces coopératives devraient être orientés vers la maîtrise des défis propres aux membres (résolutions des problèmes des membres à travers la réalisation des activités communautaires).
- développer une politique systématique de mobilisation de la contribution locale des coopératives tout en travaillant pour le désengagement progressif de la CNPSDSM.

Telles sont les directions de réflexions et d'analyses qui devraient fonder le futur de la CNPSDSM au regard des observations et des appréciations faites aussi bien par la mission que par les acteurs (membres des coopératives et du B.N).

II.3. JUGEMENT GLOBAL

Après avoir présenté le bilan des forces et faiblesses il nous semble maintenant important de porter notre jugement de "valeur" sur la dynamique générale de la CNPSDSM. Les appréciations les plus significatives se résument comme suit :

1. Par rapport à l'efficacité du projet

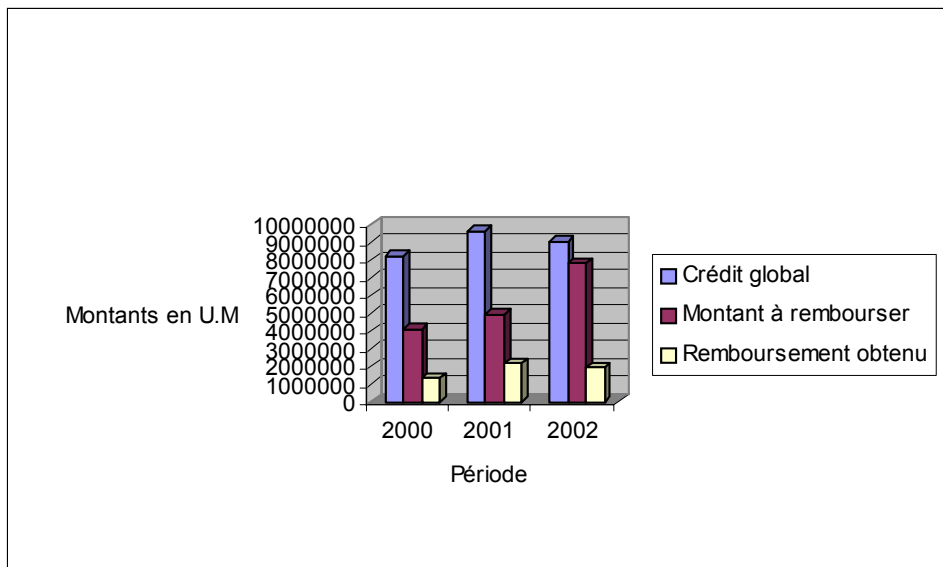
Se poser la question de l'efficacité revient à se demander si les objectifs poursuivis ont été atteints. Les indicateurs de résultats mentionnés plus hauts montrent que les taux de réalisation des activités varient d'un volet à l'autre. Ils sont de (79.07%) pour le FDR, (91.66%) pour le barbelé et 88.93% pour le grillage. L'efficacité dans la réalisation de ces aspects ne souffre d'aucun doute. Par contre les activités d'alphabétisation (37%) et financement de puits (41.37%) sont source de contre performance.

Si l'on tient compte de l'objectif d'autonomie du projet, on est amené à se rendre à l'évidence que si des actions de restructurations ont été amorcées dans ce sens (statut d'ONG locale avec agrément), elles sont toujours pensées dans le sens de la dépendance financière vis à vis de l'extérieur. L'absence de réflexion et de mécanisme d'auto financement visant à garantir l'autonomie future de la CNPSDSM montre que tout est à faire à l'avenir pour amorcer des performances acceptables dans le sens de la recherche de l'autonomie. Il est vrai que le taux d'auto financement a été de 4.27% en 2000 et 6.32% en 2001(selon le rapport du réviseur au compte). Il reste cependant encore très loin de la moyenne réalisée par les ONG d'appui au développement (10% à 18% dans certains projets d'auto promotion évalués) Mais cela aurait été un peu plus si la CNPSDSM appliquait les intérêts sur les prêts.

L'objectif idéal d'autonomie serait que la CNPSDSM dispose en permanence d'un fond rotatif permettant de financer en toute autonomie les activités d'appui au développement et ne dépende des bailleurs que par rapport au financement des appuis méthodologiques (formation et autres) et du fonctionnement : objectif qui n'est pas encore envisagé.

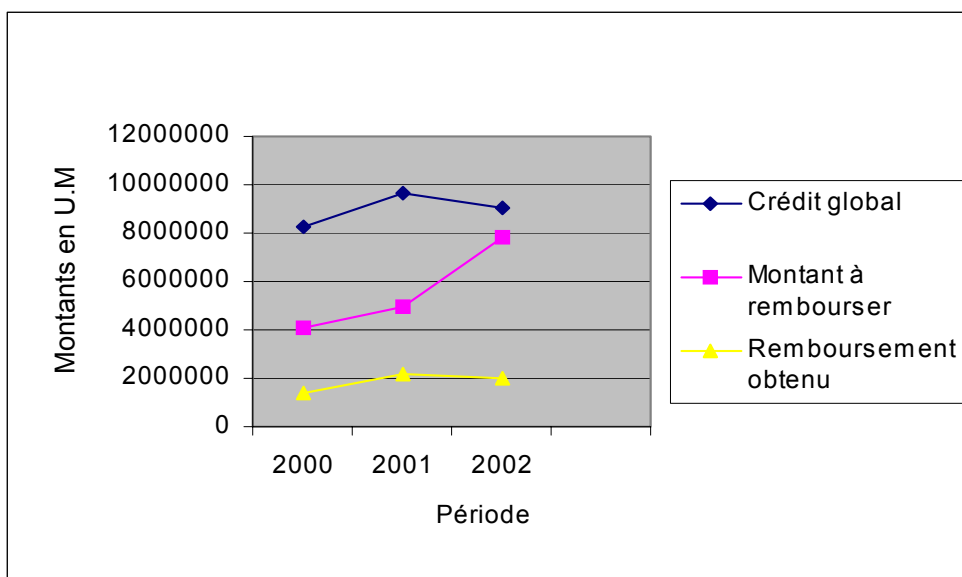
Par rapport au recouvrement du crédit, les données de l'annexe 1 tableau N°VI.1a montrent que les recouvrements effectués au cours de la période sont très inférieurs aux objectifs fixés. Le graphique ci-dessous le confirme :

Graphique N°10 : Evolution des remboursements de crédit



De plus, la courbe de tendance ci-après confirme cette contre performance.

Graphique N° 11 : Tendances d'évolution du recouvrement entre 2000 et 2002



En effet, alors que les montants à recouvrer au cours d'une année ont tendances à augmenter, les montants effectivement recouverts dans l'année amorcent en 2002 une baisse qui pointe dans le temps. Dès lors, en l'absence d'un réajustement de la stratégie de recouvrement, on a de bonnes raisons de s'inquiéter par rapport à son avenir.

Mais dans l'ensemble, l'absence d'indicateurs de résultats, de critères et de norme d'appréciation ne permet pas d'objectiver ces appréciations.

2. Par rapport à la cohérence

Dans l'ensemble l'articulation mise en oeuvre par la CNPSSDSM consistant à promouvoir l'auto promotion communautaire par le financement des coopératives a été de nature à produire les résultats escomptés. C'est ainsi que l'option consistant à financer les activités génératrices de revenus (petit commerce et artisanat) aussi bien que les activités maraîchères s'inscrit dans une dynamique de promotion des initiatives locales de développement, base de l'auto promotion communautaire. Bien plus, l'approche consistant à s'occuper de financement et à ne pas trop s'impliquer, en tant que structure, dans l'accompagnement méthodologique des coopératives, garanti l'efficacité du suivi de recouvrement, ce qui reste cohérent.

Mais des incohérences ont été observées dans la traduction de la vision en action. Il s'agit des contradictions nées :

- de la volonté de promouvoir l'auto- promotion des populations mais en leur donnant un prêt sans intérêt ;
- de viser l'autonomie en ne réfléchissant pas sur une stratégie de désengagement positive par rapport aux subsides externes
- pour les coopératives, à être engagées dans une démarche d'auto promotion mais en conditionnant leurs actions d'abord aux appuis et apports externes issus de la CNPSSDSM (voir annexe1, Tableau III.1a) ce qui est contraire à l'auto promotion.

4. Par rapport à l'efficience

Dans l'ensemble, la mission a noté un suivi budgétaire régulier. Cependant, on ne peut pas dire que les rubriques correspondant aux activités à financement non remboursables aient toujours fait l'objet d'une attention visant à en assurer l'économie. Le tableau des indicateurs de l'activité alphabétisation (graphique n°5) montre que le taux de dépassement du coût unitaire d'alphabétisation est de 51.98%. De même, l'observation des rubriques budgétaires montre, de manière récurrente, des rubriques dont le niveau de consommation correspond exactement au niveau de prévision (cas de la rubrique coordination régional pour le projet et le rapport du budget 2000 équilibré en recette et en dépense à 1 250 000 U.M), des dépassements de budget sur des rubriques (cas de la rubrique Maintenance véhicule pour le budget 2000). Ce qui précède ne permet pas d'affirmer, sans risque d'être contredit, que la mise en œuvre du projet se fait globalement de manière efficiente.

5. Par rapport à la pertinence

Dans l'ensemble, les axes privilégiés correspondent à des préoccupations pressentes. En effet, sans alphabétisation, il n'y a pas possibilité de diffusion du savoir endogène et sans eau, il n'y a pas d'agriculture possible. De plus, sans clôture, l'agriculture ne saurait résister aux prédateurs.

Enfin, le plan stratégique de lutte contre la pauvreté élaboré par le gouvernement avec pour objectif l'horizon 2015 fait la part belle aux préoccupations qui auront déjà été celles de la CNPSDSM (alphabétisation, financement, promotion du développement communautaire, etc.), ce qui confirme la pertinence des options prises par la coordination.

6. Par rapport aux effets et impacts du projet

Tout au long de nos visites, les effets et les impacts de l'action de la CNPSDSM ont été perceptibles. Ils ont été nombreux et multiformes. Quelques axes méritent d'être relevés ici.

L'apport des activités des coopératives dans la vie des membres est indiscutable. Cet apport se traduit en terme de création d'activités (certaines coopératives ont utilisé leurs recettes pour créer de nouvelles activités occupants les membres), apport en terme de donner sens et valeur aux membres des coopératives (les femmes considèrent ces occupations comme des emplois créés qui leur procurent des revenus, source de fierté de leurs conjoints et source de l'harmonie dans leur foyer).

L'action menée a permis aujourd'hui de consolider la cohésion des groupes qui se reconnaissent comme membre d'une même entité et qui ont foi au rôle de la coopérative dans l'amélioration de leurs conditions de vie. Cette action a aussi et surtout libéré la femme mauritanienne (prise de parole, prise d'initiative, mobilisation en faveur des actions collectives) qui se sent aujourd'hui actrice et auteur de son propre développement.

Sur le plan global, la reconnaissance par les autorités administratives de cet apport s'est traduite, dans l'une des régions, par l'organisation d'une tournée économique du Harem (Préfet) destinée exclusivement aux partenaires de la coordination.

III. RECOMMANDATIONS

La prise en compte des constats faits par la mission sur le terrain ainsi que les données tirées de l'appréciation faite aussi bien par les partenaires régionaux que par le bureau national permettent de formuler un ensemble de recommandations pour le futur. Ainsi, la mission d'évaluation recommande :

1. Par rapport à la vision

La vision du développement portée par la CNPSDSM mérite une meilleure clarification et une meilleure articulation pour pouvoir servir de guide aux actions à mettre en œuvre. En effet, la proclamation de l'idée de développement par l'auto-promotion n'est pas suffisante pour guider l'action de la CNPSDSM. La CNPSDSM doit bien formaliser la vision conduisant à la transformation du milieu telle qu'elle l'envisage. La vision ne doit plus être seulement un slogan (développement par l'auto promotion). Elle doit surtout être un guide, aussi bien pour la CNPSDSM que pour les coopératives qu'elle appuie. Pour qu'il en soit ainsi, son articulation doit intégrer la sensibilisation sur l'enjeu de l'auto promotion comme le premier acte devant lier les partenaires bénéficiaires à la coordination. Cette sensibilisation doit viser à permettre l'appropriation et l'adhésion des coopératives bénéficiaires à la philosophie d'appui à l'auto promotion. Cette adhésion devrait désormais être le préalable à toute possibilité de coopération et de collaboration entre ces coopératives et la CNPSDSM. Pour cela, la mise en œuvre d'un volet « animation à l'auto promotion » s'impose comme principal outil devant servir de porte d'entrée à la collaboration.

