

# Programme B : PNBA

## Diagnostic et remise à niveau des coopératives

### Rapport de diagnostic



**MINISTERE DELEGUE AUPRES DU PREMIER MINISTRE  
CHARGE DE L'ENVIRONNEMENT  
PARC NATIONAL DU BANC D'ARGUIN**



**Diagnostic et remise à niveau des coopératives du PNBA**

**Rapport final de diagnostic**



**Juillet 2008**

**Par Ahmed OULD SIDATY, Consultant Indépendant, Tel : 650 64 07**

**E-mail: [tqpd\\_ev@yahoo.fr](mailto:tqpd_ev@yahoo.fr)**

## TABLE DES MATIERES

Liste des abréviations -----	3
Introduction-----	4
Méthodologie du diagnostic participatif -----	5
<b>1. L'évolution des formes d'organisation au PNBA -----</b>	<b>6</b>
1.1. Organisations sociales traditionnelles au PNBA -----	6
1.2. Le mouvement coopératif au PNBA -----	6
1.3. Statut et règlement intérieur -----	7
1.4. Evolution du sociétariat -----	8
1.5. Organes et gérances -----	9
1.6. Documentation -----	22
<b>2. Fonctionnement des coopératives -----</b>	<b>23</b>
2.1. Mode de fonctionnement des organes-----	23
2.2. Alphabétisation des membres -----	25
2.3. Représentation des femmes au sein des bureau de gestion -----	26
2.4. Système de gestion -----	26
2.5. Mode de suivi des activités -----	26
<b>3. Activités exercées au niveau du village-----</b>	<b>27</b>
<b>3.1. Les activités exercées par les coopératives -----</b>	<b>27</b>
3.1.1. Nature des activités -----	27
3.1.2. Mode de gestion des activités-----	29
3.1.3. Mode de suivi des activités -----	30
3.1.4. Modalités de partage des résultats & Profits tirés par les membres-----	31
<b>3.2. Les activités exercées par les adhérents -----</b>	<b>31</b>
3.2.1. Listing des activités les plus dynamiques -----	31
3.2.2. Modes de financement actuels-----	32
3.2.3. Besoins en crédit-----	33
<b>4. Principales contraintes des coopératives -----</b>	<b>33</b>
<b>5. Evaluation des coopératives-----</b>	<b>34</b>
5.1. Performance de fonctionnement des coopératives -----	34
5.2. Evaluation du degré d'engagement des adhérents des coopératives -----	35
5.3. Degré de la satisfaction des adhérents vis-à-vis des coopératives -----	36
<b>6. Plan de remise à niveau des coopératives du PNBA -----</b>	<b>36</b>
6.1. Actions à entreprendre au court terme : -----	37
6.2. Actions à entreprendre à moyen terme : -----	41
<b>Annexes-----</b>	<b>45</b>

## **Liste des abréviations**

DAT : Département d'Appui Technique

DOC : Département Opérationnel Centre

DOS : Département Opérationnel Sud

FIBA : Fondation Internationale du Banc d'Arguin

FIDA : Fonds International de Développement Agricole

IMROP : Institut Mauritanien de Recherche Océanographique et de Pêche

PNBA : Parc National du Banc d'Arguin

PNUD : Programme des Nations Unis pour le Développement

PV : Procès verbal

RARES: Projet de Régulation de l'Accès aux Ressources au PNBA

UICN : Union Mondiale pour la Nature et la Conservation

## Introduction

Le présent diagnostic participatif fait un état des lieux de la situation actuelle de la gestion et du fonctionnement de huit coopératives villageoises au PNBA, Mamghar, R'Gueiba, Teichott, Tesson, Iwik, Ten Alloul, Arkeiss et Agadir.

Ce diagnostic vise essentiellement à mettre au clair les insuffisances en matière de gestion et de fonctionnement de ces coopératives, de tenue de leurs documentations, de gestion et de suivi des activités qu'elles mènent, de répartition des profits et d'équité entre les adhérents. Il dégage aussi, les principales contraintes auxquelles ces coopératives sont assujetties et propose un programme de redressement et de remise à niveau de ces coopératives.

Le présent rapport final de diagnostic a pris en compte l'ensemble des remarques et des suggestions de l'équipe du PNBA. Certaines de ces remarques formulées avant la réunion et d'autres ont été évoquées lors de la réunion de restitution organisée le 24/7/2008 à la salle de réunion du PNBA. Il se divise en six parties :

**Une première partie** fait l'état de l'évolution des formes d'organisation au PNBA, **une seconde partie** décrit le fonctionnement actuelle des coopératives, ensuite **une troisième partie** traite les activités exercées au niveau des différents villages, puis **une quatrième partie** énumère les principales contraintes auxquelles ces coopératives sont assujetties, et **une cinquième partie** permet de faire une évaluation des coopérative et enfin **une sixième partie** dégage un plan d'action pour la remise à niveau des coopératives.

## **Méthodologie du diagnostic participatif**

La méthodologie du présent diagnostic des coopératives villageoises du PNBA s'articule autour de trois étapes

### **Etape 1 : Phase préparatoire**

Au cours de cette phase les documents bibliographiques ont été revus et des guides d'entretien ont été élaborés.

### **Etape 2 : Mission de terrain :**

Au cours de cette mission qui nous a conduit dans les huit villages du PNBA, nous avons fait des réunions avec les villageois et avec les membres des bureaux de gestion en groupe et individuellement. Cette mission a été également l'occasion de mener des entretiens avec quelques adhérents des coopératives au niveau de chacun des villages visités afin d'évaluer la performance des coopératives, l'engagement des adhérents et leur degré d'appropriation de leurs structures ainsi que la capacité des gestionnaires à pouvoir gérer ces coopératives. Le mode de gestion et de suivi des principales activités menées par les coopératives a fait aussi l'objet d'évaluation. Au niveau de chaque village nous avons visualisés les documents de gestion administrative et comptable disponibles.

Au cours de cette mission de terrain qui a duré deux à trois jours par villages nous avons été accompagné par une équipe du PNBA dans les deux premiers villages (Tessot et R'Gueiba). Cette équipe est composée de Cheibany O/ SENHOURY, Chef DAT ; Antonio Araujo, Conseiller du Directeur ; Marion Broquère, Assistante Technique FIBA/RARES ; Louis Ledouguet, Conseiller de pêche et Frédéric Hautceour, Conseiller du Directeur.

Nous avons continués le diagnostic dans les villages de Teichott, de Mamghar, de Ten Alloul et d'Iwik en compagnie du Chef DAT et des chefs de département opérationnels respectifs chacun dans son département. Pour les villages d'Arkeiss et d'Agadir nous avons travaillé avec l'appui du Chef DOC.

### **Etape 3 : Dépouillement des données et rédaction du rapport provisoire**

De retour à Nouakchott nous avons commencés à dépouiller les données collectées sur le terrain et à rédiger le rapport provisoire.

## **1. L'évolution des formes d'organisation au PNBA**

### **1.1. Organisations sociales traditionnelles au PNBA**

Les villages qui constituent l'actuel Parc National du Banc d'Arguin sont habités par une population dite les Imraguen. Les Imraguen sont des maures. L'organisation traditionnelle des maures est fondée sur la tribu, qui regroupe un nombre variable de personnes. La tribu est subdivisée en clans et les clans sont à leur tour composé de familles (lignages). Les habitants actuels des villages du PNBA appartiennent à plusieurs tribus dont les plus importantes sont en partant du sud vers le nord, Ehl Abdel Wahed (Mamghar), Ehl Bouhbeini (Mamghar), Ehl Barikalla (R'Gueiba, Teichott, Ten Alloul et Agadir), Oulad Besbaa (Tessot et Iwik), El Goraa (Arkeiss). On note que la tribu des Tendgha est actuellement faiblement représentée au sein des villages du PNBA bien qu'elle ait la même appartenance que celle d'Ehl Barikalla à la confédération de Techemcha peuple les villages Imraguen hors du PNBA et une partie importante du littoral sud de la Mauritanie.

Le système tribal distinguait traditionnellement des tribus guerrières, militairement et politiquement dominantes, des tribus maraboutiques, spécialisées dans la religion et des tributaires soumis soit aux guerriers soit aux marabouts.

Les tribus guerrières ou maraboutiques contrôlant le littoral du Banc d'Arguin (sur place ou même au Trarza) prélevaient jusqu'au années 30 des tributs sur les revenus de chaque famille imraguen et au pêcheurs opérant dans leurs zones de contrôle.

Des ensembles de tribus (guerrier, marabout et tributaire) vivaient ainsi sur le littoral de l'actuel PNBA (Emirat du Trarza) en association et entretenaient des liens d'allégeance, de sujétion ou de prédation. Au cours des années 30 l'administration coloniale française a acheté les tributs ou perturbé l'équilibre entre les différentes entités.

### **1.2. Le mouvement coopératif au PNBA**

La Mauritanie est indépendante depuis le 28 novembre 1960. Très vite une loi sur la coopération a été promulguée, la loi 67.171 du 18 juillet 1967 avec son décret 67/265 du 4 novembre 1967. Cette loi a été modifiée et complétée par la loi 93/15 du 21 janvier 1993. Selon l'esprit de cette loi la coopérative est une société civile particulière de personnes, à capital et personnel variables, sans but lucratif et dont l'objectif est l'amélioration des conditions socio-économiques de ses membres par la réunion de leurs efforts selon les principes généraux de la coopération, par leurs formation et par l'exercice de toutes les fonctions économiques et sociales qui répondent aux besoins communs de ses adhérents.

La sécheresse des années 70 a décimé le cheptel et réduit à néant les productions agricoles. En réponse l'Etat mauritanien a mis en place un vaste programme d'urgence en vue d'assister les populations et a mis l'accent sur l'organisation des populations en coopératives et l'appui de celle-ci. Les villages Imraguen du PNBA n'ont pas fait exception du reste du pays. En effet, l'historique des coopératives au PNBA remonte d'après la littérature

confirmée par certains villageois au début des années 70. Des tentatives ont essayés d'unifier la plupart des villages imraguen au sein d'une seule coopérative, la coopérative de Timerus. Cette tentative a complètement échoué en 1979 avec la création de la coopérative d' « Etila » par les villages de R'Gueiba, Teichott et Ten Alloul alors que ceux de Mamghar (tribu d'Ehl Abdel Wahed et Ehl Bouhebeini) et d'Iwik (tribu d'Oulad Bessbaa) n'ont pas déclarés de retrait de la coopérative de Timerus qui n'est pas fonctionnelle. Ces trois villages sont caractérisés par l'appartenance commune à la tribu d'Ehl Barikalla. Cette coopérative a confronté d'énormes problèmes dont le manque d'appui en formation, l'enclavement et le manque d'appui financier. Ces contraintes ont aboutis à sa dissolution en 1981. Les villageois de Teichott ont alors créés une coopérative dénommée Coopérative de Laareich.

Le mouvement coopératif au niveau des villages du PNBA ayant émergé au début des années 70 s'est étouffé pendant les années 80 faute d'expérience, d'appui technique, matériel et financier. En 1994 et pour améliorer les conditions de vie des populations résidentes et aider la conservation des ressources du parc qu'intervient le premier véritable projet de développement communautaire financé par le Gouvernement mauritanien, le FIDA et le PNUD à hauteur de 2,5 millions de dollars américains. Le principal acquis de ce projet fut l'appui de l'organisation des villageois à s'organiser au sein de 9 coopératives villageoises (1 par village). Les coopératives ont été créées à partir de 1996, puis accompagnées par le parc. Elles devraient normalement pour la plupart d'entre elles avoir atteint un niveau d'assimilation et de maîtrise des règles d'autogestion et avoir aussi, développés des activités génératrices de revenus qui auraient améliorer sensiblement le niveau de vie des adhérents.

### **1.3. Statut et règlement intérieur**

**Statuts :** Toutes les coopératives ont des statuts que nous n'avons pas pu voir sur place. Il apparaît que les membres des bureaux de gestion des coopératives du PNBA ne différencient pas entre les statuts et le règlement intérieur.

**Règlement intérieur :** Au niveau de toutes les coopératives on rencontre des projets de règlement intérieur très similaires en date 2005. Certains membres des bureaux de gestion des coopératives déclarent qu'ils sont approuvés par l'assemblée générale, d'autres par le bureau et d'autres ne sont pas approuvés. Ils ont été dans tous les cas apportés par le PNBA et ne sont que des projets. Ces projets de règlement intérieur n'ont pas été élaborés avec les coopératives, peu ou pas discuté avec les membres des bureaux de gestion et les adhérents ne sont pas au courant de leurs existences. Les membres de gestion ne connaissent pas leurs contenus. Ils sont donc intitules  
L'article 16, relatif aux sanctions ne traite que celles liés aux engagements des membres au sein des groupes de travail. On note qu'il n'est inscrit nulle part les cas entraînant la perte de qualité de membre.

Il est important que le règlement intérieur complète et clarifie les cas non traités par les statuts de la coopérative et qu'il prend en compte les

particularités de chaque coopérative. Par ailleurs, il est le fruit d'une réflexion des membres de la coopérative et est obligatoirement approuvé par l'assemblée générale de la coopérative lors d'une réunion à laquelle son approbation est inscrite à son ordre de jour. Cela n'exclut pas effectivement qu'un organisme d'appui peut aider une coopérative à élaborer son règlement intérieur mais il ne peut pas se substituer à celle-ci ce qui nous semble malheureusement être le cas pour les coopératives du PNBA.

#### 1.4. Evolution du sociétariat

On constate que le nombre d'adhérents a augmenté dans la plupart des coopératives depuis la création à l'actuel. On note cependant une régression au niveau des coopératives de Teichott et Ten Alloul et une état constant pour Agadir.

Coopératives	Date de création	Nbr adhérents initial	H	F	Nbr adhérents actuel	H	F	Nbr adhérents non résidents	Nbr adhérents ayant migrés pour restauration
Mamghar	1997	140	0	140	190	81	109	0	0
R'Gueiba	1996	70	34	36	90	53	37	0	1
Teichott	1996	96	56	40	65	35	30	0	16
Tessot	2000	11	6	5	50	35	15	19	5
Iwik	1996	31	13	18	60	27	33	13	3
Ten Alloul	1995	31	20	11	21	14	7	2	0
Arkeiss	1997	26	21	5	51	40	11	6	0
Agadir	1998	31	16	15	31	16	15	0	0
<b>Totaux : 8</b>		<b>436</b>	<b>166</b>	<b>270</b>	<b>558</b>	<b>301</b>	<b>257</b>	<b>40</b>	<b>25</b>

H : Homme ; F : Femme

On note une diminution du nombre de femmes à Mamghar car la coopérative était à l'origine une coopérative féminine et un groupe important de femmes est actuellement exclu de celle-ci. La diminution de Ten Alloul est probablement liée à l'installation dans femmes au goudron pour tenir des restaurants. On n'a pas d'explication à la diminution du nombre de femmes à Teichott. Le nombre de femmes à cependant augmenté au sein des coopératives de Tessot, d'Iwik et d'Arkeiss. Le nombre est resté constant à Agadir et à R'Gueiba.

## **1.5. Organes et gérances**

### **Mamghar**

#### L'assemblée générale :

La coopérative ne dispose pas de registre de procès verbaux de réunion d'assemblée générale. Depuis la création de la coopérative on trouve 2 P.V. d'assemblée générale l'un en 1999 et le second en 2001. Depuis les dernières années le bureau de gestion joue le rôle de l'assemblée générale. Les membres du bureau de gestion sont le plus souvent absents du village. La plupart sont résidents dans les villages mais très mobiles et il est de ce fait difficile de les réunir ensemble.

#### Le bureau de gestion :

Le bureau de gestion est composé de 9 membres ne renferme pas en son sein de femme alors la coopérative comprend 109 femmes sur 190 adhérents et a été d'abord une coopérative féminine. Cet état de fait témoigne d'une marginalisation des femmes bien qu'elles soient très dynamiques (petit commerce, transformation, écotourisme, tenue des foyers, etc.). Tous les membres sont analphabètes sauf 1 (Ahmed O/ M'bareck qui est faiblement alphabétisé). Le trésorier n'assure pas sa fonction mais plutôt le rôle de caissier car il sort l'argent sans connaître la raison, il garde un bon délivré par le président. Le président déclare qu'il décide sans se concerter avec quiconque. La plupart des membres du bureau de gestion sont des pêcheurs ou des mareyeurs et sont le plus souvent absent du village. Quand ils arrivent ils ne le font pas en même temps. Un seul membre est toujours présent, le trésorier. Cette absence chronique explique le fait que le bureau de gestion ne se réunit qu'exceptionnellement et ne dispose pas de P.V de réunion. Le bureau n'ayant pas été renouvelé depuis 2005 et n'a jamais été formé en gestion et fonctionnement des coopératives. Ils déclarent que depuis deux ans le commissaire aux comptes de la coopérative fait un bilan de la coopérative mais que les documents de 2006 et 2007 ont été retirés par le PNBA pour faire la saisie et l'impression et il n'ont pas été remis à la coopérative ce qui a entravé la répartition des résultats et la rémunération des actions individuelles détenues par les membres.

#### Le commissaire aux comptes :

Il a fait le contrôle et le suivi en 2006 et 2007 en collaboration avec l'équipe du PNBA. Ces rapports ne sont pas en place, ils ont été retirés par le PNBA et n'ont pas été remis à la coopérative.

#### Les comités spécialisés :

Il n'y a pas de véritable comité spécialisé au sein de la coopérative malgré l'existence d'un membre (et son suppléant) représentant le village au comité de pêche (composée de représentants de chaque village, du PNBA et du Ministère des Pêches).

### Les gérants d'activités :

La coopérative de Mamghar possède trois gérants, le gérant de la boutique, le gérant de la voiture et un pointeur. Ces gérants sont désignés par le président seul.

Le gérant de la voiture et le pointeur sont payé 30.000 UM/ mois alors que le gérant de boutique reçoit 50% des bénéfices dégagées.

### **R'Gueiba**

### L'assemblée générale :

La coopérative ne dispose pas de registre de procès verbaux de réunion d'assemblée générale. Depuis la création de la coopérative on trouvé 2 P.V. d'assemblée générale l'un en 1999 et le second en 2001. Depuis les dernières années le bureau de gestion joue le rôle de l'assemblée générale. Il semble que les membres du bureau de gestion actuel ont été élus lors d'une assemblée générale n'ayant pas eue de quorum. En effet l'assemblée générale n'a lieu que si elle est convoquée par le PNBA. En général une fois par an et son ordre de jour porte sur l'approbation du bilan de fin d'exercice annuel et le renouvellement du bureau de gestion de la coopérative. Selon certains membres elle 'a jamais été tenue depuis plusieurs année.

### Le bureau de gestion :

Le bureau de gestion est composé de 9 membres ne comprenant pas de femme. Tous les membres sont analphabètes sauf 2, la Secrétaire générale et le trésorier. Ce dernier n'assure pas sa fonction, il joue plutôt celle de caissier car il sort l'argent sans connaître la raison, il garde un bon délivré par le président. Les décisions sont prises par le président en concertation avec quelques membres du bureau de gestion mais pas au cours de réunion du bureau de gestion.

Il n'y a pas de rapports de bilans d'activités. Les membres du bureau de gestion déclarent que depuis deux ans le commissaire aux comptes de la coopérative fait un bilan de la coopérative mais que les documents de 2006 et 2007 ont été retirés par le PNBA pour faire la saisie et l'impression et il n'ont pas été remis à la coopérative ce qui a entravé la répartition des résultats et la rémunération des actions individuelles détenues par les membres. Ces informations ont été confirmées par le commissaire aux comptes rencontré à Teichott où il réside.

### Le commissaire aux comptes :

Il habite à Teichott. Il a fait le contrôle et le suivi des activités de la coopérative en 2006 et 2007 mais déclare que le bureau ne suit pas ses recommandations et que ses rapports ont été confiés au PNBA pour saisie te impression et n'ont pas été rendus par le PNBA.

### Les comités spécialisés :

Il n'y a pas de véritables comités spécialisés au sein de la coopérative malgré l'existence d'un membre (et son suppléant) représentant le village au comité de pêche (composée de représentants de chaque village, du PNBA et du Ministère des Pêches) et d'un comité de gestion des déchets. Le comité de gestion des déchets est chargé de suivre le projet de gestion des déchets. Il est très dynamique et les documents de gestion du projet déchets sont très bien tenus (liste des adhérents du projet, état de paiement mensuel des redevances, état de paiement du charretier, journal de caisse, inventaire du matériel, etc).

En effet, ces comités sont informels et ne sont pas désignés par l'assemblée générale de la coopérative mais par les villageois.

### Les gérants d'activités :

La coopérative de R'Gueiba possède trois activités avec des gérants, la boutique, le charretier et la voiture. Ces gérants sont désignés par le président en concertation avec certains membres du comité de gestion. Le comité de gestion des déchets suit les activités du charretier alors les autres ne sont pas suivis mais le commissaire aux comptes fait le bilan annuel de celle-ci depuis deux ans.

Le gérant de la voiture est salarié à raison de 22.500 UM/mois alors que le gérant de boutique reçoit 50% des bénéfices dégagés et le charretier est salarié à raison de 20.000 UM par mois.

### **Teichott :**

#### L'assemblée générale :

La coopérative ne dispose pas de registre de procès verbaux de réunion d'assemblée générale. Il semble que l'assemblée générale n'a lieu que si elle est convoquée par le PNBA. En général une fois par an et son ordre de jour porte sur l'approbation du bilan de fin d'exercice annuel et le renouvellement du bureau de gestion de la coopérative. Selon certains membres elle n'a jamais été tenue depuis plusieurs années, mais elle est remplacée par une réunion d'un groupe de personnes au sein du village.

#### Le bureau de gestion :

Le bureau de gestion est composé de 9 membres dont 3 femmes. Tous les membres sont analphabètes sauf 2, la Secrétaire générale et son adjoint. Le bureau renferme 4 membres d'âge moyen (30 à 40 ans). Le trésorier n'assume pas sa fonction mais plutôt le rôle de caissier car il sort l'argent sans connaître la raison, il garde un bon délivré par le président. Le bureau ne se réunit qu'exceptionnellement et ne dispose pas de P.V de réunion. Le bureau n'ayant pas été renouvelé depuis 2005 et n'a jamais été formé en gestion et fonctionnement des coopératives. Ils déclarent que depuis deux ans le commissaire aux comptes de la coopérative fait un bilan de la coopérative

mais que les documents de 2006 et 2007 ont été retirés par le PNBA pour faire la saisie et l'impression et il n'ont pas été remis à la coopérative ce qui a entravé la répartition des résultats et la rémunération des actions individuelles détenues par les membres.

#### Le commissaire aux comptes :

Il a fait le contrôle et le suivi en 2006 et 2007 mais déclare que le bureau ne suit pas ses recommandations.

#### Les comités spécialisés :

Il n'y a pas de véritables comités spécialisés au sein de la coopérative malgré l'existence d'un membre (et son suppléant) représentant le village au comité de pêche (composée de représentants de chaque village, du PNBA et du Ministère des Pêches) et d'un comité de gestion des déchets chargé de superviser les campagnes de nettoyage du village.

En effet, ces comités sont des comités informels et ne sont pas désignés par l'assemblée générale de la coopérative mais par les villageois.

#### Les gérants d'activités :

La coopérative de Lereich possède deux activités, la boutique et la voiture. Ces gérants sont désignés par le président en concertation avec certains membres du comité de gestion. Le suivi de ces activités est assuré par le commissaire aux comptes.

Le gérant de la voiture est salarié à raison de 22.500 UM/ mois alors que le gérant de boutique reçoit 50% des bénéfices dégagés.

### **Tessot**

#### L'assemblée générale :

Il s'agit d'une coopérative de pêche artisanale et de promotion féminine. La coopérative ne dispose pas de registre de procès verbaux de réunion d'assemblée générale. Il semble que l'assemblée générale n'a lieu que si elle est convoquée par le PNBA. En général une fois par an et son ordre de jour porte sur l'approbation du bilan de fin d'exercice annuel et le renouvellement du bureau de gestion de la coopérative. Les P.V de ces réunions sont gardés par le PNBA. Selon le président les assemblées générales tenues sont au nombre de 9 alors que certains membres déclarent qu'aucune assemblée générale n'a pas été tenue depuis plusieurs années. Les décisions sont prises par le président de la coopérative de façon unilatérale.

#### Le bureau de gestion :

Le bureau de gestion est composé de 9 membres dont 2 femmes. Le président ne connaît quels sont les membres du bureau de gestion. En effet, certains membres déclarent que l'actuel bureau n'a pas été élu lors d'une

assemblée générale alors que le président prétend que le PNBA était présent au moment de son élection. Quelques membres du bureau de gestion se rappellent qu'ils ont bénéficiés d'une formation en gestion des coopératives organisée par le PNBA en 2004 à Ten Alloul.

Il n'y a pas de cahier au sein duquel les P.V d'éventuelle réunion du bureau de gestion sont consignés.

Les décisions sont prises par le président et le trésorier n'assume pas sa fonction mais il joue le rôle de caissier car il sort l'argent sans connaître la raison, il garde un bon délivré par le président. Il n'y a pas de pièce justificative des dépenses (P.V. de réunion du bureau de gestion autorisant la dépense, factures justifiant que la dépense a été effectuée, etc.)

#### Le commissaire aux comptes :

Depuis deux ans le commissaire aux comptes de la coopérative fait un bilan de la coopérative mais que les documents de 2006 et 2007 ont été retirés par le PNBA pour faire la saisie et l'impression et il n'ont pas été remis à la coopérative ce qui a entravé la répartition des résultats et la rémunération des actions individuelles détenues par les membres. Il a recommandé de suivre rigoureusement par des fiches remplies régulièrement l'activité de la voiture de la coopérative mais le président qui gère celle-ci refuse. Le président quant à lui dispose de 5 fiches de suivi de la voiture et déclare que les autres sont avec le PNBA.

#### Les comités spécialisés :

Les villageois de Tessot déclarent avoir 4 comités spécialisés, le comité de pêche qui est composé d'un membre et de son suppléant, le comité de gestion des déchets, le comité de suivi de l'activité de l'écotourisme, le comité de recouvrement. En réalité le comité de pêche n'est pas un comité spécialisé de la coopérative mais un outil mis en place par le PNBA pour la gestion et l'aménagement des activités de pêche.

#### Les gérants d'activités :

La coopérative bénéficie de recettes et services de quelques activités, boutique, voiture, campement écotouristique, caisse à glace, tikit de transformation du poisson.