2. Par rapport à la traduction de la vision en actions concrètes

- La mission recommande de définir une articulation des composantes de l'action de la CNPSDSM en fonction de l'objectif poursuivi. Pour cela, les appuis ne doivent plus être envisagés de manière parcellaire (grillage, puits, etc.). La CNPSDSM doit penser un programme structuré ayant des composantes bien définies, articulées dans un schéma cohérent. Ainsi par exemple, notre analyse de la situation permet de suggérer, pour le volet d'appui à la réalisation des activités agricoles, comme exemple d'illustration, la structuration suivante :
 - L'animation à l'auto- promotion permet de valider l'adhésion des coopératives à l'approche du développement par l'auto promotion ;
 - L'alphabétisation prépare ces coopératives à l'ouverture à des innovations (en termes de gestion et de réalisation d'activités) ;
 - L'étude de faisabilité d'un champ communautaire permet de valider l'octroi d'un crédit pour la réalisation d'une activité de maraîchage et définit les actions à mener pour permettre à la coopérative de réussir l'activité ;
 - La formation à la gestion prépare la coopérative à la gestion et à l'utilisation du crédit et permet le déblocage du crédit ;
 - La formation sur les techniques maraîchères renforce les capacités des membres à la réalisation de l'activité ;
 - Le suivi accompagnement s'assure du déroulement de l'activité des coopératives et offre des occasions d'ajustement des écarts ;
 - Etc.

- La CNPSSDSM devrait mettre en place un programme d'action traduisant les changements qu'elle envisage à travers son intervention. Ce programme doit faire ressortir, à la différence du projet actuel qui se limite aux prévisions budgétaires :
 - une analyse structurée de la problématique à la base de son intervention,
 - L'objectif global qui en découle,
 - Les objectifs spécifiques ou opérationnels par volet,
 - Les résultats attendus, leurs indicateurs et leurs sources de vérification,
 - Les moyens prévus,
 - Les combinaisons de méthodes à utiliser,
 - Les indicateurs de progrès, d'effets et d'impacts.

Il est important de bien distinguer dans cette structuration, le projet d'accompagnement (renforcement des capacités, financement, suivi, animation, etc.) du projet de développement des partenaires bénéficiaires (petit commerce, jardins maraîchers, etc.) Cette distinction impose qu'on ait des indicateurs de progression et de résultats aussi bien pour l'accompagnateur (CNPSSDSM) que pour les accompagnés (coopératives).

3. Par rapport aux orientations à donner au prochain plan

L'élaboration du prochain plan devrait obéir à un ensemble de contraintes. Celles ci peuvent se résumer comme suit :

- L'adoption d'une approche de programme structurant l'ensemble des activités à mener
- L'organisation des activités composant le programme en «package» cohérent (ensemble des sous activités constituant une activité donnée). Ce «package» doit inclure les activités à mener ainsi que les appuis nécessaires pour les mener (pour l'activité agricole on aura par exemple : la formation professionnelle, l'appui au financement des infrastructures, la formation en gestion, etc.) comme élément du «package» d'activités d'appui.
- Le recentrage de l'intervention sur les régions prioritaires avec des objectifs précis d'évolution et de désengagement de ces régions pour permettre ultérieurement d'intervenir dans d'autres régions.
- Le réajustement de la politique actuelle de crédit pour tenir compte de la tendance général observée qui prévoit un petit loyer de l'argent prêté et réduire les délais de remboursement pour accélérer la rotation des fonds au profit des coopératives.
- Mettre l'accent sur l'accompagnement d'un projet de développement des coopératives et non plus sur le financement d'une activité des coopératives.
- Négocier et mobiliser l'intervention des autres ONG en faveur de la concrétisation des appuis conditionnant la réalisation du plan de développement des coopératives.

4. Par rapport à l'organisation et à la structuration de la CNPSDSM

La mission recommande à la CNPSDSM de maintenir une structure légère mais de renforcer les capacités d'intervention et d'appui du responsable de suivi évaluation par des actions spécifiques de formation à l'accompagnement de projet et de tuteurage (coaching) au suivi-évaluation des activités. Le tuteurage pourrait consister à associer le responsable «de suivi évaluation» à des missions de suivi du projet, avec pour objectif de l'aider à acquérir des capacités méthodologiques pour le faire lui-même plus tard. Bien plus, l'accompagnement de la CNPSDSM doit veiller à canaliser les efforts des unions vers la promotion de la commercialisation de la production des coopératives membres. Cela implique que chaque union arrête et met en œuvre, avec l'appui de la coordination régionale, un plan de développement en faveur de ses membres (coopératives).

5. Par rapport à la réalisation des activités

La mission recommande l'élaboration, à partir du plan pluriannuel, d'un plan d'action annuel structuré et mettant en relief des objectifs **MALINS** c'est à dire :

- **M**esurables,
- **A**ccessibles,
- **L**imité en nombre et dans le temps,
- **I**ntéressant à atteindre,
- **N**égociés avec l'équipe, les partenaires ou les populations et non pas imposés,
- **S**pécifique à un contexte précis (régions).

Ce plan d'action annuel doit nécessairement faire apparaître des indicateurs de progrès et de résultats pour autoriser la détermination des objectifs de suivi (tableau de bord de pilotage).

Par ailleurs, le plan d'action annuel doit faire l'objet, de la part de l'AEN ou de son mandataire, d'un suivi annuel visant à en apprécier le déroulement et à proposer les ajustements nécessaires en cours de parcours.

La mission recommande de prendre la précaution de bien isoler et structurer les activités d'appui pour les distinguer des activités propres aux coopératives. En effet, si les activités d'appuis permettent de renforcer les capacités d'intervention et de déploiement des coopératives sur le terrain, les activités propres aux coopératives serviront, à travers leurs résultats, à démontrer l'impact des appuis et donc de l'action de la coordination.

6. Par rapport au financement des activités

La mission recommande à la CNPSSDSM de mettre en place une politique de financement cohérente et compatible avec la philosophie d'auto-promotion qui sous-tend son action. En effet, la nouvelle politique de financement doit prendre nécessairement en compte :

- La nécessité de faire les études de faisabilité et de viabilité des projets demandant un financement ;
- La nécessité de constituer un fond d'autonomie récupéré sur les prêts consenti aux coopératives. Si la notion d'intérêt choque les sensibilités locales, la CNPSSDSM pourrait logiquement utiliser les termes frais de gestion, exprimés en pourcentage de l'argent prêté, pour faire passer la notion d'intérêt qui est absolument indispensable pour garantir la survie d'un fond rotatif ;
- La nécessité d'accélérer la rotation du crédit pour satisfaire le plus grand nombre, ce qui impose de réduire la durée de remboursement qui est actuellement de 10 ans. La mission suggère que le délai n'excède pas trois ans, ce qui constitue encore un avantage compétitif par rapport aux partenaires identifiés (NISSA Banque par exemple) qui ont une durée de moins de 18 mois.
- La nécessité d'intégrer le financement dans le projet de développement des coopératives bénéficiaires et partant, d'amener ces coopératives à s'engager aussi par rapport aux objectifs (développement de la production, accroissement des revenus des membres, etc.) personnels qu'ils visent à travers ce crédit.

Dans cette optique, le financement des projets des coopératives et non de quelques actions (grillage, puits, etc.) comme par le passé impose qu'aucune coopérative ne devrait plus recevoir un financement tant qu'elle n'a pas remboursé la totalité du crédit antérieur.

7. Par rapport au déploiement des activités sur le terrain

La mission recommande, par soucis d'efficacité et d'efficience, de recentrer, au cours des prochaines années, les activités prévues dans le cadre des nouvelles orientations, dans quatre régions sur les sept actuellement couvertes. Cela nécessite de bien définir les objectifs de développement à viser dans ces régions et de clarifier les critères de désengagement progressif de ces régions en faveur des régions non touchées. Il ne s'agit pas d'abandonner trois des sept régions actuellement couvertes. Il s'agit de s'abstenir de déployer de nouvelles activités dans trois d'entre elles tout en continuant à y procéder au recouvrement des crédits en attendant d'y programmer des actions conformes à la nouvelle stratégie d'approche.

8. Par rapport à la formation

La formation doit être une composante essentielle de l'action en ce sens qu'elle conditionne la maîtrise de l'activité par les coopératives. La mission recommande que la formation soit le point de départ de tout accompagnement. Pour cela, l'analyse des besoins de renforcement des capacités conditionnant la réalisation du plan de développement des coopératives doit permettre l'élaboration d'un programme annuel de formation au profit des coopératives. Mais la CNPSDSM doit veiller à ce que les actions de formation s'intègrent comme composantes des activités accompagnées d'une part et d'autre part s'imposent comme préalable à l'appui (pour ce qui est de l'alphabétisation).

Même si les formations spécifiques devraient être réalisées par des partenaires (centre de formation des producteurs de Boghé, autres ONG ou partenaires) la mission recommande que des capacités de formateur soient développées au sein de l'équipe. Cela est fondamental pour identifier les besoins de formation et faire le cadrage (donner les indications et les orientations pédagogiques à privilégier) pédagogique de la formations.

9. Par rapport au bailleur de fond

Le bailleur doit exiger que la CNPSDSM lui rende compte du programme effectivement réalisé à travers un rapport narratif détaillé. En effet, il est important que la justification de l'activité ne se limite pas seulement au rapport financier commenté. Elle doit s'étendre à la description des résultats obtenus, à la présentation des dynamiques créées et surtout à la mise en relief des effets et des impacts obtenus à l'issue de la réalisation des activités. Elle doit en outre présenter, chaque année, le niveau d'évolution obtenu, les limites constatées, les retards observés ou les avancées obtenues et, le cas échéant, les ajustements ou les améliorations préconisées pour l'année à venir.

La mission recommande également la programmation systématique, dans le plan d'opération, d'au moins un suivi annuel pour analyser les réalisations, identifier et planifier les évolutions qui se dessinent.

10. Par rapport aux partenaires locaux

La coordination doit développer un partenariat gagnant - gagnant avec les partenaires. Pour cela, il est important de bien spécifier et de s'accorder sur l'apport que procure un partenaire dans la collaboration. Cet apport ne doit pas être nécessairement monétaire.

La mission recommande également l'ouverture d'une collaboration positive avec les autres ONG en vue de créer, quand nécessaire, une synergie en faveur des partenaires bénéficiaires. Cette collaboration doit viser à mobiliser d'autres interventions au profit de la réalisation du programme d'appui aux coopératives.

La mission constate également et regrette la non-collaboration entre la CNPSDSM et la FLM à Nouakchott. La mission recommande à l'AEN de veiller particulièrement à la réactivation de cette collaboration dont l'absence peut être interprétée comme le peu de crédit (importance) accordée par l'AEN aux valeurs et principes à la base de son action (nécessité de promouvoir les synergies lorsqu'on reçoit les subsides d'une même source).

11. Par rapport à l'autonomie future

La mission constate que le système de gestion actuelle n'offre aucune lisibilité quant à l'autonomie. Pour permettre à la CNPSDSM de rester constante et cohérente avec la philosophie d'auto-promotion qui est le fil conducteur de son action, la mission lui recommande fortement de mettre en place des mécanismes de gestion pour évoluer vers son autonomie de financement. Les premiers objectifs devraient viser à réduire la dépendance financière. Quelques pistes à explorer peuvent être suggérées. Il s'agirait :

- de fixer un objectif d'autonomie par rapport au fond rotatif (se donner 5ans par exemple pour avoir un fond de financement suffisant et ne plus dépendre du bailleur) ;
- de fixer un objectif de prise en charge locale de frais de gestion ;

l'enjeu étant qu'au bout de 5ans, le bailleur finance les autres activités, la CNPSDSM continuant à financer les crédits sur la base des fonds récupérés.