Le gérant de la voiture est salarié à raison de 3000 UM/voyage, le groupe de femme qui travaille au campement partage 50% des recettes et la coopérative perçoit 50% des recettes et enfin, le gérant de boutique est rémunéré à hauteur de 50% des bénéfices annuel enregistrés.

#### **Iwik**

#### L'assemblée générale :

La coopérative ne dispose pas de registre de procès verbaux de réunion d'assemblée générale. Mohamoud O/ Tahmane, président de la coopérative déclare qu'il y a eu trois assemblées générales et les P.V sont avec l'équipe

du PNBA. Il est président de la coopérative depuis 2006. selon lui la coopérative disposait en ce temps de 2.000.000 d'ouguiya qui étaient destinés à financer une boutique villageoise de commerce général mais qui ont été orientés vers une boutique d'intrants de pêche. La totalité de ce fond constitue actuellement des encours de crédits auprès des adhérents. Au début les décisions étaient prises en concertation avec les membres du bureau de gestion qui ont démissionnés de la présence aux réunions progressivement et la décision revient actuellement uniquement au président. L'assemblée générale n'a lieu que si elle est convoquée par le PNBA. Depuis 2006 l'équipe qui sillonne les villages ne s'est pas rendue à Iwik.

#### Le bureau de gestion :

Plusieurs président se sont succédés à la tête de la coopérative d'Iwik qui sont chronologiquement d'après les personnes rencontrées, M'bareck O/ Doueila puis Nouh O/ Tahmane, puis Zeidane O/ M'bareck et enfin Mahmoud O/ Tahmane.

Le bureau de gestion est composé de 9 membres dont 2 femmes. Le bureau a été renouvelé en 2006 à l'initiative du PNBA. Aucun document de gestion n'est disponible. Depuis leurs élections il n'y a pas eut de réunions et les présents ne cernent pas la totalité des fonctions des membres du bureau de gestion de la coopérative.

Il n'y a pas de cahier de P.V de réunion du bureau de gestion ni même d'autre document de gestion.

#### Le commissaire aux comptes :

Selon le président de la coopérative Mahmoud O/ Tahmane le commissaire aux compte Ahmed Temégho élabore chaque année un bilan annuel même en l'absence de l'équipe du PNBA (en 2007). Cependant, les rapports ne sont pas disponibles et sont selon la même source avec le PNBA.

#### Les comités spécialisés :

Au niveau du village d'Iwik il y a un comité spécialisé, le comité de gestion des déchets qui est composée de 2 membres (Mahmoud O/ Tahmane et Hakem O/ Medou).

#### Les gérants d'activités :

La coopérative bénéficie de recettes et services de deux activités principales, le campement écotouristique et les sorties en lanches.

Le gérant du campement est payé 30.000 UM pendant les six mois de campagne et 20.000 UM pour le six mois de contre saison. Les reçu de paiement des sorties écotouristiques sont tenue par le boutiquier de façon bénévole.

La coopérative reçoit la moitié des recettes du campement traités opération par opération et 1000 UM par sortie écotouristique en lanche. On n'a pas

retrouvé des documents qui le prouvent (reçu de versement et intégration dans la comptabilité de la coopérative).

## **Ten Alloul**

### L'assemblée générale :

La coopérative ne dispose pas de registre de procès verbaux de réunion d'assemblée générale. Mohamed O/ Sweidy déclare qu'il ont fait 7 assemblées générale alors qu'on a pu voir sur place 2 P.V en date de 1998. Le président Mohamed O/ Abderahmane est un homme respectable et influent disent-il, il s'est substituer au rôle de l'assemblée générale et du bureau de gestion. Il habite à Nouadhibou et les ressources de la coopératives sont toujours versé dans son compte personnel Il semble que l'assemblée générale n'a lieu que si elle est convoquée par le PNBA. En général une fois par an et son ordre de jour porte sur l'approbation du bilan de fin d'exercice annuel et le renouvellement du bureau de gestion de la coopérative. Les P.V de ces réunions sont gardés par le PNBA.

### Le bureau de gestion :

Le bureau de gestion est composé de 9 membres dont 4 femmes. Le bureau a été renouvelé en 2007 à l'initiative de Hama O/ J'deidou. Depuis la création de la coopérative les membres du bureau de gestion encore présent (2) se rappellent qu'ils ont bénéficiés d'une formation en gestion des coopératives. Il n'y a pas de cahier de P.V de réunion du bureau de gestion mais on a trouvé 6 P.V datant de 1998, ce qui explique qu'à l'époque les membres du bureau se réunissaient. Ils déclarent que les décisions en 1998 étaient prises par consensus entre les membres du bureau de gestion mais au fur et à mesure le président s'est accaparé de tous les pouvoirs et il est parti à Nouadhibou et il est appuyé dans cette position par le PNBA. La coopérative dispose d'un journal de caisse mal tenue mais il n'y a pas de pièce justificative des dépenses (factures ou autres)

### Le commissaire aux comptes :

Il n'a pas laissé de recommandations.

### Les comités spécialisés :

A Ten Alloul il y a un comité spécialisé, le comité de gestion des déchets qui est composé de 4 membres.

### Les gérants d'activités :

La coopérative bénéficie de recettes et services de deux activités principales, la boutique et la voiture (le campement écotouristique n'est plus fonctionnel). Le gérant de la voiture est salarié à raison de 50.000 UM/ mois et le gérant de boutique est rémunéré à hauteur de 50% des bénéfices annuel enregistrés.

## **Arkeiss**

### L'assemblée générale :

La coopérative ne dispose pas de registre de procès verbaux de réunion d'assemblée générale. Le secrétaire général Ahmed Baba O/ Soueid'Ahmed déclare qu'il ont fait 6 assemblées générale depuis la création de la coopérative en 1997. Il semble que l'assemblée générale n'a lieu que si elle est convoquée par le PNBA. En général une fois par an et son ordre de jour porte sur la l'approbation du bilan de fin d'exercice annuel, le renouvellement du bureau de gestion de la coopérative et l'affectation de fonds à partir de la caisse de la coopérative pour appuyer une activité en cas de besoin. A titre d'exemple la dernière assemblée générale a affecté un fond prélevé de la caisse pour appuyer la boutique de la coopérative. Les P.V et les rapports de ces réunions sont gardés par le PNBA.

### Le bureau de gestion :

Le bureau de gestion est composé de 9 membres dont 2 femmes. Le bureau a été renouvelé en 2006 à l'initiative de bureau de gestion. Deux membres ont été remplacés par d'autres. Depuis la création de la coopérative les membres du bureau de gestion ont bénéficiés de trois formations.

Il n'y a pas de cahier de P.V de réunion du bureau de gestion. Ils déclarent que les décisions sont prises par le bureau de gestion dont seulement 4 membres sont résidents le secrétaire général, le responsable de la commercialisation et 2 femmes ne connaissant pas leurs tâches au sein du bureau. Le président Ahmed Mahmoud O/ Khayrat réside à Nouadhibou a délégué ses pouvoirs à Lehreitany O/ Hamedy, Chef de village et responsable de la commercialisation. En fait les décisions sont partagées entre le secrétaire général et le responsable de la commercialisation.

Le bureau de gestion dispose d'un journal de caisse bien tenue et de documents de suivi des activités (boutique, déchets, campement écotouristique).

En général les documents de gestion financière (journal de caisse, cahiers de suivi des activités, reçu de versement et bon de retrait, factures et autres) existent et sont relativement bien tenus mais on ne trouve pas de PV du bureau de gestion autorisant les dépenses. Certaines améliorations sont cependant possibles. Il s'agit en réalité d'une gestion familiale.

### Le commissaire aux comptes :

C'est un banquier résidant à Nouadhibou qui fait les comptes chaque année mais ne laisse aucune trace à la coopérative. Il envoie le rapport au PNBA ou il le garde avec lui.

### Les comités spécialisés :

La coopérative dispose d'un comité spécialisé, le comité de gestion des déchets qui est composé de 4 membres (Lehreitay, Aidalla, Achour et Ene).

### Les gérants d'activités :

La coopérative dispose de 3 activités économiques, la boutique et la lanche qui sont gérées par Lehreitany, chef de village à titre bénévole alors que le campement est géré par Ahmed Baba qui perçoit 10% des recettes.

## **Agadir**

### L'assemblée générale :

La coopérative ne dispose pas de registre de procès verbaux de réunion d'assemblée générale. L'assemblée rencontrée présidée par le vice président de la coopérative Ahmed O/ Meslem déclare que la coopérative a tenue 8 assemblées générales depuis sa création. Cependant nous n'avons pas pu voir de P.V. sur place, ils déclarent qu'ils sont avec le PNBA. La dernière assemblée générale date de 2006. La prise de décision est depuis cette date faite par le bureau de gestion de façon consensuelle.

### Le bureau de gestion :

Le bureau de gestion est composé de 9 membres dont 7 femmes. Le bureau a été renouvelé en 2006 à l'initiative des membres du bureau de gestion. Deux membres ont été remplacés. Depuis la création de la coopérative les membres du bureau de gestion ont bénéficiés de deux formations en gestion des coopératives.

Il y a un cahier de P.V de réunion du bureau de gestion qui renferme 12 P.V. mais l'enregistrement des P.V s'est arrêté en 2006. Les P.V sont consignés dans un cahier avec des feuilles à carbone, l'original est envoyé au PNBA et la copie en générale illisible reste dans le cahier.

En ce qui concerne les documents comptables qui sont relativement bien tenus, la coopérative dispose d'un journal de caisse, reçu de versement et bon de retrait, les factures.

Les décisions sont prises de façon consensuelle entre les membres du bureau de gestion.

### Le commissaire aux comptes :

Sall Amadou, enquêteur de l'IMROP mais n'ayant jamais fait de rapport d'activités. Son prédécesseur, Mohamed El Moustapha O/ Jere a fait au moins deux rapports d'activités en 2003 et 2004 que nous avons trouvés sur place.

### Les comités spécialisés :

Ils déclarent qu'ils n'ont pas de comité spécialisé au sein de la coopérative.

### Les gérants d'activités :

La coopérative bénéficie de recettes et services de trois activités économiques, la boutique villageoise, la voiture et le campement écotouristique.

La boutique villageoise est gérée par Tleila Mint Mohamed, la voiture est gérée par Ahmed O/ Meslem et le campement écotouristique est gérée par M'beyerka Mint Maouloud. Les trois gérants sont bénévoles et sont contrôlés par le vice président Ahmed O/ Meslem.

Il s'agit au fait d'une gestion familiale où on confie à chacun une tâche.

Le tableau ci-après résume les principales conclusions tirées par rapport au fonctionnement des organes des coopératives traitées village par village.

**Tableau de synthèse du fonctionnement des organes par village**

<b>Village</b>	<b>Mamghar</b>	<b>R'Gueiba</b>	<b>Teichott</b>	<b>Tessot</b>	<b>Iwik</b>	<b>Ten Alloul</b>	<b>Arkeiss</b>	<b>Agadir</b>
<b>Instances</b>								
<b>Assemblée générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de registre de PV</li> <li>- le bureau de gestion joue le rôle de l'AG (parfois le président aussi)</li> <li>- Irrégularité des réunions d'AG</li> <li>- l'AG se réuni en général sur convocation du PNBA.</li> <li>- Absence de règlement intérieur (RI) connus des membres, il y a un projet de RI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de registre de PV</li> <li>- le bureau de gestion joue le rôle de l'AG</li> <li>- Irrégularité des réunions d'AG</li> <li>- l'AG se réuni en général sur convocation du PNBA.</li> <li>- Absence RI connus des membres, il y a un projet de RI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de registre de PV</li> <li>- un groupe de personnes jouent le rôle de l'AG</li> <li>- Irrégularité des réunions d'AG</li> <li>- l'AG se réuni en général sur convocation du PNBA.</li> <li>- Absence RI connus des membres, il y a un projet de RI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de registre de PV</li> <li>- le bureau de gestion joue le rôle de l'AG (parfois le président aussi)</li> <li>- Irrégularité des réunions d'AG</li> <li>- l'AG se réuni en général sur convocation du PNBA.</li> <li>- Absence RI connus des membres, il y a un projet de RI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de registre de PV</li> <li>- le président décide à la place de l'AG</li> <li>- Irrégularité des réunions d'AG et absence depuis 2006</li> <li>- l'AG se réuni en général sur convocation du PNBA.</li> <li>- Absence RI connus des membres, il y a un projet de RI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de registre de PV</li> <li>- le président (absent) ou son délégué joue le rôle de l'AG</li> <li>- Irrégularité des réunions d'AG</li> <li>- l'AG se réuni en général sur convocation du PNBA.</li> <li>- Absence RI connus des membres, il y a un projet de RI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de registre de PV</li> <li>- le chef du village et le SG jouent le rôle de l'AG</li> <li>- Irrégularité des réunions d'AG</li> <li>- l'AG se réuni en général sur convocation du PNBA.</li> <li>- Absence RI connus des membres, il y a un projet de RI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de registre de PV</li> <li>- le bureau de gestion joue le rôle de l'AG</li> <li>- Irrégularité des réunions d'AG</li> <li>- l'AG se réuni en général sur convocation du PNBA.</li> <li>- Absence RI connus des membres, il y a un projet de RI</li> </ul>

<p><b>Bureau de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8/9 sont analphabètes</li> <li>- Absence de femmes dans le bureau alors que le rapport hommes sur femme est de (109/190)</li> <li>- le trésorier joue le rôle de caissier</li> <li>- le président décide sans se concerter avec le BG</li> <li>- Absence de PV de réunion</li> <li>- plusieurs membres ne connaissent pas leurs fonctions ni leurs tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7/9 sont analphabètes</li> <li>- pas de femmes dans le bureau</li> <li>- le trésorier joue le rôle de caissier</li> <li>- le président décide en concertation avec qqs membres</li> <li>- Absence de PV de réunion</li> <li>- plusieurs membres ne connaissent pas leurs fonctions ni leurs tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-7/9 sont analphabètes</li> <li>- le trésorier joue le rôle de caissier et analphabète</li> <li>- le président décide en concertation avec quelques membres</li> <li>- Absence de PV de réunion</li> <li>- plusieurs membres ne connaissent pas leurs fonctions ni leurs tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6/9 sont analphabètes</li> <li>- le trésorier joue le rôle de caissier</li> <li>- le président décide en concertation avec quelques personnes et ne connaît pas les membres du bureau</li> <li>- Absence de PV de réunion</li> <li>- plusieurs membres ne connaissent pas leurs fonctions ni leurs tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6/9 sont analphabètes</li> <li>- le trésorier joue le rôle de caissier</li> <li>- le président décide sans se concerter avec le B.G.</li> <li>- les membres du B.G ne sont pas connus</li> <li>- Absence de PV de réunion</li> <li>- plusieurs membres ne connaissent pas leurs fonctions ni leurs tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8/9 sont analphabètes</li> <li>- le trésorier joue le rôle de caissier</li> <li>- le président toujours absent mais il décide à travers son délégué</li> <li>- Absence de PV de réunion</li> <li>- plusieurs membres ne connaît pas leurs fonctions ni leurs tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8/9 sont analphabètes</li> <li>- le trésorier joue le rôle de caissier</li> <li>- le président est toujours absent,</li> <li>- Absence de PV de réunion</li> <li>- plusieurs membres ne connaissent pas leurs fonctions ni leurs tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9/9 sont analphabètes</li> <li>- le trésorier joue le rôle de caissier</li> <li>- le vice président décide en concertation avec quelques personnes et ne connaît pas les membres du B.G</li> <li>-Il y a un cahier de PV qui date de 2006</li> <li>- plusieurs membres ne connaissent pas leurs fonctions ni leurs tâches</li> </ul>
<p><b>Commissaire aux comptes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de rapport de commissaire aux comptes</li> <li>- son travail se limite à la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de rapport de commissaire aux comptes</li> <li>- son travail se limite à la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de rapport de commissaire aux comptes</li> <li>- son travail se limite à la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de rapport de commissaire aux comptes</li> <li>- son travail se limite à la réalisation du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de rapport de commissaire aux comptes</li> <li>- son travail se limite à la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de rapport de commissaire aux comptes</li> <li>- son travail se limite à la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de rapport de commissaire aux comptes</li> <li>- son travail se limite à la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de rapport de commissaire aux comptes</li> <li>- son travail se limite à la</li> </ul>

	réalisation du bilan annuel	réalisation du bilan annuel	réalisation du bilan annuel	bilan annuel	réalisation du bilan annuel	réalisation du bilan annuel	réalisation du bilan annuel	réalisation du bilan annuel
<b>Comités spécialisés</b>	absence de comités spécialisés	L'unique est le comité de gestion des déchets (actif)	Comité de gestion des déchets	- Comité de gestion des déchets - Comité de suivi de l'écotourisme - Comité de recouvrement des crédits de la coopérative	Comité de gestion des déchets	Comité de gestion des déchets	Comité de gestion des déchets	Pas de comité
<b>Gérants d'activités</b>	- Gérant de la boutique désigné par le président reçoit 50% de bénéfice - Gérant du véhicule (le président) qui a désigné avec lui un pointeur payés chacun à 30.000 UM par mois	- Gérant de boutique désigné par le président reçoit 50% de bénéfice - Gérant du véhicule (le président) salarié de 22500UM/ mois - Gérant de charrette reçoit 20000 UM/ mois	- Gérant de boutique désigné par le président reçoit 50% de bénéfice - Gérant du véhicule (le président) reçoit 22500 UM/mois	- Gérant de boutique désigné par le président reçoit 50% de bénéfice - Gérant du véhicule est payé à 3000 UM par voyage - Gestion de campement écotourisme par des groupes de femmes (50 % du bénéfice)	- Gérant du campement écotouristique avec un salaire de 30.000 UM/ mois	- Gérant de boutique désigné par le président reçoit 50% de bénéfice - Gérant du véhicule qui reçoit 50000 UM par mois	- Gestion bénévole sous forme familiale pour la boutique et la lanche - Gérant du campement écotourisme est payé avec 10% des recettes	- Gestion familiale où on confie à chacun une tâche Bénévole, la boutique par exemple ou encore du campement écotouristique

## **1.6. Documentation**

Les documents administratifs sont très peu considérés pour les coopératives du PNBA. Il apparaît que le document le plus répandu est le journal de caisse. Les documents de suivi des activités ne sont pas très courants. Les P.V de réunion justifiant l'engagement des fonds de la coopérative ne sont pas pris en compte et pièces justificatives des dépenses (factures et autres) ne font pas de souci des gestionnaires.

Sur la base de l'existence, la tenue et l'entretien des documents administratifs et comptables on peut classer les coopératives villageoises du PNBA en deux catégories. La première catégorie comprend les villages de Mamghar, R'Gueiba, Teichott, Tessot, Ten Alloul et Iwik et la deuxième catégorie concerne les villages d'Arkeiss et d'Agadir.

### **Première catégorie : Mamghar, R'Gueiba , Teichott, Tessot, Ten Alloul et Iwik**

Les documents existant sont très mal entretenus et anarchiques. Les documents de gestion administrative telles que le registre des adhérents et le cahier des P.V. de réunion n'existent pas. A Mamghar on a un registre d'adhérents. A R'Gueiba on a pu voir seulement 2 P.V. de réunion du bureau de gestion en date de 2001 alors qu'à Ten Alloul on 2 P.V d'assemblée générale et 6 P.V du bureau de gestion en date tous de l'année 1998.

Les seuls documents de gestion comptable sont : le journal de caisse, le carnet des reçus de versement, des bons de retrait et des fiches de suivi des voitures. Ces documents sont gardés par le trésorier. Il n'y pas de facture ni de P.V. du bureau de gestion autorisant les dépenses ni de contrats de crédits accordés aux membres. La décision d'engagement des dépenses est prise en général par le président qui associe quelque fois certains membres du bureau de gestion

Les différents journaux de caisse manquent la ligne total en fin de chaque page, de report en début de chaque page et la plupart des écritures du journal sont modifiées (la plupart du temps sur presque la totalité des ligne). Ces modifications (faites parfois avec une ancre de couleur différente) sont des mauvais indices de gestion. Les corrections de soldes ne sont faites dans la ligne suivante mais en modifiant les différentes lignes qui sont objets d'erreurs. Les fiches de suivi des voitures sont pour la plupart collectées par le PNBA et ne sont pas remis aux coopératives.

### **Deuxième catégorie : Arkeiss et Agadir**

Ces deux coopératives sont les seules à disposer de documents administratifs et comptables malgré des insuffisances constatées.

A Agadir il un cahier de P.V pour les réunions du bureau de gestion qui comprend 12 P.V. Depuis 2006 il n'y a pas de P.V de réunion consigné dans ce cahier. Ce cahier de P.V. fait défaut à Arkeiss. Les deux coopératives possèdent des registres d'adhérents.

Quand aux documents comptables qui sont relativement bien tenue et entretenus les deux coopératives disposent de documents suivants :

- ✓ Journaux de caisse ;
- ✓ Reçus de versement
- ✓ Bons de retrait
- ✓ Factures
- ✓ Cahier de suivi des activités

Les journaux de caisse présentent les mêmes insuffisances que pour la première catégorie excepté les modifications de soldes qui sont moins fréquentes.

## **2. Fonctionnement des coopératives**

### **2.1. Mode de fonctionnement des organes**

#### L'assemblée générale

Au niveau de tous les villages cette instance ne fonctionne pas. En effet, les coopératives ne disposent pas de statuts ni de règlements intérieurs élaborés et approuvés et dont les contenus sont bien connus des adhérents et des membres des bureaux de gestion de la coopérative. Des assemblées générales sont organisées annuellement par le PNBA, la plupart des membres sont présents, mais elles ne sont pas organisées selon les règles de l'art. Ces assemblées n'ont pas été tenue dans certains villages depuis 2006. Des fois il y a moins de la moitié des membres qui sont présents. Ces assemblées générales sont l'occasion de changement du quitus des membres du bureau de gestion et l'approbation des rapports des commissaires aux comptes qui sont en général relatifs aux bilans d'activités menées par les coopératives. Ces rapports sont exposés rapidement et sont retirés par l'équipe de supervision du PNBA sous prétexte de saisie et d'impression mais ils ne sont pas remis aux coopératives.

#### Le bureau de gestion

Au niveau de toutes les coopératives du PNBA le nombre des membres des bureaux de gestion est de neuf (9). Il se compose ainsi :

- Président
- Vice président
- Secrétaire général
- Secrétaire général adjoint
- Trésorier
- Trésorier adjoint
- Responsable de l'approvisionnement
- Responsable de la commercialisation
- Responsable du magasin.

Cette composition n'est pas adaptée aux besoins actuels des coopératives. La composition la plus adaptée doit être de type :

Un Président  
Un Vice président  
Un Trésorier  
Un Secrétaire général  
Une Représentante des femmes  
Un Responsable des jeunes  
Des Responsables de comités spécialisées tels que :

Un Responsable de l'approvisionnement  
Un Responsable de la commercialisation  
Un Responsable de la gestion des pêcheries  
Un Responsable de l'Ecotourisme  
Une Responsable de la transformation  
Un Responsable du mareyage  
Un Responsable de l'Environnement et de la conservation  
Etc.

Les trésoriers ne jouent pas leurs rôles mais sont plutôt des caissiers sans lien avec le processus de prise de décision d'engagement des dépenses. Ils attachent l'importance uniquement à un bon signé par le président les demandant de débloquer l'argent. Les autres membres n'exercent pas leurs fonctions et la plupart de ceux qui ont été rencontrés ne connaissent pas leurs tâches. Les bureaux de gestion n'ont jamais été formés sur la gestion et le fonctionnement des coopératives depuis 2004 (formation de Ten Alloul) bien que la plupart des membres ont changé après cette date. Ils ne disposent pas de registres actuels. Les journaux de caisse qui sont les documents les plus communs sont en général mal entretenus et parfois très mal tenus (la coopérative de Mamghar dispose d'un vieux cahier mal tenu et mal entretenu). Ces registres et/ou cahiers datent en général de l'année 2000. Il n'y a pas de report d'écriture, de classement de registres. Il en est de même pour les reçus de retrait et des documents de versement. Les registres de Procès verbaux qui permettent de retracer l'historique des coopératives sont absents. Les décisions sont en général prises par le président qui associe parfois deux ou trois personnes.

En bref, on peut dire que ces coopératives sont laissées à elles même et que les présidents les gèrent à leurs manières sans référence aux modes de gestion classiques de gestion des coopératives.

### Le Commissaire aux comptes

Toutes les coopératives possèdent un commissaire aux comptes qui a la charge de faire un bilan annuel des activités menées par celles-ci. Certaines coopératives ont le même commissaire aux comptes telles que les coopératives de R'Gueiba et de Teichott. Les rapports des commissaires aux comptes ne sont pas disponibles sur le terrain. Selon des déclarations recueillies sur place ceux-ci sont disponibles au PNBA, mais on ne les a pas trouvés sur place.

## Les comités spécialisés

Les coopératives du PNBA ne possèdent pas de comités spécialisés qui émanent réellement de celles-ci et s'occupent d'une activité particulière et rendent compte aux bureaux de gestion qui les suivent. Cette connexion permet en effet, au bureau de gestion de suivre la progression des activités de façon mensuelles au mois et d'intervenir en cas de blocage pour lever les contraintes éventuelles.

Au sein des villages d'Arkeiss, de Ten Alloul, d'Iwik, de Tessot et de R'Gueiba on rencontre le comité de gestion des déchets qui n'est pas connecté aux coopératives. Les autres types de comités spécialisés sont négligés bien qu'il apparaît au niveau des bureaux de gestion par exemple un responsable de l'approvisionnement qui devrait en théorie présider le comité de l'approvisionnement.

## **2.2. Alphabétisation des membres**

Le taux d'analphabétisme est très élevé au sein des membres des bureaux de gestion des coopératives du PNBA. En effet, 46,47% des membres sont analphabètes et 23,94% sont très faiblement alphabétisés soit 70,41 regroupés. Ce faible taux d'alphabétisation entrave fortement le fonctionnement des coopératives.

Au niveau de la plupart des coopératives les fonctions occupées ne sont pas connues des membres du bureau de gestion et des membres de l'assemblée générale et il n'y a pas de document sur place sur lesquels on peut se baser pour les identifier. Il en est parfois de même pour les noms des membres du bureau. Au cours des réunions les présents se demandent si telle fonction est occupée par telle ou telle personne.