- La mission recommande à l'AEN d'étudier avec l'équipe de la CNPSDSM les mécanismes en vue d'aboutir à un plan de désengagement sur les fonds rotatifs (financement sous forme de prêts remboursables) sans porter un préjudice au financement des activités des coopératives.

12. Par rapport au suivi à mettre en place par AEN

La mission recommande à AEN :

- D'intégrer dans le prochain plan triennal un axe spécifique portant sur le renforcement des capacités de l'équipe de l'AEN (Personnel de terrain, délégués régionaux, comités exécutifs) dans les domaines dégagés par la présente mission comme constituant des conditions importantes pour la réussite des actions futures. Il s'agit notamment de prévoir des actions de renforcement de capacités (formation) sur :
 - l'appropriation de la philosophie et de l'approche de l'appui à l'auto promotion
 - l'appropriation et la mise en oeuvre de la démarche projet (fixation des objectifs, détermination des indicateurs, mise en place d'un dispositif de suivi, etc.)
 - la formation des formateurs dans les domaines en rapport avec les activités et la vie des coopératives (gestion des crédits, commercialisation des produits, etc.)
 - ETC.

- D'examiner avec la CNPSDSM la possibilité de mettre en place un programme systématique de suivi du processus à amorcer. Les composantes structurant ce programme de suivi pourraient porter, en plus des actions de renforcement de capacités mentionnées ci-dessus, sur :
 - L'organisation d'un atelier de planification du plan pluriannuel
 - L'organisation d'un suivi annuel
 - La systématisation d'une évaluation de fin de programme.
- De distinguer la supervision (faite par AEN) du suivi. Certaines composantes du suivi pourraient alors être confiées, de manière permanente, à un mandataire (organisation ou agence d'intervention ou intervenant externe) choisi en raison de ses compétences et de son expérience en matière d'appui méthodologique et technique aux organisations de développement.
- D'intégrer l'appui (en terme de programme et de budget) en tant que composante dans le plan d'action de la CNPSDSM.

ANNEXES

ANNEXE 1 :

I. REVUE DES ACTIVITES

I.1. Revue des activités d'aide au développement

Tableau N° 1.1 a : Evolution des activités de maîtrise de l'eau de 2000 à 2004

| Rubrique | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | Total |
|--------------------|--|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------|
| Puits | 2 | 1+1* | 8 | 1+2* | 12+3* |
| Canalisation | 14 | 20 | 8 | 9 | 51 |
| barrage | 1 | | | | |
| Bassins | 1 | 1 | | | |
| Matériel horticole | (40 arrosoirs 40 pioches 40 râteaux à 8 coop. | 100 arbres fruitiers à 2coop | Arrosoirs et pèles à 3 coop | Arrosoirs et pèles à 1 coop | |

NB : *= approfondissement de puits

Tableau N° I.1. b : Evolution du financement du fond de roulement des coopératives par région (2000-2003)

| Année Régions | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2003 | |
|------------------|-----------|-----------------|-----------|------------------|------------|------------------|-----------------|------------------------------|
| | Assaba | 13 | 450 000 | 18 | 1000 000 | 40 | 800 000 | 07 |
| Brakna | 10 | 500 000 | 5 | 400 000 | 15 | 750 000 | 04 | 540 000 |
| Nouakchott | 26 | 850 000 | 40 | 1 445 618 | 50 | 1 500 000 | 26 | 1 340 000 |
| Tagant | 0 | 0 | 06 | 500 000 | 06 | 300 000 | 0 | 0 |
| Trarza | 09 | 680 000 | 06 | 500 000 | 09 | 450 000 | 08 | 450 000 |
| Guidimagha | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 | 700 000 |
| Total | 58 | 2480 000 | 75 | 3 845 618 | 120 | 3 800 000 | 62 (41*) | 3 480 000 (2780 000*) |

N.B : *= sans la prise en compte du Guidimagha

Tableau n° I.1 c : Evolution des activités d'appui à la réalisation des clôtures (2000-2003)

| Années Régions | 2000 | | 2001 | | 2002 | |
|-------------------|--|-------------------------------|--|-------------------------------|--|-------------------------------|
| | Longueur de grillage (en mètre linéaire) | Nombre de coop. bénéficiaires | Longueur de grillage (en mètre linéaire) | Nombre de coop. bénéficiaires | Longueur de grillage (en mètre linéaire) | Nombre de coop. bénéficiaires |
| Nouakchott | 375 | 01 | 200 | 01 | 00 | |
| Assaba | 1625 | 10 | 1020 | 07 | 00 | 00 |
| Trarza | 837 | 06 | 1000 | 05 | 500 | 01 |
| Brakna | 1584 | 06 | 1250 | 05 | 1480 | 04 |
| Tagant | 2000 | 02 | BARBELÉ | 0 | 850 | 01 |
| TOTAL | 6421 | 25 | 3470 | 18 | 2830 | 06 |

N.B : Tagant : barbelé en 2001 : 27 500ml pour 3 coopératives

I.2 Revue des autres activités

Tableau I.2 a : Présentation des formations réalisées entre 2000 et 2003

| Année | Nombre de participants | Thème de la formation | Coût de la formation | Contribution locale |
|--------------|------------------------|--|----------------------|----------------------------|
| 2000 | - | - | - | - |
| 20001 | 33* | Gestion, administration et organisation des coopératives | 594 000 | 1 locale pour la formation |
| 2002 | 40* | Gestion, administration et organisation des coopératives | 800 000 | 1 locale pour la formation |
| 2003 | - | - | - | - |
| Total | 77* | | | 1 394 000 |

*N.B : * = Responsables et dirigeants de coopératives*

Tableau I.2.b : Présentation des activités d'alphabétisation entre 2000 et 2003

| Année | Budget prévu | Dépense réalisée | Nombre d'inscrits | Nombre d'alphabétisés |
|--------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------------|
| 2000 | 1 544 400 | 1 544 400 | 3150 | 1175 |
| 2001 | 1 200 000 | 1 200 000 | 1150 | 1150 |
| 2002 | 1 800 000 | 1 300 000 | 1500 | 1100 |
| Total | 4 544 400 | 4 044 400 | 5 800 | 3425 |

Tableau I.2.c : Présentation des activités de régulation et de suivi

| Année | Réunions du Bureau National | | Missions du Bureau National | |
|-------|-----------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|
| | Prévues | réalisées | prévues | Réalisées |
| 2000 | 05 | 04 | 03 | 03 |
| 2001 | 05 | 03 | 03 | 04 |
| 2002 | 05 | 03 | 03 | 03 |
| 2003 | 05 | 04 | 03 | 02 |
| Total | 20 | 14 | 12 | 12 |

II. FORCES ET FAIBLESSES

II.1. Vues par les représentants des coopératives

Tableau N°II.1 a : Forces et faiblesses de la CNPSDSM dressées par les représentants des régions

| REGIONS | FORCES / POINTS FORTS / SUCCES | FAIBLESSES / POINTS A AMELIORER |
|----------------|---|--|
| NOUAK CHOTT | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement des activités contribuant au développement effectif des coopératives (fond de roulement, ouverture des classes, formation en gestion des coopératives) ; ▪ Visite de contrôle des coopératives ; ▪ Organisation des rencontres (réunions) au profit des coopératives ; ▪ Fourniture des outils et supports de gestion (registres) aux coopératives ; ▪ Mise d'un fond de financement à la disposition des coopératives ; ▪ Long délai de remboursement des crédits (10ans) ; ▪ Sensibilisation des coopératives sur : <ul style="list-style-type: none"> - La protection des périmètres cultivés - Le stockage de l'eau pour l'irrigation - L'accroissement des moyens de production (fond de roulement). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitation de l'alphabétisation à certaines coopératives ; ▪ Formation limitée à la gestion des coopératives et ne prenant pas en compte les préoccupations professionnelles (teintures, tissage, alphabétisation) ; ▪ Faiblesse des montants des fonds alloués par coopératives ▪ Insuffisance des formations ; ▪ Limitation de l'alphabétisation à certains groupes ; ▪ Non-organisation des formations orientées vers les préoccupations professionnelles des coopératives (maraîchage, artisanat, etc.). |
| TRARZA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement des activités maraîchères et artisanales ; ▪ Transfère de financement aux coopératives par la coordination régionale ; ▪ Sensibilisation des coopératives sur la bonne utilisation des crédits obtenus ; ▪ Echange autour des problèmes communs ; ▪ Démultiplication des activités des coopératives grâce à l'utilisation des crédits (naissance de nouvelles activités) ; ▪ Financement des actions concrètes (puits, artisanat) ; ▪ Formation donnée aux membres des coopératives. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement des activités maraîchères non rentables (abandons des projets maraîchers par les coopératives) ; ▪ Absence d'appui à la commercialisation des produits des coopératives ; ▪ Absence de moyens pour le transport de la production agricole ; ▪ Pas d'animation de la réflexion concertée sur les activités des coopératives ; ▪ Critère de financement des activités non définis ; ▪ Difficulté à vendre les grillage en cas d'échec de l'activité maraîchère ; ▪ Financement pas basé sur une vision claire des objectifs du groupe (on reçoit l'argent après on se rend compte que l'activité ne marche pas) ; ▪ Appauvrissement des coopératives quand le crédit n'est pas rentable (on se cotise pour rembourser lorsque l'activité n'a pas marché). |

| REGIONS | FORCES / POINTS FORTS / SUCCES | FAIBLESSES / POINTS A AMELIORER |
|-------------|--|---|
| BRAKNA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durée longue de remboursement du crédit ; ▪ Financement des activités génératrices de revenus ; ▪ Développement de l'esprit d'emprunt et de remboursement ce crédit ; ▪ Echange entre les coopératives. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faiblesse des montants alloués aux coopératives (ne permet pas un investissement important) ; ▪ Absence de formation à la gestion du crédit ; ▪ Absence d'étude de faisabilité préalable au financement ; ▪ Durée courte de l'alphabétisation ne permet pas assimilation par les personnes âgées sans prérequis ; ▪ Pas de formation en programmation des activités ; ▪ Pas de formation en techniques d'animation et de mobilisation de groupes ; ▪ Prêts non uniformisés au niveau des coopératives ; ▪ Absences de critères prédéfinis d'octroi de crédit ; ▪ Absence d'étude de faisabilité des projets financés ; ▪ Séance d'alphabétisation non généralisée. |
| GUIDIMAG AH | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apport des financements au moment où les coopératives en ont le plus besoin ▪ Formation donnée aux coordinateurs régionaux ▪ Réponse constante à l'appel des coopératives ▪ Volonté détectée d'appuyer les coopératives ▪ Les types d'appuis proposés correspondent aux attentes des coopératives (fonds de roulement, financement des grillages, financement des points d'eau, etc.). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faiblesses des montants prêtés aux coopératives ; ▪ Absence de formation en rapport direct avec les activités des coopératives (réalisation des jardins, artisanat) ; ▪ Pas de formation au profit des coopératives ; ▪ Faiblesse de l'appui reçu (nombre d'appui accordé dans la région) ; ▪ Absence d'actions visant à lutter contre les insectes et les criquets ; ▪ Absence d'action visant à favoriser l'écoulement des produits vers les villes. |