**Le tableau ci-après résume la situation de l'alphabétisation des membres des bureaux de gestion des coopératives du PNBA :**

<b>Niveau</b>	<b>Univ.</b>	<b>Bac</b>	<b>Collège</b>	<b>6ième primaire</b>	<b>Alph. Faible</b>	<b>Analph .</b>	<b>Inconnu</b>	<b>Nombre de femmes</b>
<b>Coop.</b>								
Mamghar				1		7		0
R'Gueiba		2				7		0
Teichott		1			1	7		3
Tessot		1			6		2	2
Iwik			3		4	2		2
Ten Alloul	1					2	6	4
Arkeiss	1				2	3	3	2
Agadir					4	5		7
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>20/71</b>
<b>Total</b>	<b>71 (1 cas de décès à Mamghar)</b>							
<b>%age</b>	<b>2,81</b>	<b>5,63</b>	<b>4,22</b>	<b>1,40</b>	<b>23,94</b>	<b>46,47</b>	<b>15,49</b>	<b>28,16</b>

### 2.3. Représentation des femmes au sein des bureaux de gestion

Le pourcentage global de la représentation des femmes au sein des bureaux de gestion des coopératives est de 28,16%. Cette représentation est très inégalement répartie entre les coopératives. En effet, on compte deux coopératives où elles sont totalement absentes (Mamghar et R'Gueiba) et deux coopératives au sein desquelles elles sont très fortement représentées (Ten Alloul, 4 et Agadir 7). Au niveau de trois coopératives on compte 2 femmes dans chacun des bureaux et enfin, la coopérative de Teichott compte 3 femmes.

### 2.4. Système de gestion

Le système de gestion des coopératives se base sur trois formules essentiellement, les gérants désignés, les présidents ou personnes de références et la gérance familiale.

- **Gérants des activités** : ce type est reconnu chez les boutiques communautaires, les campements touristiques et par fois les véhicules. Ce type est caractérisé par la règle économique de l'offre et de la demande, ce qui réduit l'impact social des activités.
- **Présidents des coopératives**: plusieurs présidents s'occupent de la gestion des véhicules et des fonds de la coopérative sans être en consensus avec les autres membres et ici il est important de rappeler que les trésoriers dans la plupart sont tous simplement des caissiers
- **Gestion familiale**: ce type apparaît dans les deux coopératives d'Arkeiss et d'Agadir). Dans chacun de ces deux il s'agit d'un seul lignage (famille).

### 2.5. Mode de suivi des activités

**Suivi interne**: le suivi interne se compose en général de deux types, l'auto-contrôle et contrôle statutaire. Au niveau des coopératives du PNBA on rencontre des traces de suivi des commissaires aux comptes (parfois on n'a pas trouvé les rapports sur place mais les personnes rencontrées attestent l'existence de ces documents au niveau du PNBA. Les documents les plus récents datent de 2006 et plus. Ceci montre qu'il y a une rupture de suivi interne au niveau de ces coopératives et un manque de restitution et de documentation.

Un autre suivi interne devant être effectué par le bureau de gestion (suivi hiérarchique) n'existe pas dans toutes les coopératives.

***Il est difficile de faire des rapprochements car les placements se font uniquement en caisse. Les coopératives ne disposent pas de comptes bancaires.***

**Suivi externe**: il est nécessaire de souligner qu'au cours des premières années de mise en place des coopératives il apparaît qu'il y avait un suivi externe par les animateurs du projet FIDA. Ce suivi s'est apparemment relâché depuis 1998. Les coopératives laissées à elles mêmes sont donc une proie aux mains des personnes influentes au sein des villages ou à l'extérieur

de ceux-ci. Dans le cas où il y a un contre poids forts la coopérative s'est érodée et disparu (cas d'Iwik)

A l'heure actuelle le suivi extérieur se limite à une mission annuelle du PNBA et du Ministère des pêches pour superviser les bilans effectués par les commissaires aux comptes. Cependant ces bilans ne sont pas exploités par les coopératives car ils sont classés au PNBA.

### **3. Activités exercées au niveau du village**

#### **3.1. Les activités exercées par les coopératives**

##### **3.1.1. Nature des activités**

**Les boutiques de commerce général:** Les objectifs au départ de cette activité sont :

- (i) assurer un approvisionnement régulier de la population,
- (ii) (ii) stabiliser les prix des produits de première nécessité et éviter la spéculation,
- (iii) (iii) générer une source de revenu à la coopérative.

Ces boutiques représente une activité récurrente présente au sein de tous les villages, Mamghar, R'Gueiba, Teichott, Tessot Ten Alloul, Arkeiss et Agadir. Pour le cas particulier de la boutique d'Iwik qui a été financé par le PNBA et orienté par le bureau de gestion pour financer uniquement les intrants de la pêche. Les fonds de cette boutique ont disparus sous forme de crédits aux membres qui n'ont pas remboursés. Notons qu'a Ten Alloul il y a actuellement beaucoup de boutiques qui desservent principalement les transformateurs étrangers, les mareyeurs et les pêcheurs.



**Photo de la boutique de la coopérative villageoise d'Arkeiss**

**La commercialisation du poisson véhicules:** Chaque village a bénéficié de l'appui pour l'achat d'un véhicule (le village de Teichott possède 2). Cependant, à l'heure actuelle deux villages n'ont plus de voiture il s'agit d'Arkeiss et d'Iwk. La voiture d'Arkeiss est la propriété du chef de village, Lehreitany quant à celle d'Iwk l'histoire n'est pas claire. Ces voitures, Toyota type Land Cruiser assurent la commercialisation des poissons, le transport des personnes et des biens ainsi que le ravitaillement partiel en eau potable.

**La transformation du poisson :** C'est une activité très dynamique qui est pratiquée par les femmes (presque toute les femmes) des villages de Mamghar, R'Gueiba et Teichott. Elle est assez timide au sein des villages de Tessot, d'Iwik et d'Agadir et absente au niveau du village d'Arkeiss. Elle concerne surtout le mullet jaune, le Tilapia et autres espèces de poisson. Les femmes travaillent par groupe. Les femmes travaillent dans des tikits familiales traditionnelles. Certaines d'entre elles travaillent dans les tikits modernes où l'ensemble des femmes des villages de Mamghar, R'Gueiba et Teichott viennent pour emballer le poisson séché et la poutargue de mullet. Les femmes produisent l'huile à partir des têtes de mullet jaune (bouillies dans l'eau et décantés).



**Séchage de poissons par les femmes dans les tikits modernes à Teichott**

**L'écotourisme :** Dans tous les villages il y a un campement pour l'accueil des touristes. Ces campements sont médiocres et offrent des conditions d'hébergement précaires. Ces campements communautaires versent aux coopératives la moitié des bénéfices réalisés. Les campements qui marchent le plus sont les deux campements d'Iwik (privé Soukeina et communautaire), le campement de Tessot les deux campements d'Arkeiss (de Vetén ould Mouknass et celui de la coopérative)

Les 50% des bénéfices des campements sont destinés aux coopératives et le plus souvent sont engagés comme des dépenses non justifiées.



**Photos d'une tente au campement d'Arkeiss (lors de nettoyage par les femmes)**

**Le tissage et les ateliers de couture:** Au sein de la plupart des villages il ya des métiers à tisser et dans certains on trouve des machines manuelles à coudre qui ne fonctionnent pas ou ne sont plus utilisés.

### **3.1.2. Mode de gestion des activités**

**Les boutiques de commerce général :** Actuellement ces boutiques fonctionnent selon la règle économique de l'offre et de la demande.

La gestion des boutiques est assurée par des gestionnaires désignés par les bureaux de gestion des coopératives des villages respectifs (par le président, le président et quelques membres, etc. selon le mode de gestion de la coopérative). Ces gérants perçoivent chacun 50% du bénéfice enregistré sa boutique. Deux cas échappent à cette règle, Arkeiss et Agadir où les gérants des boutiques sont bénévoles selon les membres des bureaux de gestion et l'assistance rencontrés.

Les gérants des boutiques ne coopératives ne suivent pas une politique de gestion claire instaurée par les bureaux de gestion des coopératives qui sont pour la plupart des cas absents du système de gestion sauf au moment du compte annuel. L'octroi de crédits aux membres se fait selon la volonté du gérant et sa confiance vis-à-vis du client. Il est de même pour les prix de vente.

**La commercialisation du poisson véhicules:** Dans presque tous les cas la gestion des véhicules est assuré par les présidents des coopératives eux même ou par leurs représentants à leurs profits particuliers. Elles rendent cependant quelques services aux villages. Les gérants des voitures perçoivent des salaires mensuels variant de 22.500 à Teichott à 50.000 UM/mois à Ten Alloul. Le gérant d'Agadir déclare être bénévole.

**La transformation du poisson :** Au sein de chaque village les femmes sont organisées en groupes avec un nombre variable de femmes. Chaque groupe a une présidente et des membres. Le PNBA et l'IUCN appuient les femmes transformatrices par du crédit. Ces crédits sont octroyés aux coopératives qui les octroient aux femmes. Deux types d'objets de crédits sont ciblés, l'outillage et l'achat du poisson. A la fin de la campagne vers le mois d'avril ou mai les femmes remboursent et l'opération recommence en général vers la fin du mois d'octobre suivant.

**L'écotourisme :** Ces campements sont gérés par les femmes bien qu'on trouve des hommes qui détiennent la gestion (deux campements dont un à Iwik et le second à Arkeiss sont gérés par des hommes). Les femmes travaillent en groupes. Les groupes assurent le travail pour une arrivée de touristes à tour de rôle. La recette est en général partagée en deux entre le groupe de femmes et le campement (après déduction des charges).

### **3.1.3. Mode de suivi des activités**

**Les boutiques de commerce général :** Le manque de suivi et de contrôle réguliers des boutiques diminue la confiance des adhérents vis-à-vis des gestionnaires des coopératives et de la destination des ressources des boutiques.

**La commercialisation du poisson (véhicules):** Il n'y a pas de comité de suivi de cette activité. Il existe cependant des fiches de suivi de la voiture (chargement, entretien, carburant et lubrifiants). Ces fiches sont détenues par le gérant ou le président pour la plupart des cas. Elles ne sont pas renseignées de façon régulière. L'absence de transparence et de suivi se répercute négativement sur les résultats de cette activité et décourage les adhérents. La preuve en est qu'à chaque fois qu'on discute des voitures le débat est très long et fait référence à l'absence sinon à l'insuffisance des services rendus au village.

### **La transformation du poisson :**

L'animation et le suivi du programme d'appui aux femmes transformatrices est assuré par le Responsable du Développement Durable (Moustapha O/Hade et le Conseiller de Pêche (Louis Ledouget). Avant la campagne ils identifient avec les femmes les besoins en appui. Ils élaborent un contrat de crédit avec les coopératives au profit des femmes et donnent aux chefs de groupe des fiches de suivi (achat de poisson et d'outillages). Ils sont presque en permanence sur le terrain pendant les mois de novembre, décembre, janvier et février. Ils assurent la commercialisation de la poutargue au profit des femmes.

**L'écotourisme :** Les campements ont des cahiers de gestion. La qualité de ces documents mérite d'être améliorée. Cependant, on peut dire que c'est la seule activité qui possède des documents relativement bien tenus à jour dans les campements de Tessot, d'Iwik et d'Arkeiss.

### 3.1.4. Modalités de partage des résultats & Profits tirés par les membres

Les revenus tirés par les coopératives des différentes activités exercés sont en général faibles du fait de la mauvaise gestion et du manque de suivi des gérants. Aux assemblées générales annuelles des coopératives supervisées par le PNBA, les commissaires aux comptes des coopératives élaborent chacun le bilan de sa coopératives. Les règles fixées de répartition des bénéfices dégagés sont :

- 30% sont affectés à l'augmentation du capital
- 30% sont destinés à couvrir les risques
- 20% sont alloués à la rémunération des actions des adhérents
- 20% pour des projets sociaux

On note qu'on n'a pas rencontré sur le terrain des investissements sur des projets sociaux.

Les membres des coopératives ne tirent pas beaucoup de profits de celles-ci. En effet les membres résidants dans les villages sont pour la majorité écrasante des pauvres et ne détiennent que très peu d'actions. ***Il existe certes des personnes qui détiennent un nombre important d'actions et qui tirent profit des coopératives.*** On note également que certains véhicules sont achetés grâce à la participation de certains membres qui sont les vrais propriétaires de ces véhicules dites appartenant aux coopératives.

En vue de la durabilité du système et pour capitaliser les fonds des coopératives il est utile de faire payer aux détenteurs de moyens d'exploitation des ressources (armateurs, mareyeurs, propriétaires de campements privés, etc.) des droits d'accès aux ressources qui serviront à financer des projets sociaux. Cette approche ne peut être faite que si on fait une étude qui définit l'endettement des imraguen et détermine la rentabilité des projets menés par les personnes « riche » du parc.

## 3.2. Les activités exercées par les adhérents

### 3.2.1. Listing des activités les plus dynamiques

Les activités sont très peu diversifiées au niveau des villages du PNBA. On distingue parmi les activités les plus dynamiques :

- **la pêche** : avec plusieurs filières, la pêche en lanche, la transformation par les femmes (séché non salé, la poutargue et l'huile), la transformation des sélaciens et du poisson chat (salé séché), le mareyage (achat du poison et son transport pour la vente à Nouakchott et Nouadhibou).
- **L'écotourisme est pratiqué par des privés.** O a noté auparavant les campements écotouristiques privés de Soukeina à Iwik et de Vetén à Arkeiss).
- **Le commerce** : On distingue les boutiques de commerce général et les petits commerces de femmes.
- **La réparation et l'entretien des lanches** : Il y a des charpentiers traditionnelles qui travaillent les lanches à R'Gueiba et un Tessot. On note que ce travail est fait également par les charpentiers de R'Gueiba organisés en une coopérative, EL Itihad.