II.2 Vues par les membres du Bureau National

Tableau N°II.2 a : Forces et faiblesses du Bureau National

| POINTS FORTS / FORCES | POTENTIALITES / ATOUS FUTURS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'une dynamique de développement de base dans les régions ▪ Provocation d'un changement dans les rapports sociaux et culturels (changement de mentalité au niveau des populations) ▪ Mobilisation de la population autour de son organisation ▪ Confiance des partenaires de base et nationaux (consécration d'un travail sérieux) ▪ Mobilisation effective des femmes en faveur de l'organisation en faveur du développement à la base ▪ Responsabilisation de la femme dans la contribution à la prise en charge de la vie familiale (budget) ▪ Intéressement des femmes au crédit ▪ Amélioration des capacités d'organisation administration et de gestion des coopératives membres ▪ Micro crédits ont permis le développement des AGR et donc du niveau de vie des membres des coopératives ▪ Contribution effective à la lutte contre l'analphabétisme ▪ Renforcement de la prise de conscience chez les couches vulnérables sur leur possibilité de contribution au développement du pays (changement de leurs conditions de vie) ▪ Contribution à la sédentarisation des populations et donc au frein de l'exode rural ▪ Participation positive à la résolution des conflits traditionnels entre éleveurs et agriculteurs. | <p>EXTERNE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement institutionnel favorable en Mauritanie (législation sur ONG, politique de décentralisation, désengagement de l'état en faveur de la responsabilisation de la société civile, etc.) ▪ Existence de partenaires de développement favorable à l'émergence de la société civile mieux organisée et responsable ▪ Disponibilité des bailleurs multilatéraux à accompagner la société civile dans les domaines de la formation, du renforcement institutionnel et de la micro- finance ▪ Vision du développement de la CNPSDSM en phase avec celle de l'AEN notamment dans le domaine du renforcement des capacités (économique et administratives, compétences techniques) ▪ Confiance de la population et de l'administration en notre action <p>INTERNE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploitation du capital de succès (confiance, réputation / notoriété) pour tendre vers la coordination avec les autres intervenant du milieu et la diversification des sources de financement (bailleurs) ▪ Vision à long terme portée par la volonté manifeste d'atteindre nos objectifs ▪ Connaissance parfaite de la zone de travail ▪ Augmentation de la production des coopératives membres et de leur capital social ▪ Possibilité de mobilisation de l'épargne locale ▪ Décentralisation de la structure de coordination. |

| POINTS A AMELIORER / FAIBLESSES | OBSTACLES / CONTRAINTES AVENIR |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible planification des interventions (absence de planification systématique des petites actions) ▪ Manque d'étude de faisabilité des projets à financer ▪ Non utilisation du plan de développement des coopératives comme base de collaboration pour l'obtention du crédit ▪ Faiblesse du crédit (insuffisance en nombre du personnel permanent et en capacité technique) ▪ Insuffisance des ressources financières par rapport aux besoins (demande supérieure à l'offre) ▪ Dépendance à un seul bailleur ▪ Pauvreté (faiblesse du pouvoir d'achat) des partenaires de base et analphabétisme des membres ▪ Capacité d'autogestion faible au niveau des partenaires de base ▪ Faiblesse de l'extériorisation des résultats (capitalisation et diffusion des résultats diffusion information sur les activités, dissémination). | <p>EXTERNE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Condition écologique défavorable ▪ Analphabétisme généralisé de la population cible (situé entre 76 et 65%) ▪ Faiblesse des revenus et du pouvoir d'achat des populations cibles ▪ Absence de concertation et de coordination entre les différents partenaires d'appui au développement FLM/ CNPSDSM par exemple ▪ Attente trop élevée (surdimensionnée par rapport aux possibilités réelles d'appui) <p>INTERNE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de perfectionnement technique du personnel ▪ Dispersion des moyens (appuis éparpillés de faibles montants dans les régions) ▪ Dépendance par rapport à un seul bailleur. |

III. REGARD VERS LE FUTUR

III.1. Vision / rêve future des régions

Tableau N°III.1.a : Vision / rêve future des régions

| ZONES | REVES OU ATTENTES POUR LE FUTUR |
|------------|--|
| NOUAKCHOTT | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du capital des fonds de roulements ▪ Construction des centres (sièges) pour les coopératives féminines équipées ▪ Augmentation des classes d'alphabétisation et pérennisation de l'activité d'alphabétisation ▪ Renforcement la formation en gestion de coopératives ▪ Développement des formations professionnelles au profit des coopératives (sur les activités des coopératives : tissage, teinture, maraîchage, etc.) ▪ Financement des équipements et du matériel de travail |
| TRARZA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du montant des crédits alloués à chaque coopérative ▪ Renforcer la formation en gestion au profit des membres des coopératives (actuellement, seul une personne est formée par coopérative) ▪ Organiser la formation des formatrices pour permettre aux femmes de former d'autres ▪ Généraliser l'ouverture des classes d'alphabétisation dans la région (construction des salles, salaires des enseignants) |

| ZONES | REVES OU ATTENTES POUR LE FUTUR |
|------------|--|
| BRAKNA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orienter les appuis vers la réalisation des points d'eau au profit des coopératives ▪ renforcement des actions de formation visant la maîtrise des activités ▪ Elargissement des formations aux préoccupations de lutte contre les insectes ▪ Renforcement des efforts de commercialisation de la production artisanale des coopératives ▪ Augmentation du montant alloué à chaque coopérative ▪ Mise en place d'un programme de formation continu au profit des coopératives ▪ Organisation des formations spécifiques sur des thèmes en rapport avec les activités des coopératives (technique de maraîchage, artisanat, etc.) ▪ Célérité dans l'octroi du crédit (donner le crédit à temps) ▪ Uniformisation des critères de prêts aux coopératives (avoir des critères connus de tous) |
| GUIDIMAGAH | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporter un appui en acquisition de grillage, eau, semence, ▪ Renforcer les capacités des coopératives en techniques culturales ▪ Augmenter le volume de financement pour répondre aux demandes des coopératives ▪ Améliorer les conditions de transports de la production ▪ Former les membres de bureau des coopératives |

III.2 Vision / rêve futur du BN

Tableau III.2.a : Vision / orientations prioritaires futures du BN

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer une dynamique de développement : création d'une association d'appui au développement de base avec une reconnaissance juridique en Mauritanie ▪ Restructuration des crédits : Mise en place des mutuelles de crédits et d'épargne ▪ Contribuer à faire évoluer les rapports sociaux culturels vers plus de solidarité et de démocratie : ▪ Renforcer les structures centrales et régionales et rehausser leur niveau technique ▪ Renforcer les ressources économiques de la CNPSSDM ▪ Diversifier les sources de financement ▪ Développer le Marketing et le lobbying ▪ Organiser des campagnes de sensibilisation et d'animation à tous les niveaux |
|--|

IV. REVUE DES RESULTATS

Tableau n° IV. 1. a : Constats des résultats sur le terrain

| Domaine | Rubriques spécifiques | Prévisions | Réalisations | Ecart (Réalisation-prévision) |
|-------------------|-----------------------|--------------------------------|---|---|
| Maîtrise de l'eau | Puits | 29 | 12 réalisations 3 approfondissements | - 17 puits + 3 approfondissements de puits |
| | Canalisations | 20 | 51 | + 31 canalisations |
| | Barrages | 3 digues 1 barrage | 1 barrage | - barrage - digues |
| Fond de roulement | | 368 Coop. | 291 Coop. | - 77 coopératives |
| Clôtures | | 14303 ml de grillage | 12721 ml de grillage | - 1582 ml de grillage |
| | | 30 000 ml de barbelé | 27500 ml de barbelé | - 2500 ml de barbelé |
| Alphabétisation | | 3150 personnes pour 1544400U.M | 1175 personnes pour 154400 U.M | - 1975 personnes pour 0 U.M |
| Formation | | | 77 personnes formées | |

ANNEXE 2 :

A. TERMES DE REFERENCE

I. Introduction

La Mauritanie est un vaste pays de 1.030.000 km² dont 90% de désert.

La population de 2.500.000 environ est très jeune (46% a moins de 15 ans). Le taux d'analphabétisme est 59,5%, avec 72% pour les femmes et 51% pour les hommes.

La pauvreté touche plus de la moitié de la population (allant de 20% dans la capitale à 60-70% dans les zones rurales). Aide de l'Eglise Norvégienne est engagée en Mauritanie depuis 1979 avec contribution au financement des programmes de la Fédération Luthérienne Mondiale. A partir de 1995 il y a aussi une coopération entre l'Aide de l'Eglise Norvégienne et deux structures nationales, notamment l'Union des Coopératives du Tagant et la Coordination Nationale des Partenaires Solidaires pour le Développement au Sahel (CNPSDSM)

Crée en 1995, la CNPSDSM est une organisation qui regroupe aujourd'hui 28851 adhérents organisés en 282 coopératives dont 108 d'agriculture, 50 de commerce, 49 d'artisanat, 70 de service de crédit et d'épargne et 5 d'élevage.

Les zones d'intervention sont les régions de Trarza (33 coopératives), Brakna (76 coopératives), Assaba (63 coopératives), Tagant (70 coopératives), Nouakchott (40 coopératives). Depuis 2002 la CNPSDSM intervient également dans Guidimagha (53 coopératives) et Gorgol (28 coopératives)

La CNPSDSM se fixe comme objectif :

- de promouvoir les échanges à tous les niveaux entre l'ensemble des organisations partenaires.
- d'assurer la coordination entre l'ensemble des organisations partenaires en Mauritanie d'une part et de l'autre avec les partenaires du Nord.
- de promouvoir les initiatives locales de développement.
- d'aider les organisations partenaires à parfaire leur système d'organisation et d'animation, d'administration et de gestion pour les rendre plus apte à assurer une efficacité toujours plus efficace et toujours plus grande de leur activité.
- de collaborer avec les coordinations nationales des autres pays Sahéliens, individuellement ou ensemble dans des forums ou réseau.

Et toute autre activité dans le sens de l'auto promotion des populations dans tous les domaines de développement (approvisionnement, santé, sécurité alimentaire, aménagement agropastoraux, avicoles, environnement, routes et toute autre infrastructure.

Une auto-évaluation a été exécutée par la CNPSDSM en 2000. Cette auto-évaluation indique qu'un grand nombre d'activités a été réalisé avec l'aide de la CNPSDSM, mais aussi qu'il y a des faiblesses dans la communication et suivi entre le siège et les coordinations régionales et entre les coordinations régionales et les coopératives membres.

II. Justification pour l'évaluation

L'AEN contribue au financement de la CNPSDSM depuis 1995 en tant que seul bailleur de fonds. Jusqu'ici la CNPSDSM n'a pas été objet d'une évaluation externe. Une évaluation interne a eu lieu en 2000.

Ces dernières années, le suivi de l'AEN a mis l'accent sur la gestion financière au niveau central de la coordination à Nouakchott. Avec la présente évaluation, nous nous souhaitons acquérir une connaissance sur le choix des coopératives membres, des projets et des communautés bénéficiaires, ainsi que les impacts positifs et négatifs, prévus et imprévus pour les femmes et les hommes dans les différentes communautés. Un focus particulier sera porté sur les facteurs socioculturels : les impacts des initiatives soutenues dans le cadre de la CNPSDSM sur l'accès aux ressources et les possibilités d'auto promotion des différents groupes (hommes, femmes, enfants appartenant à des classes sociales différentes).

Depuis sa création la CNPSDSM a beaucoup augmenté le nombre de coopératives membres et la zone d'intervention a été élargi. En 1995 la CNPSDSM a intervenu dans quatre régions, depuis 2003 elle intervient dans sept régions. En 2002 le nombre de coopératives membres s'élève à 282, depuis, la CNPSDSM a inclu encore 81 coopératives membres (ces dernières à Guidimagha et Gorgol).

Pourtant, la contribution financière de l'AEN reste plus ou moins la même, ou a même été réduite. Une question centrale pour la présente évaluation sera la possibilité d'obtenir des résultats positifs viables et d'assurer un suivi/ monitoring satisfaisant quand les fonds sont dispersés sur un si grand nombre de coopératives membres étendus sur un espace si vaste.

Les conclusions et recommandations de la présente évaluation seront utilisées par l'AEN afin de guider notre coopération future avec la CNPSDSM.

III. Objectifs de l'évaluation

La production d'un document analytique sur les réalisations faites et les résultats obtenus par la CNPSDSM avec le financement de l'AEN de 2000 à 2003.

Faire des recommandations et donner des pistes pour une poursuite éventuelle de la coopération entre CNPSDSM et AEN dans une perspective programme basée sur les constats et sur une analyse de la pertinence de l'intervention de la CNPSDSM, en tenant compte des points mentionnés sous justification.

IV. Le travail à réaliser

a. Faire le bilan des activités programmées et réalisées par la CNPSDSM avec les fonds reçus de l'AEN de 2000 à 2003

b. Faire une étude basée sur les documents produits par la CNPSDSM et ses partenaires (rapports narratifs et financiers, documents de projets, PV de réunions, rapports de suivi et d'évaluation), et les rapports d'audit.

c. Visiter quatre coopératives, dont deux seront choisies par la CNPSDSM et deux seront choisies par l'équipe d'évaluation à leur arrivée en Mauritanie. S'entretenir avec les responsables des coopératives, les membres et autres personnes ressources impliquées dans le travail.

Les stratégies, méthodes utilisées par le projet pendant ces années sont-elles pertinentes et conformes à la réalité du terrain ?

Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ? Quelles ont été les déviations ? Les écarts ? Expliquez et analysez ceux-ci.

Sur la base des acquis et des faiblesses du programme dans la perspective d'un programme pluriannuel dans la région, quelles seraient les activités prioritaires à mener, les groupes et zones cibles, avec quelles stratégies et méthodes ?

S'entretenir avec toutes les structures ayant travaillé, collaboré avec la CNPSDSM dans le cadre de son projet.

Identifier et s'entretenir avec des projets et structures intervenant dans les mêmes sites que la CNPSDSM.

Ecrire un rapport sur le travail effectué aux points ci-dessus avec des recommandations. Les recommandations tiendront compte des acquis de la CNPSDSM et des actions des autres intervenants surtout des projets en cours et en perspective.

Un rapport provisoire sera soumis et discuté avec la Représentation régionale de l'AEN à Bamako et l'AEN Oslo, et les améliorations seront prises en compte dans le rapport final. Le rapport final sera présenté à l'AEN le 15 mars au plus tard.

B. GRILLE DE COLLECTE DE L'INFORMATION SUR LES ACTIVITES

I. Aide au développement

I.1. Puits

- Nombre total de puits construits
- Nombre de coopératives ayant bénéficié de puits
- Participation locale à la réalisation des puits
- Coût unitaire moyen
- Ventilation des ouvrages par Coordinateur
- Comparaison des coûts par Coordinateur
- Nombre de canalisation faites sur les puits
- Apport du puits dans la vie des populations
 - Accroissement de superficie
 - Autres

I.2. Clôture métallique

- Longueur de grillage
- Longueur moyenne / région / an

I.3. Fonds de roulement

- Montant annuel / zone
- Nombre moyen de coopératives /an
- Evolution sur 3 ans /zone

I.4. Apport des activités sur :

- Vie des populations
- Sur politique et vision locale de développement

II. Alphabétisation

- Taux de déperdition
- Taux de couverture
- Raison de désertion
- Apport et impact de l'alphabétisation

III. Formation

- Nombre de dirigeants formés
- Thèmes de formation
- Coût de la formation
- Nombre de Coordination ayant bénéficié
- Ventilation de l'accès à la formation / Coordination

IV. Coordination régionale

- Nombre de missions de suivi annuel / Coordination régionale
- Indication présence

C. GUIDES D'ENTRETIEN

1. Valeurs dominantes à la base de l'action des coopératives

2. Principales motivations, raisons qui ont poussé les membres à faire adhérer la coopérative à la CNPSDSM ?

3. Organisation et structuration de la coopérative :

- Bureau
- Mode de désignation des membres
- Répartition des fonctions entre Hommes et Femmes
- Caractéristiques spécifiques des fonctions occupées par les femmes
- Autres critères (âge, autres, etc.)
- Nombre total de membres.

4. Gestion et vie coopérative

- Mise en place des outils de gestion
- Réception des supports de gestion (registres)
- Eléments de la vie coopérative
- Apport de la coopérative aux membres
- Apport du membre à la coopérative

5. Activités des coopératives

- Types et domaines d'activités
- Relation Femme – Activité

6. Epargne

- Existence ou non d'une pratique d'épargne
 - Individuel - De groupe
- Montant
- Affectation et utilisation ?
- Instrument de la politique de la CNPSDSM ?

7. Crédit

- Conditions d'accès
- Montant obtenu
- Montant remboursé
- Implication des membres dans le remboursement ?

8. Formation des membres

- Actions bénéficiées
- Modalités et conditions d'accès
- Critères de choix des participants
- Stratégie de dissémination des résultats
- Répartition Hommes / Femmes à l'accès
- Répartition personnelle des formées ?

9. Relations Hommes / Femmes

- Répartition par sexe des membres :
H = ? F = ?
- Appartenance des couples à une même coopérative
- Participation des femmes aux instances de décision / comparaison groupe féminin et groupe mixte
- Effet de l'époux sur la participation des épouses dans la vie de la coopérative
- Poste les plus occupés par les femmes

10. Indice de maturité des coopératives

- Autofinancement ?
- Taux de remboursement des crédits ?
- Constitution d'une épargne préalable ?
- Structuration et déclinaison des actions ?

D. ORIENTATIONS METHODOLOGIQUES

La réalisation de la mission d'évaluation a nécessité la mise en œuvre d'un ensemble de dominantes méthodologiques.

Au niveau des investigations sur le terrain, nous avons privilégié tour à tour :

- Les visites des réalisations. L'organisation des séances de discussions et d'échange avec les membres des coopératives visitées ;
- Les entretiens ouverts avec les membres des coopératives ;
- L'organisation des groupes d'auto évaluation ;
- L'organisation d'un atelier de restitution des conclusions au BN.

Pour permettre la collecte de données, un guide d'entretien avec les coopératives, une grille de collecte des informations sur les activités et un plan d'observation ont été élaborés.

Sur le plan de la mise en œuvre, les données collectées ont fait l'objet d'une exploitation journalière par l'équipe des consultants permettant de s'accorder sur les principaux constats.

Deux directions ont été privilégiées dans le traitement des données collectées. Aussi, les statistiques ont fait l'objet de traitement de type statistique. Toutefois, seule l'approche descriptive a été utilisée. Par ailleurs, les données qualitatives ont été traitées sous forme de tableaux de synthèse.

Dans l'ensemble, l'équipe a privilégié les tableaux de synthèse et les graphiques. Cette option présente l'avantage que le lecteur pourrait avoir une lecture complémentaire à celle des consultants par rapport aux graphiques et tableaux.

La structuration du rapport a privilégié un découpage mettant en relief :

- Le contenu du rapport. Il reprend la revue des activités, les constats, les appréciations et les recommandations.
- L'annexe 1. Il contient les données importantes pour la structuration des analyses et qui ont été isolées pour alléger le rapport. Cet annexe fait partie du rapport
- L'annexe 2. Il contient les données méthodologiques ayant servi d'orientation ou de base à la réalisation de la mission.
- Enfin l'équipe a fait le choix d'impliquer les acteurs dans l'évaluation (appréciation de la dynamique). Cela a permis de préparer l'ensemble des acteurs aux processus de changement qui pourrait en découler.

E. CARNET DE ROUTES

Le 22 / 01 : Arrivée de l'équipe à Nouakchott / installation

Le 23 / 01 : 8H : Rencontre entre les membres de l'équipe

10H : Rencontre de l'équipe avec les responsables de la CNPSDSM

11H30 : Présentation par la CNPSDSM de sa philosophie et ses orientations

12H45 : Repas

- Après-midi** : Rencontre entre les membres de l'équipe
- Le 24 / 01** : 10H : Rencontre entre les membres de l'équipe et les responsables de la CNPSDSM sur la revue du travail effectué
- Après-midi** : Revue des documents, formulation des hypothèses par l'équipe
- Le 25 / 01** : Travail entre les membres de l'équipe
- Le 26 / 01** : 9H : Visite Secrétariat d'état à la lutte contre l'analphabétisme
: 10H : Visite Coopérative Nejah (maraîchage), Nouakchott
- Après-midi** : Visite Coopérative alphabétisée à Nouakchott
- Le 27 / 01** : 9H : Visite de la Coopérative Boubacar Ben Amer (commerce)
: 11H : Rencontre avec les partenaires de Nouakchott
- Après-midi** : 14H45 : FLM
- Le 28 / 01** : 7H : Départ pour Miderdra, visite coopérative Nejah / Arboriculture, échange avec les partenaires
- Après-midi** : Départ pour Rosso, visite coopérative Rachad (Artisanat), dîner et coucher
- Le 29 / 01** : 8H : Suite Rosso, visite coopérative Teyssir (maîtrise de l'eau)
Rencontre avec les partenaires
- Après-midi** : Retour à Nouakchott, dîner et coucher
- Le 30 / 01** : 7H : Départ pour Boghé (Brakna), visite et échange avec les membres de la coopérative Oumoukallawane (plusieurs activités)
Visite coopérative Nioly 5 (clôture)
- Le 31 / 01** : 9h : Visite coopérative alphabétisée Emel
Entretiens avec les responsables
- Après-midi** : Départ pour le Guidimagha ; dîner et coucher à M'Bout AFPD
- Le 01 / 02** : 8H : Poursuite voyage au Guidimagha
- Après-midi** : Travail de l'équipe
- Le 02 / 02** : Visite coopérative féminine ; Rencontre avec les partenaires
Retour à Boghé
- Le 03 / 02** : 7H : Retour à Nouakchott, arrivée vers 12H
- Le 04 / 02** : Atelier regroupant les membres de l'équipe et les responsables de la CNPSDSM
- Le 05 / 02** : 16H : Restitution partielle des rapports.

F. LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES

| TITRE DU DOCUMENT | DATE |
|--|--------------------|
| Note d'orientation sur la philosophie d'intervention de la CNPSDSM | * |
| Statuts de la CNPSDSM | * |
| Règlement intérieur de la CNPSDSM | * |
| Statuts de l'Association pour le Développement à la Base (ADB) | * |
| Règlement intérieur de ADB | * |
| Rapport sur l'Auto Evaluation des Partenaires de Base (CNPSDSM) | * |
| Rapport financier (CNPSDSM) | Du 30/09/2003 |
| Budget (CNPSDSM) | 2003 |
| Inventaire des Réalisations de la CNPSDSM | De 1994 - 2003 |
| Projet de Budget (CNPSDSM) | 2002 |
| Exécution du Budget Rapport Final (CNPSDSM) | 2002 |
| Exécution du Budget Rapport Final (SOMECOMPT) | 2002 |
| Projet du Budget (CNPSDSM) | 2001 |
| Rapport Final sur l'Exécution du Budget (CNPSDSM) | 2001 |
| Rapport du Commissaire aux Comptes (SOMECOMPT) | Clos au 31/12/2001 |
| Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté | Janvier 2001 |
| Exécution du Budget Rapport Final | 2000 |
| Rapport du Commissaire aux Comptes (SOMECOMPT) | Clos au 31/12/2000 |

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Ventilation de l'allocation de grillage et des coopératives bénéficiaires par région

| Régions | Quantité de grillage en mètre linéaire | Pourcentage de la région par rapport à la quantité totale | Nombre de coopératives bénéficiaires | Pourcentage des coopératives bénéficiaires de la région par rapport au nombre total de coopératives bénéficiaires |
|--------------|--|---|--------------------------------------|---|
| NOUAKCHOTT | 575 | 4.52 | 2 | 4.08 |
| ASSABA | 2645 | 20.79 | 17 | 34.69 |
| TRARZA | 2337 | 18.37 | 12 | 24.48 |
| BRAKNA | 4314 | 33.81 | 15 | 30.61 |
| TAGANT | 2850 | 23.40 | 3 | 6.12 |
| TOTAL | 12 721 | 100 | 49 | 100 |

Tableau N° 2 : Synthèse des constats faits sur les coopératives

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|---|---|---|
| 1 | Motivations à la base de la création des coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche du progrès commun ; ▪ Recherche de la synergie (unir les forces avec les autres pour mieux aider la famille) ; ▪ Volonté de changer leur situation de précarité ; ▪ Recherche de l'autonomie ; ▪ Solidarité ; ▪ Recherche de l'auto suffisance alimentaire ; ▪ Se mettre ensemble pour trouver des revenus au membre ; ▪ Prise de conscience après la grande sécheresse de 1994 ; ▪ Faire comme les autres ; ▪ Recherches des moyens complémentaires à ceux des membres ; ▪ Prise de conscience suite aux effets de la grande sécheresse ; ▪ Contribuer à l'éducation des enfants ; ▪ Désir de se procurer les revenus pour ne plus dépendre totalement des époux ; ▪ Rassembler et organiser les populations du quartier ; ▪ Prise de conscience par rapport à l'importance des groupes sociaux. | Le sentiment d'auto-promotion est exprimé par tout mais la vision pour y parvenir n'est pas bien formulé en terme d'objectif visé par les coopératives. |
| 2 | Motivations à la base de l'adhésion à la CNPSDSM | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénéficier d'un crédit sans intérêt avec délai de remboursement long (10 ans) ; ▪ Accès à un financement ; ▪ Remboursement annuel en une fois (annuité constante) ; ▪ Conditions d'appui financier avantageuses par rapport à d'autres partenaires (Caritas) ; ▪ Recherche des appuis en formation ; ▪ Trouver des débouchés pour l'écoulement des produits ; ▪ Mise en relation par un autre partenaire ; ▪ Recherche des idées nouvelles ; ▪ Recherche de nouveaux partenariats. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'absence d'intérêt et la longue durée du crédit sont les principaux avantages compétitifs recherchés par les coopératives au près de la CNPSDSM ▪ Cet avantage ne véhicule aucune valeur pédagogique supposée stimuler l'auto promotion des coopératives. |

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|--|--|--|
| 3 | Organisation et structuration des coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'une assemblée générale des membres (ordinaire et extraordinaire) ; ▪ Mise en place d'un bureau (président, trésorier, secrétaire, caissier) ; ▪ Existence de règlement intérieur et de statuts pour les coopératives ; ▪ Désignation des membres du bureau par élection ou par consensus (choix raisonné des membres en fonction de la confiance et de la compétence) ; ▪ Mise en place d'une commission chargée de désigner les membres du bureau (cooptation des membres en fonction de l'honnêteté, des capacités, etc.). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ordre du jour des assemblées orienté vers l'évaluation des résultats du groupe (production de la période) ; ▪ Assemblée extraordinaire convoquée pour résoudre des problèmes internes spécifiques ou ponctuels ; ▪ Le fonctionnement est effectivement régulé par l'application des textes (arbitrage des problèmes par référence au RI par exemple) ; ▪ La tenue des documents tient compte de l'étendue des activités des coopératives ; ▪ Existence des bureaux non modifié depuis la création. |
| 4 | Eléments de la vie associative et coopérative | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue des AG annuelles et trimestrielles ; ▪ Financement par la coopérative des d'activités réalisées au nom de la coopérative et bénéficiant directement aux membres individuellement ; ▪ Participation et implication des membres à la détermination des résultats des activités réalisées ; ▪ Existence de groupes ayant mis en place des outils de gestions pour chaque volet d'activités menées ; ▪ Existence d'un groupe pratiquant les amortissements même sur le matériel subventionné. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'un salon de coiffure communautaire géré par rotation par les membres ; ▪ Structuration des activités de la coopérative (le maraîchage a permis la création d'un salon de coiffure, le salon de coiffure a permis l'ouverture d'une boutique de vente de tissus) ; ▪ Les membres sont au courant des bénéfices et décident de la manière de les redistribuer ; ▪ Spécialisation des assemblées (annuelles pour l'évaluation de la production et trimestrielles pour les questions ordinaires relatives aux fonctionnements). |

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|---------------------------------------|--|---|
| 5 | Activités des groupes ou coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le maraîchage ; ▪ Plantation d'arbres fruitiers ; ▪ Petit commerce ; ▪ Elevage ; ▪ Formation des membres ; ▪ Artisanat (décoration de tentes, teintures) ; ▪ Les activités d'artisanat apparaissent souvent comme des activités subsidiaires (réalisées lorsque l'activité principale est en arrêt) ; ▪ Abattage et vente de viande (mouton, bœuf) ; ▪ Mise en place d'activité facilitant le travail des membres (création d'une crèche pour libérer les femmes) ; ▪ Confection de grillage ; ▪ Stockage et revente de denrée alimentaire aux membres. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les groupes ont comme activités secondaires : <ul style="list-style-type: none"> - salons de coiffure, - vente de tissus, - décoration des tentes ; ▪ Les superficies pour les activités maraîchères varient de 2 Ha à 4 Ha ; ▪ Les coopératives réalisent des infrastructures suivantes pour rendre possibles leurs activités : <ul style="list-style-type: none"> - puits, bassins ; ▪ La réalisation des points d'eau n'est pas perçue par les coopératives comme une activité ; ▪ Création d'activités facilitant l |
| 6 | Crédit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédit conditionné par l'apport de 10% par chaque coopérative ; ▪ Possibilité pour une même coopérative de recevoir des crédits différents pendant plusieurs années consécutives (crédit en 2001, crédit en 2002, crédit en 2003) ; ▪ Tous les appuis de la CNPSDSM (fonds de roulement, puits, etc.) se traduisent par des contrats de crédit remboursable sans intérêt par les bénéficiaires ; ▪ Existence de groupe remboursant le crédit à partir des revenus tirés d'une activité autre que celle financée. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque crédit consécutif fait l'objet d'un contrat à part ; ▪ Les activités agricoles sont perturbées par l'apparition des insectes prédateurs (insectes, criquets, etc.) ; ▪ Recherche et obtention des financements auprès d'autres institutions de crédit (Nissa banque) pratiquant l'intérêt. |
| 7 | Epargne | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de groupe ayant développé une pratique d'épargne tontine rotative entre les membres ; ▪ Existence de groupe possédant un compte d'épargne dans une institution de micro finance (caisse populaire) ; ▪ Existence de groupe donnant la possibilité à ses membres de garder leur argent dans le compte d'épargne de la coopérative auprès des banques ; ▪ Mobilisation d'un fond de solidarité pour résoudre des problèmes ponctuels (entraide) ; ▪ Constitution d'un fond de départ sur la base de l'épargne des membres ; ▪ Absence de la pratique systématique de l'épargne au sein des groupes (un seul groupe a cette pratique). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les coopératives ne sont pas engagées dans un processus continu de consolidation de l'épargne propre en vue d'assurer l'autonomie future de financement de leurs activités ▪ L'absence d'une politique systématique d'épargne au sein des coopératives ne prépare pas le désengagement de la CNPSDSM |

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|---|--|--|
| 8 | Formation des membres | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les membres des bureaux de coopératives ont bénéficié des formations en : <ul style="list-style-type: none"> - Gestion, comptabilité et organisation ; - Techniques de culture maraîchères ; - Alphabétisation ; - Vulgarisation ; - Les membres des coopératives ont souvent bénéficié du programme d'alphabétisation ; - Transformation et conservation des produits agricoles ; - Production et imprégnation de moustiquaire. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ On a noté des cas où un formateur formé par la CNPSDSM forme à son tour les autres (y compris les membres) et des cas où la CNPSDSM forme directement les membres des coopératives ; ▪ Existence de groupe ayant mis en place un programme d'alphabétisation des membres et des voisins ; ▪ Ouverture des groupes aux formations organisées par les autres partenaires bénéficiant ou non de l'appui de la CNPSDSM (ex FONADER). |
| | Indices de maturité ou d'auto promotion des groupes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation de nouveaux projets à partir des bénéfices des activités réalisées (puits, commerce, etc.) ; ▪ La prise en compte de manière prioritaire des remboursements de crédit lors de la répartition des produits générés par les activités des groupes ; ▪ La forte participation des membres des coopératives aux discussions avec l'équipe d'évaluation ; ▪ La recherche par le groupe de l'apport de la coopérative au développement des membres (réalisation des activités communautaire procurant des revenus aux membres) ; ▪ Existence de groupe ayant des projets futurs visant à rendre plus rentable son activité et à garantir l'autonomie du groupe (acquisition d'un siège, investissement sur machine à coudre, augmentation du stock, etc.). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Détermination des activités à réaliser en fonction des contraintes et des opportunités ; ▪ Existence des mécanismes de gestion (activité, production, récolte, revenu, etc.). |
| 11 | Relation Hommes/ Femmes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de couple dans les groupes mixtes ; ▪ Présence conjointe des hommes et des femmes dans le bureau (groupe mixte) ; ▪ Les revenus et les profits tirés du groupe par les femmes renforcent la motivation des maris qui encouragent l'engagement de leurs femmes dans les coopératives ; ▪ Tendance pour les hommes de s'approprier les revenus de leurs épouses (généralisé par les coopératives) ; ▪ Utilisation des revenus au sein de la famille est une condition d'encouragement par les hommes des initiatives des femmes au sein des coopératives. | <p>La situation de référence (départ) n'a pas été utilisée pour déterminer les variables d'observation de la relation homme femme . partage de pouvoir, partage de revenu, participation à la vie publique)</p> |

Tableau N°3 : Synthèse de constats faits sur l'institution

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|--|--|---|
| 1 | Vision du développement par la CNPSDSM | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'axe dominant préconisé est l'appui à l'auto promotion des coopératives et de leurs membres ; ▪ Renforcement de l'organisation et de la structuration des coopératives ; ▪ Financement des activités présentées par les coopératives ; ▪ Utilisation des Coordinations régionales pour jouer le rôle d'interface entre les coopératives à travers leur Union et la CNPSDSM. | L'axe stratégique permettant de traduire cette vision en action n'est pas bien conceptualisé au niveau de la CNPSDSM (y parviendra-t-elle par le crédit ou le crédit est-il seulement une composante de son appui ? |
| 2 | Traduction de la vision en axes d'action | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposition des programmes régionaux au BN ; ▪ Validation des programmes régionaux par le B.N ; ▪ Exécution par les régions des programmes validés par le B.N ; ▪ Les projets sont validés par le BN sur la base des priorités des groupes et non sur la base de leur capacité à permettre la réalisation des objectifs des groupes ; ▪ Critère de validation des programmes basé sur la prise en compte des priorités des coopératives et l'évaluation des possibilités de mobilisation de financement extérieur auprès de l'AEN. | Les priorités du plan triennal sont arrêtées par l'AG sur la base des programmes soumis par la base (région). |
| 3 | Capitalisation-présentation - valorisation des résultats | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orienté vers le décompte des projets financés et la justification des budgets alloués ; ▪ Rapport narratif ne montre pas l'articulation des actions effectivement réalisées et ne met pas en valeur les progrès réalisés par les groupes ou les impacts générés par les activités. | La capitalisation doit viser la diffusion des et valorisation des résultats. Elle doit envisager la description en vue du partage des expériences, offrir les bases de l'analyse de la dynamique d'ensemble et non être un simple justificatif au bailleur. |

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|--|--|--|
| 4 | Organisation et structuration | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitution d'une assemblée générale à partir de 4 délégués élus par les mini-assemblée de chaque région ; ▪ BN : constitué de 11 membres élus par l'AG ; ▪ Le Comité de Direction est un comité restreint du B.N : 3 membres (Coordinateur National, le trésorier, 1 membre du Bureau National) ; ▪ Les coordinations régionales : (Coordinateur régional et son adjoint) proposé au BN par les Unions ; ▪ Le déploiement sur le terrain est assuré par les coordinations régionales qui exécutent le plan d'action arrêté pour leur région. | <p>L'organisation et la structuration sont souples et efficaces ;</p> <p>Mais son déploiement ne met pas un accent sur le transfert des compétences aux unions et coopératives en vue de faciliter et d'accélérer le développement de leurs projets et plans d'évolution.</p> |
| 5. | Vie institutionnelle | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue d'une A.G tous les deux ans ▪ 4 réunions du BN par an ▪ Rencontre du comité de gestion en fonction des besoins ▪ Au niveau régional : Une mini assemblée régionale par coordination régionale et par an | <p>L'animation de la vie institutionnelle des coopératives (à travers les formations organisées par la CNPSDSM) met plus d'accent sur la structuration et l'organisation que sur la promotion des principes et vertus de la démocratie associative</p> |
| 6 | Activités opérationnelles du Comité de Direction | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Approvisionnement des régions (moyens financiers) deux fois par an ; ▪ Organisation d'une mission annuelle de suivi de l'utilisation des financements dans chaque région (responsable de suivi- animation). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le comité exécutif ne met pas un accent particulier sur la constitution et l'analyse des données sur la dynamiques accompagnées dans les régions ▪ Absence d'un tableau de bord de pilotage dû lui-même à l'absence d'un cadre logique du projet d'appui aux coopératives |
| 7 | Activité du comité de coordination régionale | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 mission annuelle de remise de fonds aux coopératives ; ▪ 3 missions d'évaluation et de recouvrement de crédit ; ▪ 1 mission de suivi des coopératives ; ▪ 1 mission d'accompagnement du responsable central de suivi- animation dans la région. | <p>Le comité de coordination régional n'appuie pas les Unions pour les aider à réaliser des activités communautaires (recherche de débouchés, formation professionnelle des membres, etc.) au profit de leurs membres</p> |

| Numéro | Points ou aspects concernés | Constats faits sur le terrain | Observations |
|--------|-------------------------------------|---|--|
| 8. | Gestion | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue et mise à jour systématique des informations de gestion (information comptable et budgétaire) ; ▪ Structure légère de gestion (3 employés permanents à la coordination) ; ▪ Fonctions de coordinateurs national et régional bénévoles ; ▪ Contribution annuelle de 30 000 U.M par coordination régionale au financement de la coordination nationale ; ▪ Pas de contribution annuelle des coopératives au financement de la coordination régionale. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La comptabilité est tenue de manière contractuelle |
| 9. | Relation avec les partenaires / ONG | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Partenariat soutenu, mais à sens unique, avec le ministère de la lutte contre l'analphabétisme et à l'enseignement originel ; ▪ Partenariat timide avec les autres ONG (FLM par exemple) ; ▪ Collaboration positive avec les partenaires relais (Centre de formation des producteurs ruraux (CFPR) de Boghé. | <p>Le partenariat s'organise autour des activités (alphabétisation par exemple) et non autour des enjeux (contribution au développement des initiatives locales, participation à l'émergence d'un tissu économique en milieu rural ou péri urbain : ce qui fait que la collaboration est inexistante avec les autres partenaires privés d'appui au développement</p> |