- **La réparation des filets** : pratiquée par des hommes dans les villages
- **La réparation des voiles des lanches** : pratiquée par les femmes dans les villages.
- **L'élevage de petits ruminants** : Certains foyers ont un petit élevage associés au ménages. Les animaux sont gardés dans des enclos à côté de l'habitation.

### 3.2.2. Modes de financement actuels

Les activités menées actuellement au sein des villages du PNBA ont une panoplie de mode financement. On distingue :

**Les crédits octroyés par le PNBA** aux coopératives pour le financement de la transformation des produits de poisson par les femmes.

**Les crédits octroyés par l'IUCN** aux coopératives pour le financement de la transformation des produits de poisson par les femmes.

**Les crédits octroyés par le PNBA aux coopératives** pour l'achat des véhicules (50% du prix sans intérêt).

**Les crédits octroyés aux pêcheurs par les mareyeurs** pour l'achat des filets, ancre, corde et autoconsommation. Le plus souvent ce type de crédit est une exploitation pour les pêcheurs qui le remboursent en nature (en poissons vendus à bas prix).

**Les crédits octroyés aux pêcheurs par les transformateurs (nationaux et étrangers)** pour l'achat des filets, ancre, corde et autoconsommation. Le plus souvent ce type de crédit incite les pêcheurs à pêcher les espèces interdites de sélaciens qui sont utilisées uniquement dans la transformation du séché salé : "Guedg". Ce Guedg est destiné aux marchés Maliens et Ghanéens. Il constitue une nuisance pour le PNBA par le fait des mauvaises odeurs qu'il dégage et des déchets qu'il produit autour des puits situés aux environs immédiats des villages.



Photo de la transformation des sélaciens à Ten Alloul

**Crédits octroyés par les boutiquiers** (y compris les boutiques des coopératives) : orientés surtout aux produits de consommation en général avec des bénéfices très élevés (plus de 50% parfois plus de 100%).

**Les crédits octroyés par les coopératives aux membres** : Sont en général des cadeaux car dans la plupart des cas ces crédits ne sont plus remboursés. Ces crédits ont contribué partiellement aux problèmes actuels de la coopérative d'Iwik qui n'existe plus.

### 3.2.3. Besoins en crédit

Les membres des coopératives supportent des bénéfices élevés des commerçants, des mareyeurs, des transformateurs, etc. et n'arrivent pas à financer des projets du fait de la pauvreté qui sévit dans le milieu. Pour pallier à cette situation il est important que le PNBA appui les communautés imraguens à mettre en place deux caisses de crédit mutualistes autogérés, l'une au sud et l'autre au nord. Ces caisses pourraient résoudre partiellement les problèmes d'accès au crédit. Dans ce cadre il importe de mener avant la fin de l'année 2008 une étude sur la faisabilité de ces caisses qui définit les procédures opérationnelles de mise en place.

## 4. Principales contraintes des coopératives

Lors de ce diagnostic participatif plusieurs contraintes ont été identifiées. Ces contraintes entravent fortement le fonctionnement et la gestion des coopératives au sein des villages du PNBA.

Le tableau ci-dessous énumère les principales contraintes et les solutions envisageables pour les vaincre :

<b>Contraintes</b>	<b>Solutions envisageables</b>
Le manque d'esprit coopératif et le faible degré d'appropriation des coopérateurs de leurs coopératives	- Sensibilisation à l'importance des coopératives - Transparence dans la gestion
L'absentéisme des membres des bureaux de gestion des coopératives des villages	- Election des membres résidents dans les villages - désigner des gérants et des gérants adjoints pour tenir la documentation
L'absence des adhérents qui ne résident pas dans les villages ce qui entrave la tenue des assemblées générales	- les adhérents non résident doivent être radiés des coopératives
Le faible taux d'alphabétisation des imraguen	Mettre en œuvre un programme d'alphabétisation ciblant surtout les femmes
Le manque de documents comptables et administratifs	- Former les gestionnaires sur des documents simples et adaptés - ouverture par les coopératives de comptes bancaires

bien tenues, de comptes bancaires et de restitution des résultats à l'assemblée générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doter les coopératives de locaux</li> <li>- superviser le travail du gérant et du gérant adjoint</li> <li>- superviser la restitution aux assemblées générales de l'ensemble des bilans annuels des coopératives</li> </ul>
Le manque d'encadrement d'animation et de suivi des coopératives par l'équipe du PNBA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre en place des animateurs villageois et assurer le suivi par une personne ressource externe</li> </ul>
Le manque de formation et de recyclage des membres des bureaux de gestion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organiser une session de formation annuelle</li> <li>- organiser des sessions de formation groupées trimestrielles</li> <li>- Organiser des visites d'échanges inter-villageoises</li> </ul>
Les faibles taux de remboursement des crédits octroyés par les coopératives aux membres du fait de l'octroi arbitraire de crédits à défaut d'une politique de crédit approprié et de structures de crédit légales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un comité de recouvrement des créances (à encourager avec un pourcentage des recettes recouvrées)</li> <li>- mettre en place 2 caisses de crédit (au sud et au nord) dotés de comités de crédit et avec une politique de crédit et des critères d'octroi de crédit</li> </ul>
Le manque d'équité dans la répartition des profits tirés des activités menées par les coopératives du fait du manque de transparence dans la gestion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer une stratégie d'équité</li> <li>- Renforcer le suivi et le contrôle des activités</li> <li>- impliquer les couches vulnérables dans la gestion</li> <li>- faire payer aux détenteurs de moyens d'exploitation des droits d'accès aux ressources qui serviront à financer des projets sociaux</li> </ul>

## 5. Evaluation des coopératives

### 5.1. Performance de fonctionnement des coopératives

La grille d'évaluation est renseignée par le consultant lors d'une réunion avec le bureau de gestion de chaque coopérative élargie aux autres adhérents. Cette grille comprend 10 critères d'évaluation affectés de notes considérées sur une échelle de 100 points.

**Le tableau ci-après fait la synthèse :**

<b>Critères</b>	<b>Villages</b>							
	<b>MA</b>	<b>RG</b>	<b>TE</b>	<b>TI</b>	<b>IW</b>	<b>TA</b>	<b>AK</b>	<b>AG</b>
Tenue et documentation de réunions périodiques conformément au règlement intérieur (15 points)	1	1	1	1	0	0	1	1
Existence de documents de suivi des activités des coopératives (10 points)	2	4	3	5	2	0	5	2
Existence de rapport annuel du BG de la coopérative (10 points)	0	0	0	0	0	0	0	0
Existence de rapport annuel du commissaire aux comptes de la coopérative (10 points)	0	2	4	5	2	3	3	4
Représentation des femmes dans le bureau de gestion (10 points)	0	0	4	3	3	4	3	7
Prise en compte des femmes dans les activités de la coopérative (10 points)	4	4	4	3	2	0	7	3
Mobilisation des jeunes lors des travaux collectifs communautaires (5 points)	1	5	5	2	1	0	2	2
Tenue des documents de gestion administrative et comptable (15 points)	3	5	4	3	2	2	5	5
Degré d'application des décisions de l'assemblée générale (10 points)	1	3	3	2	0	0	3	3
Existence de budget de fonctionnement annuel (5 points)	1	2	2	1	0	0	0	1
<b>Total/100 points</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>28</b>

On déduit du tableau de synthèse de la performance des coopératives qu'aucune d'entre elles n'a atteint la moyenne (50 points) requise qui témoignerait d'un fonctionnement normal. Cet état de fait témoigne de la médiocrité de gestion des coopératives villageoises du PNBA. On peut les classer en deux catégories en fonction de la note globale obtenue :

<b>Catégories</b>	<b>Coopérative par ordre de mérite</b>
Première catégories : de 25 à 30 points	Teichott, Arkeiss, Agadir, R'Gueiba et Tessot.
Deuxième catégorie : de 9 à 13 points	Mamghar, Iwik et Ten Alloul.

**5.2. Evaluation du degré d'engagement des adhérents des coopératives**

Cette grille comprend 4 critères affectés de notes minutieusement sopesées et sur une échelle de 100 points. La grille a été renseignée par le consultant en questionnant cinq membres du bureau de gestion de chaque coopérative. Notons que lors de la visite de certaines coopérative on n'a pas pu rencontré cinq membre du bureau de gestion elle a été alors adressés individuellement aux membres rencontrés.

Le tableau ci-après synthétise les points de vue des membres des bureaux de gestion des coopératives sur l'engagement des adhérents vis-à-vis de leurs

coopératives. Pour chaque village on a fait la moyenne des notes obtenues pour chaque critère :

<b>Villages</b>	<b>MA</b>	<b>RG</b>	<b>TE</b>	<b>TI</b>	<b>IW</b>	<b>TA</b>	<b>AK</b>	<b>AG</b>
<b>Critères</b>								
Présence aux réunions d'assemblée générale (40 points)	15	11,6	19	10	5	11,2	5	11
Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs (30 points)	11	13,3	11	11	7,5	7,5	7,5	12
Paiement des cotisations et crédits contractés envers la coopérative (30 points)	9	15	10	10	5	12,5	12,5	18
<b>Total/100 points</b>	<b>35</b>	<b>39,93</b>	<b>40</b>	<b>31</b>	<b>17,5</b>	<b>31,2</b>	<b>25</b>	<b>41</b>

Les membres des bureaux de gestion des coopératives jugent que les adhérents ne sont que très peu engagés au sein des coopératives. Toutes les notes obtenues sont inférieures à la moyenne (50 points).

### 5.3. Degré de la satisfaction des adhérents vis-à-vis des coopératives

Les questionnaires ont été administrés par le consultant à cinq adhérents pris au hasard au niveau de chaque coopérative. La note qui apparaît au niveau de chaque critère est la moyenne arithmétique des notes affectées par les cinq personnes.

<b>Villages</b>	<b>MA</b>	<b>RG</b>	<b>TE</b>	<b>TI</b>	<b>IW</b>	<b>TA</b>	<b>AK</b>	<b>AG</b>
<b>Critères</b>								
Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative (25 points)	7	8	6	11	5	5	12	12
Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative (25 points)	6	9	5	8	5	5	6	8
Services rendus par la coopérative aux membres (25 points)	6	12	8	11	5	10	14	19
Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes (25 points)	6	16	13	15	5	7	10	5
<b>Total/100 points</b>	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>32</b>	<b>45</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>42</b>	<b>44</b>

Il apparaît clairement de cet échantillonnage que les membres ne sont pas satisfaits par les coopératives. En effet, ces résultats sont à rendre avec précaution car l'échantillon n'est que de cinq adhérents pris au hasard. On note cependant qu'il n'y pas d'écart important entre les notes des différentes personnes questionnées.

### 6. Plan de remise à niveau des coopératives du PNBA

La coopération : loi 67.171 du 18 juillet 1967, décret 67/265 du 4 novembre 1967 et modifiée et complétée par la loi 93/15 du 21 janvier 1993. Selon l'esprit de cette loi les coopératives sont des sociétés civiles particulières de personnes, à capital et personnel variables, sans but lucratif et dont l'objectif est l'amélioration des conditions socio-économiques de leurs membres par la réunion de leurs efforts selon les principes généraux de la coopération, par

leurs formation et par l'exercice de toutes les fonctions économiques et sociales qui répondent aux besoins communs de leurs adhérents. Les villages du PNBA sont passés par plusieurs expériences en matière de coopérative (Cf : première partie du rapport).

La présente mission de diagnostic organisationnel et fonctionnel des coopératives villageoises du PNBA, qui nous a conduit dans tous les villages montre clairement que ces « coopératives », (en réalité elles n'ont pas d'agrément), ne répondent que très peu ou pas du tout à cet objectif. Ces coopératives ne disposent pas de plans de développement villageois exprimant les priorités des adhérents et dont l'exécution annuelle résout partiellement les problèmes posés au niveau de chaque villages. Elles exercent cependant certaines activités, parfois les même depuis plus de 10 ans. Les priorités ne sont pas revues et ne sont de ce fait pas connues.

Devant la situation actuelle qui se caractérise par une appropriation d'un petit nombre de personnes au niveau de la plupart des villages des ressources des coopératives et le manque d'équité dans la répartition des profits tirés ainsi que l'absence même d'application des principes de fonctionnement élémentaires des coopératives et la centralisation des décisions aux mains d'une poignée de personnes il devient impératif de redynamiser ces coopératives et de les faire changer de trajectoire afin qu'elles prennent celle qui est en conformité avec la loi qui les institutionnalisent. Cette reprise de trajectoire est l'unique moyen qui permettrait aux coopératives de répondre à l'objectif de développement socio-économique de leurs membres.

C'est dans ce cadre que nous **proposons le présent programme de redynamisation** et de redressement des coopératives pour une **durée de Deux (2) ans** comprenant des actions à réaliser à **court terme** et des actions à entreprendre **au moyen terme**:

Une mission de validation de présent programme de redressement et de redynamisation des coopératives auprès des différents villages devra être organisée. Au cours de cette mission nous allons engager une restitution et un débat village par village sur les différentes actions proposées en vue de les affiner et de disposer de plans de redressement élaborés de façon participative et prenant en compte les particularités et les soucis par village.