Tableau N°4 : Synthèse des forces et faiblesses sur les activités

| Rubriques | Forces / Points forts / Succès | Faiblesses / Points à améliorer |
|-------------------------------------|---|---|
| Maîtrise de l'eau | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La réalisation des bassins dans le même site permet d'optimiser les potentialités des puits et, partant d'accroître la production des jardins et les revenus des coopératives ; ▪ Les puits et les canalisations réalisées ont souvent permis de générer des revenus qui ont servi à initier d'autres activités. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des activités agricoles financées sont abandonnées par les coopératives parce que non rentable (Rosso) ▪ Les crédits alloués au financement des puits ne prennent pas en compte l'orientation sociale ou économique des réalisations ; ▪ Le financement des activités agricoles n'est pas suivi par le renforcement des capacités des membres des coopératives en techniques culturales ou agricoles ; ▪ Le financement des infrastructures est fait sur le même principe que le financement du fond de roulement (stocks de marchandises) pour les activités commerciales ; ▪ Le recours par les coopératives au système de canalisation existant ne garanti pas la permanence de l'eau, ce qui menace les cultures initiées par les coopératives. |
| Clôture | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le grillage sécurise les espaces cultivés par les coopératives ; ▪ L'existence d'une possibilité de fabrication artisanale locale du grillage qui offre des possibilités de revenu aux coopératives qui les fabriquent. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La clôture est financée comme une activité sans qu'on l'intègre dans la composante globale de l'activité agricole (puits, culture maraîchères, etc.) pour dégager les conditions globales d'exploitation et de rentabilité. |
| Arboriculture et matériel horticole | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le développement par les coopératives des arbres fruitiers ayant valeur de culture vivrière et de support de protection de l'environnement (palmier dattier) ; ▪ Plantations des arbres à faible absorption d'eau et à forte valeur ajoutée (acacia sénégalis ; gomme arabique). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Généralisation de l'utilisation des prosopices comme haies dans les jardins (forte absorption d'eau). |

| Rubriques | Forces / Points forts / Succès | Faiblesses / Points à améliorer |
|--|--|--|
| Fond de roulement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le fond de roulement permet le financement des activités ayant aussi bien une valeur sociale qu'économique ; ▪ Le délai de remboursement long offre une souplesse qui permet aux coopératives d'initier des activités supplémentaires pour occuper ses membres (démultiplication des activités) ; ▪ Les financements touchent les activités jugées prioritaires par les coopératives. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'absence d'intérêt pratiqué sur le crédit ne permet pas à la CNSPDSM d'évoluer vers son autofinancement ▪ La durée de remboursement très longue (10 ans) limite les possibilités de rotation des financements ▪ Les financements ne sont pas accordés sur la base de la validation du projet présenté (étude de rentabilité, possibilité de remboursement) ▪ Le financement des coopératives n'ayant pas encore terminé le remboursement des crédits (risque de surendettement des coopératives) ▪ La non prise en compte de la capacité d'endettement des coopératives dans l'octroi (distribution) des crédits ▪ Absence de suivi de l'activité financé en vue de garantir le remboursement des emprunts |
| L'alphabétisation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le partenariat avec le Ministère créé une synergie et apporte une complémentarité ▪ La participation des membres des coopératives à des classes d'alphabétisation renforce la confiance et la motivation des membres alphabétisés ▪ L'apport Pédagogique du ministère crédibilise le programme et favorise son bon développement ▪ Le programme s'inscrit dans le cadre des priorités gouvernementales ▪ La sensibilisation est un préalable à la mobilisation des inscriptions ▪ Le suivi conjoint (Ministère-CNSPDSM) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'apport du ministère ne s'inscrit pas dans le cadre d'un réel partenariat mais rentre dans le cadre de la saisie d'une opportunité ▪ Absence de contribution financière locale (Ministère et participants) ▪ Développement de l'esprit d'assistanat par la CNSPDSM. (tout le matériel est fourni) ▪ Inexistence d'un manuel tenant compte des spécificités régionales ▪ L'alphabétisation n'est pas considérée comme une étape dans le processus d'appui au développement des coopératives et de leurs membres |
| Formation des dirigeants de coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Application par les responsables des coopératives des leçons reçues (maraîchage, gestion, organisation) ; ▪ Tenue des documents de gestion d'activités et de suivi de caisse ; ▪ Mise en place par les coopératives des principes de gestion de la production et des revenus en application des leçons de gestion reçues. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'un programme cohérent de renforcement des capacités des membres des coopératives ; ▪ Participation inexistante des coopératives dans la prise en charge de la formation. |

| Rubriques | Forces / Points forts / Succès | Faiblesses / Points à améliorer |
|---|--|---|
| L'organisation et la structuration des coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'une structuration formelle (Bureau, A.G) ; ▪ Référence dans la vie de la coopérative aux documents d'orientation (statuts, RI, etc.) ; ▪ Diversité et souplesse (élection, consensus, choix raisonné) dans le choix et la désignation des responsables des coopératives. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La structuration ascendante (Union) met l'accent sur l'institutionnel au détriment de l'opérationnel (les unions ne renforcent pas prioritairement le développement des activités ou la commercialisation des produits des coopératives) ; ▪ Absence, au niveau des unions, d'un plan d'action prenant en compte les problèmes rencontrés par les coopératives membres (commercialisation, formation par exemple) ; ▪ Les coopératives ne participent pas à la prise en charge des activités de l'union. |
| Gestion des coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue des documents de gestion (cahier de caisse, cahier d'activités) ; ▪ Existence des rapports financiers d'activités. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence dans la structuration et l'organisation des préoccupations de contrôle et de contre pouvoir (absence de commissaire aux comptes) ; ▪ Tendance à l'inertie des bureaux (les membres sont désignés «à vie» ; ▪ Faible appropriation par les coopératives des principes et des mécanismes de la vie associatives (démocratie associative). |
| Coordination des actions au niveau régional | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribution des subsides ; ▪ Organisation des rencontres institutionnelles ; ▪ Suivi de l'utilisation des financements. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La contribution aux actions de renforcement des capacités des membres des coopératives ; ▪ L'implication des coopératives dans la définition des actions visant à solutionner localement leurs problèmes (absences d'initiatives locales de formation auto-financée par exemple) ; ▪ La compréhension du rôle de la coordination régionale varie d'une région à l'autre ; ▪ Le rôle joué par les coordinations régionales ne vise pas toujours à faciliter la réalisation des objectifs des coopératives (ex : écoulement des produits). |
| Apport du bureau national au coopératives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appui à la structuration des activités des coopératives ; ▪ Appui à la clarification de la vision de développement des coopératives ; ▪ Intégration du financement dans le plan de développement des bénéficiaires ; ▪ Mise en relation des coopératives avec les autres acteurs d'appui au développement ; ▪ Développement d'un modèle de financement non conforme à la tendance générale observée dans le milieu (seule CNPSDSM a un délai très long et sans intérêt). |

ANNEXE 1

Tableau n° 1.1 a : Evolution des activités de maîtrise de l'eau de 2000 à 2003

| Rubrique | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | Total |
|--------------------|--|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------|
| Puits | 2 | 1+1* | 8 | 1+2* | 12+3* |
| Canalisation | 14 | 20 | 8 | 9 | 51 |
| barrage | 1 | | | | |
| Bassins | 1 | 1 | | | |
| Matériel horticole | (40 arrosoirs 40 pioches 40 râteliers) à 8 coop | 100 arbres fruitiers à 2coop | Arrosoirs et pèles à 3 coop | Arrosoirs et pèles à 1 coop | |

NB : * approfondissement de puits

Tableau N° I.1. b : Evolution du financement du fond de roulement des coopératives par région (2000-2003)

| Année Régions | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2003 | |
|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|------------|------------------|-----------------|-----------------------------------|
| | Assaba | 13 | 450 000 | 18 | 1 000 000 | 40 | 800 000 | 07 |
| Brakna | 10 | 500 000 | 5 | 400 000 | 15 | 750 000 | 04 | 540 000 |
| Nouakchott | 26 | 850 000 | 40 | 1 445 618 | 50 | 1 500 000 | 26 | 1 340 000 |
| Tagant | 0 | 0 | 06 | 500 000 | 06 | 300 000 | 0 | 0 |
| Trarza | 09 | 680 000 | 06 | 500 000 | 09 | 450 000 | 08 | 450 000 |
| Guidimagha | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 | 700 000 |
| Total | 58 | 2 480 000 | 75 | 3 845 618 | 120 | 3 800 000 | 62 (41*) | 3 480 000 (2 780 000*) |

N.B : *= sans la prise en compte du Guidimagha

Tableau n° I.1 c : Evolution des activités d'appui à la réalisation des clôtures (2000-2003)

| Années Régions | 2000 | | 2001 | | 2002 | |
|-------------------|--|-------------------------------|--|-------------------------------|--|-------------------------------|
| | Longueur de grillage (en mètre linéaire) | Nombre de coop. bénéficiaires | Longueur de grillage (en mètre linéaire) | Nombre de coop. bénéficiaires | Longueur de grillage (en mètre linéaire) | Nombre de coop. bénéficiaires |
| Nouakchott | 375 | 01 | 200 | 01 | 00 | |
| Assaba | 1625 | 10 | 1020 | 07 | 00 | 00 |
| Trarza | 837 | 06 | 1000 | 05 | 500 | 01 |
| Brakna | 1584 | 06 | 1250 | 05 | 1480 | 04 |
| Tagant | 2000 | 02 | BARBELÉ | 0 | 850 | 01 |
| TOTAL | 6421 | 25 | 3470 | 18 | 2830 | 06 |

N.B : Tagant : barbelé en 2001 : 27 500ml pour 3 coopératives

Tableau n° I.2 a : Présentation des formations réalisées entre 2000 et 2003

| Année | Nombre de participants | Thème de la formation | Coût de la formation | Contribution locale |
|--------------|------------------------|--|----------------------|----------------------------|
| 2000 | - | - | - | - |
| 2001 | 33* | Gestion, administration et organisation des coopératives | 594 000 | 1 locale pour la formation |
| 2002 | 40* | Gestion, administration et organisation des coopératives | 800 000 | 1 locale pour la formation |
| 2003 | - | - | - | - |
| Total | 77* | | | 1 394 000 |

*N.B : *Responsables et dirigeants de coopératives*

Tableau n° I.2.b : Présentation des activités d'alphabétisation entre 2000 et 2003

| Année | Budget prévu | Dépense réalisée | Nombre d'inscrits | Nombre d'alphabétisés |
|--------------|---------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|
| 2000 | 1 544 400 | 1 544 400 | 3150 | 1175 |
| 2001 | 1 200 000 | 1 200 000 | 1150 | 1150 |
| 2002 | 1 800 000 | 1 300 000 | 1500 | 1100 |
| Total | 4 544 400 | 4 044 400 | 5 800 | 3425 |

Tableau n° I.2.c : Présentation des activités de régulation et de suivi

| Année | Réunions du Bureau National | | Missions du Bureau National | |
|--------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------|------------------|
| | Prévues | réalisées | prévues | Réalisées |
| 2000 | 05 | 04 | 03 | 03 |
| 2001 | 05 | 03 | 03 | 04 |
| 2002 | 05 | 03 | 03 | 03 |
| 2003 | 05 | 04 | 03 | 02 |
| Total | 20 | 14 | 12 | 12 |

| REGIONS | FORCES / POINTS FORTS / SUCCES | FAIBLESSES / POINTS A AMELIORER |
|----------------|---|--|
| NOUAK CHOTT | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement des activités contribuant au développement effectif des coopératives (fond de roulement, ouverture des classes, formation en gestion des coopératives) ; ▪ Visite de contrôle des coopératives ; ▪ Organisation des rencontres (réunions) au profit des coopératives ; ▪ Fourniture des outils et supports de gestion (registres) aux coopératives ; ▪ Mise d'un fond de financement à la disposition des coopératives ; ▪ Long délai de remboursement des crédits (10ans) ; ▪ Sensibilisation des coopératives sur : <ul style="list-style-type: none"> - La protection des périmètres cultivés - Le stockage de l'eau pour l'irrigation - L'accroissement des moyens de production (fond de roulement). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitation de l'alphabétisation à certaines coopératives ; ▪ Formation limitée à la gestion des coopératives et ne prenant pas en compte les préoccupations professionnelles (teintures, tissage, alphabétisation) ; ▪ Faiblesse des montants des fonds alloués par coopératives ▪ Insuffisance des formations ; ▪ Limitation de l'alphabétisation à certains groupes ; ▪ Non-organisation des formations orientées vers les préoccupations professionnelles des coopératives (maraîchage, artisanat, etc.). |
| TRARZA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement des activités maraîchères et artisanales ; ▪ Transfère de financement aux coopératives par la coordination régionale ; ▪ Sensibilisation des coopératives sur la bonne utilisation des crédits obtenus ; ▪ Echange autour des problèmes communs ; ▪ Démultiplication des activités des coopératives grâce à l'utilisation des crédits (naissance de nouvelles activités) ; ▪ Financement des actions concrètes (puits, artisanat) ; ▪ Formation donnée aux membres des coopératives. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement des activités maraîchères non rentables (abandons des projets maraîchers par les coopératives) ; ▪ Absence d'appui à la commercialisation des produits des coopératives ; ▪ Absence de moyens pour le transport de la production agricole ; ▪ Pas d'animation de la réflexion concertée sur les activités des coopératives ; ▪ Critère de financement des activités non définis ; ▪ Difficulté à vendre les grillage en cas d'échec de l'activité maraîchère ; ▪ Financement pas basé sur une vision claire des objectifs du groupe (on reçoit l'argent après on se rend compte que l'activité ne marche pas) ; ▪ Appauvrissement des coopératives quand le crédit n'est pas rentable (on se cotise pour rembourser lorsque l'activité n'a pas marché). |

| REGIONS | FORCES / POINTS FORTS / SUCCES | FAIBLESSES / POINTS A AMELIORER |
|----------------|---|---|
| BRAKNA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durée longue de remboursement du crédit ; ▪ Financement des activités génératrices de revenus ; ▪ Développement de l'esprit d'emprunt et de remboursement ce crédit ; ▪ Echange entre les coopératives. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faiblesse des montants alloués aux coopératives (ne permet pas un investissement important) ; ▪ Absence de formation à la gestion du crédit ; ▪ Absence d'étude de faisabilité préalable au financement ; ▪ Durée courte de l'alphabétisation ne permet pas assimilation par les personnes âgées sans prérequis ; ▪ Pas de formation en programmation des activités ; ▪ Pas de formation en techniques d'animation et de mobilisation de groupes ; ▪ Prêts non uniformisés au niveau des coopératives ; ▪ Absences de critères prédéfinis d'octroi de crédit ; ▪ Absence d'étude de faisabilité des projets financés ; ▪ Séance d'alphabétisation non généralisée. |
| GUIDIMA GAH | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apport des financements au moment où les coopératives en ont le plus besoin ▪ Formation donnée aux coordinateurs régionaux ▪ Réponse constante à l'appel des coopératives ▪ Volonté détectée d'appuyer les coopératives ▪ Les types d'appuis proposés correspondent aux attentes des coopératives (fonds de roulement, financement des grillages, financement des points d'eau, etc.). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faiblesses des montants prêtés aux coopératives ; ▪ Absence de formation en rapport direct avec les activités des coopératives (réalisation des jardins, artisanat) ; ▪ Pas de formation au profit des coopératives ; ▪ Faiblesse de l'appui reçu (nombre d'appui accordé dans la région) ; ▪ Absence d'actions visant à lutter contre les insectes et les criquets ; ▪ Absence d'action visant à favoriser l'écoulement des produits vers les villes. |

Tableau n° II.2 a : Forces et faiblesses du Bureau National

| POINTS FORTS / FORCES | POTENTIALITES / ATOUTS FUTURS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'une dynamique de développement de base dans les régions ▪ Provocation d'un changement dans les rapports sociaux et culturels (changement de mentalité au niveau des populations) ▪ Mobilisation de la population autour de son organisation ▪ Confiance des partenaires de base et nationaux (consécration d'un travail sérieux) ▪ Mobilisation effective des femmes en faveur de l'organisation en faveur du développement à la base ▪ Responsabilisation de la femme dans la contribution à la prise en charge de la vie familiale (budget) ▪ Intéressement des femmes au crédit ▪ Amélioration des capacités d'organisation administration et de gestion des coopératives membres ▪ Micro crédits ont permis le développement des AGR et donc du niveau de vie des membres des coopératives ▪ Contribution effective à la lutte contre l'analphabétisme ▪ Renforcement de la prise de conscience chez les couches vulnérables sur leur possibilité de contribution au développement du pays (changement de leurs conditions de vie) ▪ Contribution à la sédentarisation des populations et donc au frein de l'exode rural ▪ Participation positive à la résolution des conflits traditionnels entre éleveurs et agriculteurs. | <p>EXTERNE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement institutionnel favorable en Mauritanie (législation sur ONG, politique de décentralisation, désengagement de l'état en faveur de la responsabilisation de la société civile, etc.) ▪ Existence de partenaires de développement favorable à l'émergence de la société civile mieux organisée et responsable ▪ Disponibilité des bailleurs multilatéraux à accompagner la société civile dans les domaines de la formation, du renforcement institutionnel et de la micro- finance ▪ Vision du développement de la CNPSDSM en phase avec celle de l'AEN notamment dans le domaine du renforcement des capacités (économique et administratives, compétences techniques) ▪ Confiance de la population et de l'administration en notre action <p>INTERNE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploitation du capital de succès (confiance, réputation / notoriété) pour tendre vers la coordination avec les autres intervenant du milieu et la diversification des sources de financement (bailleurs) ▪ Vision à long terme portée par la volonté manifeste d'atteindre nos objectifs ▪ Connaissance parfaite de la zone de travail ▪ Augmentation de la production des coopératives membres et de leur capital social ▪ Possibilité de mobilisation de l'épargne local ▪ Décentralisation de la structure de coordination. |

| POINTS A AMELIORER / FAIBLESSES | OBSTACLES / CONTRAINTES AVENIR |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible planification des interventions (absence de planification systématique des petites actions) ▪ Manque d'étude de faisabilité des projets à financer ▪ Non utilisation du plan de développement des coopératives comme base de collaboration pour l'obtention du crédit ▪ Faiblesse du crédit (insuffisance en nombre du personnel permanent et en capacité technique) ▪ Insuffisance des ressources financières par rapport aux besoins (demande supérieure à l'offre) ▪ Dépendance à un seul bailleur ▪ Pauvreté (faiblesse du pouvoir d'achat) des partenaires de base et analphabétisme des membres ▪ Capacité d'autogestion faible au niveau des partenaires de base ▪ Faiblesse de l'extériorisation des résultats (capitalisation et diffusion des résultats diffusion information sur les activités, dissémination). | <p>EXTERNE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Condition écologique défavorable ▪ Analphabétisme généralisé de la population cible (situé entre 76 et 65%) ▪ Faiblesse des revenus et du pouvoir D'achat des populations cibles ▪ Absence de concertation et de coordination entre les différents partenaires d'appui au développement FLM/ CNPSDSM par exemple) ▪ Attente trop élevée (surdimensionnée par rapport aux possibilités réelles d'appui) <p>INTERNE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de perfectionnement technique du personnel ▪ Dispersion des moyens (appuis éparpillés de faibles montants dans les régions) ▪ Dépendance par rapport à un seul bailleur. |

Tableau N°III.1.a : Vision / rêve future des régions

| ZONES | REVES OU ATTENTES POUR LE FUTUR |
|------------|--|
| NOUAKCHOTT | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du capital des fonds de roulements ▪ Construction des centres (sièges) pour les coopératives féminines équipées ▪ Augmentation des classes d'alphabetisation et pérennisation de l'activité d'alphabetisation ▪ Renforcement la formation en gestion de coopératives ▪ Développement des formations professionnelles au profit des coopératives (sur les activités des coopératives : tissage, teinture, maraîchage, etc.) ▪ Financement des équipements et du matériel de travail |
| TRARZA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du montant des crédits alloués à chaque coopératives ▪ Renforcer la formation en gestion au profit des membres des coopératives (actuellement, seul une personne est formée par coopérative) ▪ Organiser la formation des formatrices pour permettre aux femmes de former d'autres ▪ Généraliser l'ouverture des classes d'alphabetisation dans la région (construction des salles, salaires des enseignants) |

| ZONES | REVES OU ATTENTES POUR LE FUTUR |
|------------|--|
| BRAKNA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orienter les appuis vers la réalisation des points d'eau au profit des coopératives ▪ renforcement des actions de formation visant la maîtrise des activités ▪ Elargissement des formations aux préoccupations de lutte contre les insectes ▪ Renforcement des efforts de commercialisation de la production artisanale des coopératives ▪ Augmentation du montant alloué à chaque coopérative ▪ Mise en place d'un programme de formation continu au profit des coopératives ▪ Organisation des formations spécifiques sur des thèmes en rapport avec les activités des coopératives (technique de maraîchage, artisanat, etc.) ▪ Célérité dans l'octroi du crédit (donner le crédit à temps) ▪ Uniformisation des critères de prêts aux coopératives (avoir des critères connus de tous) |
| GUIDIMAGAH | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporter un appui en acquisition de grillage, eau, semence, ▪ Renforcer les capacités des coopératives en techniques culturales ▪ Augmenter le volume de financement pour répondre aux demandes des coopératives ▪ Améliorer les conditions de transports de la production ▪ Former les membres de bureau des coopératives |

Tableau n° III.2.a : Vision / orientations prioritaires futures du BN

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer une dynamique de développement : création d'une association d'appui au développement de base avec une reconnaissance juridique en Mauritanie) ▪ Restructuration des crédits : Mise en place des mutuelles de crédits et d'épargne ▪ Contribuer à faire évoluer les rapports sociaux culturels vers plus de solidarité et de démocratie : ▪ Renforcer les structures centrales et régionales et rehausser leur niveau technique ▪ Renforcer les ressources économiques de la CNPSDSM ▪ Diversifier les sources de financement ▪ Développer le Marketing et le lobbying ▪ Organiser des campagnes de sensibilisation et d'animation à tous les niveaux |
|---|

Tableau n° IV. 1. a : Constats des résultats sur le terrain

| Domaine | Rubriques spécifiques | Prévisions | Réalisations | Ecart (Réalisation-prévision) |
|-------------------|------------------------------|--|---|---|
| Maîtrise de l'eau | Puits | 29 | 12 réalisations 3 approfondissements | - 17 puits + 3 approfondissements de puits |
| | Canalisations | 20 | 51 | + 31 canalisations |
| | Barrages | 3 digues 1 barrage | 1 barrage | - barrage - digues |
| Fond de roulement | | 368 Coop. | 291 Coop. | - 77 coopératives |
| Clôtures | | 14303 ml de grillage 30 000 ml de barbelé | 12721 ml de grillage 27500 ml de barbelé | - 1582 ml de grillage - 2500 ml de barbelé |
| Alphabétisation | | 3150 personnes pour 1544400U.M | 1175 personnes pour 154400 U.M | - 1975 personnes pour 0 U.M |
| Formation | | | 77 personnes formées | |