## **6.1. Actions à entreprendre au court terme :**

### **Axe N°1 : Les mesures organisationnels à entreprendre**

Dans le cadre du renforcement du cadre organisationnel et de la gouvernance des coopératives villageoises du PNBA, qui bien que n'ayant pas le même niveau d'organisation nous semble avoir toutes besoin d'être réorganisées. Cette réorganisation devra se faire en **trois étapes** :

#### **Etape 1 : Campagne de sensibilisation**

Une vaste campagne de sensibilisation au niveau des villages permettra de sensibiliser tous les villageois sur l'importance de cette réorganisation qui est le seul gage de la redynamisation éventuelle de ces coopératives. Un

calendrier précis d'assemblées générales devra être communiqué à tous les villageois. Au cours de cette campagne les critères d'éligibilité des membres des bureaux de gestion des coopératives doivent être communiqués aux villageois à savoir :

- Etre résident au niveau du village de façon permanente;
- Etre alphabétisé ;
- Etre dynamique ;
- Etre honnête, ouvert et sage ; etc.

Cette étape sera également l'occasion de diffuser les statuts et de réviser les règlements intérieurs avec les villageois en vue d'être approuvé lors de l'assemblée générale

Au cours de cette étape et conformément au calendrier diffusé aux villageois le PNBA doit superviser les assemblées générales au niveau de chaque village et l'élection des membres des bureaux de gestion des coopératives. Cette étape est une étape clé elle doit être minutieusement supervisée et il faut lui donner le temps nécessaire. Elle ne doit en aucun cas être menée à la hâte. Les élections doivent être réalisées à vote secret.

Toutes les coopératives doivent avoir chacune un siège qui est équipé au moins d'un bureau, de trois chaises, d'une armoire et d'un coffre fort ainsi que d'un lot de matériel bureautique (cahiers, stylos, registres papiers carbonés, papiers, classeurs, etc.)

Les bureaux de gestion des coopératives devront être composés comme suit :

Un Président

Un Vice président

Un Trésorier

Un Secrétaire général

Une Représentante des femmes

Un Responsable des jeunes

Des Responsables de comités spécialisés tels que :

Un Responsable de l'approvisionnement

Un Responsable de la commercialisation

Un Responsable de la gestion des pêcheries

Un Responsable de l'Ecotourisme

Une Responsable de la transformation

Un Responsable du mareyage

Un Responsable de l'Environnement et de la conservation

Etc.

Les membres du bureau de gestion de chaque coopérative doivent désigner un gérant et un gérant adjoint qui ont la charge de la tenue de la documentation qui est gardée au siège de la coopérative. Ces deux personnes doivent être liés intimement au village.

Par la suite les membres du bureau de gestion de chaque coopérative nouvellement élus doivent élaborer avec l'appui du PNBA un plan de développement villageois pour une durée de deux ans. Une nouvelle assemblée générale extraordinaire doit être convoquée pour son approbation.

Le président de chaque coopérative avec l'appui du PNBA doit constituer un dossier d'agrément de sa coopérative et suivre ce dossier jusqu'à l'acquisition de l'agrément. Par la suite toutes les coopératives doivent ouvrir des comptes bancaires à leurs noms. Ce compte est cogéré par le président et le trésorier de chaque coopérative.

Le commissaire aux comptes : Personne désignée par l'assemblée générale pour suivre les comptes de la coopérative. Il lui rend compte au cours des sessions d'assemblée générale. Pendant l'exécution de ses tâches, les membres du bureau de gestion de la coopérative ainsi que les gestionnaires des activités doivent lui fournir tous les renseignements nécessaires afin qu'il puisse effectuer correctement le travail qui lui est dévolu par l'assemblée générale. Le commissaire aux comptes peut être membre ou non de la coopérative, cependant il n'est peut pas être membre du bureau de gestion ou occupé un autre poste au sein de la coopérative.

## **Etape 2 : Assemblées générales, mise en place des organes de gestion, constitution des dossiers d'agrément et plans de développement villageois**

La réalisation d'une AG pour constituer les nouveaux bureaux est obligatoire lors de la deuxième phase. Au cours de cette assemblée générale qui constitue en réalité l'assemblée générale constitutive, les actes ci-après doivent être menés :

- réactualisation des listes des adhérents ;
- approbation des statuts et règlement intérieur ;
- élection des membres du bureau de gestion de la coopérative ;

Après la réalisation des AG e l'élection des nouveaux bureaux, le PNBA doit superviser la passation des biens des coopératives entre les deux bureaux de gestion (entrant et sortant).

Le président de chaque coopérative avec l'appui du PNBA doit constituer un dossier d'agrément de sa coopérative et suivre ce dossier jusqu'à l'acquisition de l'agrément. Par la suite toutes les coopératives doivent ouvrir des comptes bancaires à leurs noms. Ce compte est cogéré par le président et le trésorier de chaque coopérative.

Par la suite les membres du bureaux de gestion de chaque coopérative nouvellement élus doivent élaborer avec l'appui du PNBA un plan de développement villageois pour une durée de deux ans. Une nouvelle assemblée générale extraordinaire doit être convoquée pour son approbation.

## **Etape 3 : Formation initiale des nouveaux membres des bureaux de gestion des coopératives**

Il est impératif d'enchaîner directement par une session de formation et d'initiation des nouveaux membres des bureaux de gestion des coopératives à la gestion et au fonctionnement des coopératives ainsi qu'aux textes

réglementaires en vigueur. Au cours de cette formation le formateur aidera également les bureaux de gestion à organiser leurs documentations et arranger leurs bureaux respectifs.

## **Axe 2 : Appui et accompagnement des coopératives**

### **Animation et formation**

Les bureaux de gestion nouvellement élus doivent être animés en permanence et des sessions de formation groupées doivent être organisées tous les trimestres au profit des membres de ces bureaux. Les sessions doivent être centrées sur la gestion et le fonctionnement des coopératives, la gestion d'activités, le suivi d'activités et la recherche de diversification des activités génératrices de revenus. Il importe au cours de ces sessions de renforcer la capacité de négociation des gestionnaires des coopératives et l'esprit contractuel (respect des engagements avec les partenaires au développement).

Notons que ces sessions groupées sont aussi l'occasion pour les bureaux de gestion d'échanger les uns avec les autres.

A la fin de chaque session de formation des visites doivent être organisées aux sièges des coopératives ayant participé à la formation en vue d'évaluer ensemble les insuffisances récurrentes à la gestion de chaque bureau de gestion.

### **Encadrement des coopératives**

En vue d'encadrer et de suivre les coopératives nouvellement redynamisées il est impératif de disposer d'une équipe composée d'un coordinateur, le Responsable du Développement Durable du PNBA et d'animateurs villageois à raison d'un par village ou par deux villages ou de confier cette tâche d'animation aux chefs de poste du PNBA (qui devraient être formés au préalable).

Cette équipe devra être appuyée par les services d'une personne ressource externe au PNBA à raison de 5 jours par mois. Cet appui externe organisera une mission de suivi de 10 jours tous les deux mois.

### **Programme d'alphabétisation**

Il importe d'initier un programme d'alphabétisation des coopératives qui vise principalement les femmes. Ce programme renforcera l'éveil au sein des femmes qui prendraient la place qui leur revient dans le processus de gestion de cette aire marine protégée. Ce programme pourrait être envisagé avec une ONG locale à identifier avec les villageois.

### **Appui à l'exécution des programmes de développement des coopératives**

Les coopératives nouvellement redynamisées doivent être appuyées pour l'exécution de leurs programmes de développement villageois. Ceci pourra se faire en opérationnalisant ces programmes à travers l'élaboration de fiches de

projets et la recherche de financement de ces micro-projets. Le plan de financement de chaque micro-projet doit faire apparaître clairement la contribution de la coopérative au financement.

### **Etudes à réaliser**

- Réaliser une étude sur l'équité au sein du PNBA
- Réaliser une étude sur l'endettement des Imraguen et la rentabilité des projets menés par les Imraguen (mareyeurs, armateurs, gérants de campements, etc.)
- Réaliser une étude sur la faisabilité de 2 caisses de crédit autogérées et procédures opérationnelles de mise en place.

### **6.2. Actions à entreprendre à moyen terme :**

Du fait que le programme est considéré pour une durée de deux ans les actions ne doivent pas tarder à être mises en œuvre. Ainsi, après avoir redynamiser les coopératives il y a lieu de susciter en fin de processus la création d'unions de coopératives et d'appuyer la création de deux caisse de crédit de proximité par ces unions.

#### **Création de caisses de crédit**

Après l'achèvement du processus de redynamisation il importe de mettre en place deux caisses de crédit autogérés, l'une au sud et l'autre au nord.

#### **Création d'unions de coopératives**

A de la deuxième année d'accompagnement, d'encadrement et de suivi des coopératives villageoises du PNBA nous pensons que celles-ci devraient atteindre un degré de maturité permettant d'aboutir à créer des structures faitières de types unions de coopératives. Il est alors important de penser à les appuyer en vue de créer dans un premier temps deux unions de coopératives, l'union des coopératives du sud et l'union des coopératives du nord.

**Tableau de synthèse du plan d'action pour la remise à niveau des coopératives du PNBA (2ans)**

<b>Objectif général</b>	<b>Activité programmée</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Produits attendus</b>	<b>Responsable</b>	<b>Durée</b>	<b>Source de financement</b>
1. Renforcement de la connaissance du milieu et du contexte des coopératives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser une étude sur l'équité au PNBA</li> <li>-Réaliser une étude sur l'endettement des Imraguen et la rentabilité des projets menés par les Imraguen (mareyeurs, armateurs, campements, etc.)</li> <li>-Réaliser une étude sur la faisabilité de 2 caisses de crédit autogérées et procédures opérationnelles de mise en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'état des connaissances sur l'équité au PNBA est amélioré et une stratégie d'équité est disponible</li> <li>- L'état de l'endettement des Imraguen est connu et la rentabilité des projets mener par les Imrgauen est définie</li> <li>- La faisabilité et procédures de mise en place de caisses de crédit au PNBA sont connues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de l'étude sur l'équité au PNBA disponible</li> <li>- Rapport de l'étude sur l'endettement des Imraguen et la rentabilité des projets menés par les Imraguen disponible</li> <li>- Rapport de l'étude sur les caisses de crédit disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Chef DAT / Consultant</li> <li>Le Chef DAT / Consultant</li> <li>Le Chef DAT / Consultant</li> </ul>	2 ans	RARES 1.5.2
2. Validation du plan d'action pour la remise à niveau des coopératives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discuter le Plan d'action proposé avec les coopératives</li> <li>- Affiner et valider le plan d'action en fonction des suggestions</li> </ul>	Chaque coopérative dispose d'un plan d'action validé	Plans d'action sont disponibles et validés par les coopératives	Chef DAT/ DOS/ DOC /Consultant	15 jours	RARES 1.5.2
	Elaborer un canevas d'intervention et organiser une campagne de sensibilisation dans chaque village sur le processus de redynamisation des coopératives	Les villageois sont sensibilisés sur processus de redynamisation des coopératives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Note d'orientation élaborée et disponible</li> <li>- Rapport de mission de la campagne de sensibilisation élaboré et disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chef DAT/ Consultant</li> <li>Chef DAT/ DOS/ DOC /Consultant</li> </ul>	2 jours  12 jours	RARES 1.5.2

3. Renforcement du cadre organisationnel et de la gouvernance des coopératives	Organiser et élaborer des assemblées générales, mettre en place des organes de gestion, constituer des dossiers d'agrément et élaborer des plans de développement villageois	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les assemblées générales organisées pour les 8 coopératives</li> <li>- Les membres des BG renouvelés pour 8 coopératives</li> <li>- Les dossiers d'agrément constitués pour 8 coopératives</li> <li>- Les plans de développement élaborés pour 8 coopératives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procès-verbaux des AG et d'élection des membres des BG disponibles</li> <li>- Dossiers d'agrément constitués et soumis à la tutelle</li> <li>- Plans de développement des coopératives approuvés par les AG et disponibles</li> </ul>	Chef DAT/ DOS/ DOC /Consultant	30 jours	RARES 1.5.2
	Animer une session de formation initiale au profit des nouveaux membres des bureaux de gestion des coopératives	- Les membres des BG de 8 coopératives sont formés sur le fonctionnement et la gestion des coopératives ainsi que sur les textes réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guide de formation disponible</li> <li>- Rapport de formation disponible</li> </ul>	Le Chef DAT/ Consultant/ RDD	30 jours	RARES 1.5.2
	Animer 3 sessions de formation groupées au profit des membres des bureaux des 8 coopératives Organiser 3 visites d'échanges d'expérience inter-villageoises au profit des membres des bureaux des 8 coopératives (1j couplé aux formations groupées)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres des BG des 8 coopératives sont formés pendant trois sessions de formation sur le fonctionnement et la gestion des coopératives ainsi que sur les textes réglementaires</li> <li>- 3 visites d'échanges d'expériences effectuées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport de formation</li> <li>Rapport de visites d'échanges disponibles</li> </ul>	Le Chef DAT/ Consultant/ RDD  Le Chef DAT/ Consultant/ RDD	27 jours	RARES 1.5.2
4. Appui à l'exécution de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer des fiches de projets</li> <li>- Appuyer la recherche de financement de micro-projets</li> <li>- Mettre en place un programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appuyer l'exécution des plans de développement des coopératives</li> <li>- Réduire le taux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiches de projets prioritaires élaborées et disponibles</li> </ul>	Le Chef DAT à travers la direction du		

plans de développement des coopératives est réalisé	d'alphabétisation - Améliorer l'accès au crédit	d'analphabétisme des gestionnaires et des femmes d'au moins 30%. - le crédit est accessible à la population locale du PNBA	- Procédures de recherche de financement prospectées - Rapport trimestriel d'alphabétisation édité et disponible	PNBA et ses partenaires  Le Chef DAT/ ONG locale/ RDD	1 an	RARES 1.5.2
5. Encadrement et le suivi des coopératives assurés	Assurer l'encadrement et le suivi des coopératives	- Une équipe d'encadrement est mise en place  - Un appui externe est mis en place	- Rapport mensuelle d'activité de l'équipe d'encadrement disponible - Rapport bimensuelle de l'appui externe disponible	Le Chef DAT/ Consultant/ RDD	2 ans	RARES 1.5.2
6. Appui à la création de structures faïtières	Appuyer la création de 2 unions de coopérative	- 2 unions de coopératives dont les BG sont élus par les AG des 8 coopératives sont formalisées, agréées et disposent de plans de développement.	Documents de constitution et agréments disponibles	Chef DAT/ DOS/ DOC /Consultant	1 an	RARES 1.5.2
	Appuyer la création de 2 caisses de crédit	- 2 caisses de crédit sont créées	- Documents de constitution et agréments disponibles	Chef DAT/ DOS/ DOC /Consultant	1 an	RARES 1.5.2

## **Annexes**

**Annexe 1. Termes de référence de la mission**

**Annexe 2. Fiche d'identité des Coopératives**

**Annexe 3. Fiche de performance des coopératives**

**Annexe 4. Questionnaire d'enquête**

## **Annexe 1 : Termes de référence de la consultation**

## **Contexte**

Le Parc National du Banc d'Arguin (PNBA) a deux missions principales. La première est la conservation des écosystèmes et de la biodiversité, la seconde est le développement durable des populations Imraguen résidant dans les villages du PNBA. Pour la gestion du parc, les autorités mauritaniennes ont adopté une approche participative visant une large implication des populations résidentes et de l'ensemble des acteurs concernés, dans la gestion de cette aire protégée. Des ateliers de concertation regroupant des représentants de tous les villages du parc sont organisés annuellement, la Direction du parc organise trimestriellement une réunion des pêcheurs organisés en comités de pêche et une coopérative multifonctionnelle existe dans chaque village depuis les années 90. L'objectif principal de ces coopératives est la promotion de la qualité de vie des populations locales, la répartition plus équitable des revenus liés à l'exploitation des ressources naturelles, à travers une régulation socio-économique efficace. Le PNBA apporte son appui à ces structures villageoises, surtout par le biais du renforcement des capacités des gestionnaires, le financement de microprojets et la dotation de fonds autogérés.

C'est dans le cadre du renforcement de capacités des gestionnaires des coopératives et de l'amélioration et de la simplification des systèmes de gestion administratifs et comptables, que le PNBA entend recruter un consultant. Celui-ci doit fournir un appui technique et méthodologique aux gestionnaires de ces coopératives afin d'augmenter leur efficacité, la transparence de la gestion et de mieux répondre aux objectifs des coopératives de servir de manière équitable les intérêts économiques des adhérents.

A cet effet, le consultant établira dans un premier temps un diagnostic organisationnel et fonctionnel de chaque coopérative. Il procédera dans un second temps à la remise à niveau de celles-ci. Les travaux du consultant seront orientés par la prise en considération, de l'environnement économique et social local et des procédures actuellement en application.

La mission du consultant se déroulera sur le terrain, en deux temps, dans tous les villages (Agadir ; Arkeiss ; Iwik ; Teichott : Ten Alloul ; Tessot ; R'Gueiba ; Mamghar).

## **Objectif de la consultation**

- La première étape de la consultation vise à élaborer un diagnostic de la situation actuelle des coopératives, évaluer leur impact et leur rôle de régulation socio-économique, assurant une répartition équitable des ressources et des bénéfices vers un progrès social équilibré. Le consultant devra également proposer des solutions de nature à rectifier les problèmes identifiés à l'aide de nouveaux systèmes de gestion, transparents, simples et adaptés à la réalité locale. Voir même de

nouvelles formules d'organisation communautaire ou coopérative et/ou des modes de fonctionnement mieux adaptés aux objectifs de création du PNBA.

- Dans un deuxième temps, conformément aux documents des coopératives et en fonction des résultats du diagnostic préalable, le consultant, en vue d'améliorer la gestion des coopératives, mettra en œuvre les actions suivantes :
  - Proposer un système de suivi adapté au niveau des responsables en fonction de leurs outils et des activités des coopératives.
  - Mettre en place un système de gestion de chacune des activités, permettant un suivi efficace et simplifié et une transparence comptable et administrative optimales.
  - S'assurer que le mode de fonctionnement de la coopérative est garant d'une répartition plus équitable des revenus entre les adhérents et de son application au bénéfice de l'ensemble de la communauté à travers la mise en œuvre d'actions sociales d'intérêt commun.
  - Former à la gestion coopérative un pôle de personnes responsables dans chaque village ;

En bref, il s'agit de stimuler les coopératives afin qu'elles jouent un rôle qui répond mieux aux aspirations de leurs adhérents et aux objectifs du PNBA.

## **I. Evaluation de l'environnement et de l'organisation sociale :**

### **L'environnement social :**

- Evaluer la place des groupements féminins au sein des coopératives, notamment leur implication et leur intérêt dans la gestion, ainsi que la prise en compte de ce groupe par les coopératives.
- Evaluer la place des notabilités et personnes influentes locales au sein des coopératives, notamment leur implication dans la gestion, ainsi que la prise en compte de ce groupe par les coopératives.
- Evaluer l'impact social des coopératives pour la population en termes d'emploi, de services rendus et d'amélioration des revenus.
- Evaluer le degré d'appropriation de la coopérative par ses responsables ;
- Evaluer les compétences des responsables : niveau de formation, formations suivies ;
- Evaluer le degré d'équité dans la répartition des bénéfices générés par les activités de la coopérative pour les adhérents.

### **L'environnement économique :**

- Analyser les audits annuels, le mode de gestion financière et la comptabilité de chaque coopérative.
- Analyser l'utilisation des fonds faisant référence aux bénéfices communautaires directes (rémunérations annuelles des adhérents et œuvres sociales) et indirectes.

- Analyser le degré de séparation des différentes sources de revenus dans la comptabilité globale (écotourisme, voiture coopérative, etc.).
- Evaluer le mode de gestion des coopératives et des activités mises en place avec et sans l'appui du PNBA.
- Identifier les activités économiques les plus dynamiques au niveau de chaque village : pêche, mareyage, transformation, petit commerce, artisanat, etc.
- Identifier les principaux besoins en micro-crédit et évaluer les systèmes actuels d'autofinancement comme les services financiers informels offerts par les mareyeurs, les transformateurs étrangers etc.
- Evaluer le potentiel de développement par le biais d'une identification des activités à développer et à financer, dans le cadre des fonds autogérés des coopératives ou éventuellement, par les caisses de micro-crédit autogérées qui pourraient être mise en place dans le courant de l'année.

## **II. Facteurs humains et organisationnels :**

- Evaluer les risques liés à la sécurité des lieux et des fonds de la coopérative en caisse, les risques d'incendie, perte des fonds etc.
- Analyser la conformité des opérations avec les statuts et le règlement intérieur des coopératives ;
- Identifier les gestionnaires effectifs et leurs niveau professionnel ;
- Analyser le nombre d'adhérents et sa distribution en genre et par activité économique principale ;
- Evaluer le respect des statuts et du règlement intérieur, notamment la régularité de la tenue des réunions d'assemblée générale et du bureau de gestion de la coopérative ;
- Evaluer la fréquence et la qualité des rapports internes (bureau de gestion, commissaire aux comptes, etc.) et la tenue du cahier des P.V.

## **III. Documents et procédures comptables :**

- Vérifier les supports comptables : les relevés bancaires, le journal de caisse, les fiches de stocks, la fiche de suivi de l'utilisation de la voiture coopérative, etc.
- Evaluer les supports comptables : les écritures sont elles enregistrées systématiquement ? Existe-t-il des pièces justificatives ? Existe-t-il un manuel des procédures comptables ?
- Proposer la mise en place de procédures comptables simples et adaptées au niveau d'alphabétisation des villageois.
- Proposer des documents de gestion et un mode de suivi des activités et de la gestion financière;

## **IV. Résultats attendus :**

Au terme de la première phase, le consultant devra remettre à la Direction du PNBA, un rapport détaillé village par village évaluant le fonctionnement des coopératives.

Dans ce document le consultant doit :

- Relever les faiblesses et les irrégularités éventuelles ainsi que leurs impacts sur la coopérative et proposer les solutions qui s'imposent.
- Préconiser des moyens de gestion plus transparents et équitables des coopératives.

Pendant la deuxième phase le consultant doit, en fonction des résultats de son diagnostic préalable, apporter son concours et son appui sur les aspects ci-après :

- Mettre en œuvre des moyens de gestions équitables et transparents.
- Améliorer et simplifier les documents de gestion administrative et comptable des coopératives.
- Former les gestionnaires (au moins 2 homme et 2 femmes par coopérative) à l'utilisation des documents de procédure préconisés ;

Au terme de la consultation, la gestion des coopératives devrait être remise à niveau. Le consultant aura mis en oeuvre des actions pour l'amélioration des performances des coopératives et proposera l'accompagnement nécessaire au maintien de cette amélioration.

#### **V. Durée de la consultation :**

En préambule du travail sur le terrain, le consultant, durant 2 jours procédera à l'analyse et la capitalisation de l'ensemble de la documentation (évaluations, audits annuels, rapports de consultation) concernant les coopératives villageoises disponibles au PNBA.

La première partie de la consultation aura une durée 3 jours de travail par village, soit 28 jours de terrain (incluant 4 jours de route), durant lesquels le consultant devra élaborer son diagnostic sur le fonctionnement des coopératives. Le rapport établissant le diagnostic par coopérative et incluant des propositions d'outils de formation sera rendu au PNBA 7 jours après la conclusion des travaux de terrain. La durée globale de cette première étape sera de 35 jours.

Le PNBA doit par la suite organiser sur le terrain une restitution de cette première partie de la consultation, avec la participation des représentants de toutes les coopératives, avant d'avancer vers la deuxième phase. La stratégie proposée pour la deuxième phase de la consultation pourra être adaptée au mieux lors de l'atelier et un chronogramme détaillé pour la deuxième phase sera discuté et approuvé par l'assemblée.

La deuxième partie de la consultation aura une durée de 7 jours de travail de terrain par coopérative, soit 56 jours répartis en deux ou trois périodes mensuelles. Un rapport de formation sera élaboré par coopérative et rendu au PNBA avant d'entamer la formation d'une nouvelle coopérative. Pour les besoins de traitements de données, il pourra se retirer à la base d'Iwik ou de Mamghar. A la fin de la consultation, le consultant disposera de 5 jours pour la rédaction du rapport préliminaire qui sera remis au PNBA une semaine après la conclusion des travaux de terrain.

Le rapport final sera rendu 7 jours après la livraison du rapport préliminaire. La durée de cette seconde étape est de 68 jours. La consultation se déroule sur une période de 107 jours.

#### **V. Rémunération du consultant :**

Le consultant aura une rémunération de 20.000 UM par jour de terrain toutes dépenses de consultation comprises, incluant la nourriture et un forfait de 100 000 UM pour l'impression et la duplication du rapport. Le PNBA assurera le suivi de la consultation, le logement du consultant sur le terrain et son transport entre les villages. Le consultant aura pour homologue le Chef DAT pour accompagner et faciliter la consultation sur le terrain.

## **Annexe 2 : Fiche d'identité des coopératives**

## Fiche d'Identité de Coopérative

Village : Mamghar

Nom de la coopérative : Mamghar

N° d'agrément :

Agrément délivré par:

Nombre d'adhérent actuel : 190

Part d'adhésion initiale: 1200 UM

Autres formes de part: Action dont la valeur est de 3000 UM

Partenaire principal: PNBA

### Membres de bureau de gestion

Nom et prénom	Fonction	Age	Sexe	Niveau d'alphabetisation	Nombre d'actions
El Abed O. Beilil	Président	58	H	Analph.	11
Ely O. Bemba	Vice président	42	H	Analph.	2
Nema O. Ebnou	Secrétaire général	67	H	Analph.	1
Bah O. Biram	Secrétaire général Adjoint	58	H	Analph.	1
Ahmed Yaghoub O. Chenane	Trésorier	58	H	Analph.	1
Mohamed Said O. Cheikh Sid'Ahmed	Trésorier adjoint	46	H	Analph.	1
Ahmed O. Mbareck	Responsable Commercialisation	30	H	6ième primaire	1
Taha O. Malamine	Responsable approvisionnement	58	H	Analph.	1
Ahmed Salem O. Med Beyat	Responsable .magasin	Décédé en décembre 2007			

**Commissaire aux comptes** : Mahmoud O. Heidalla, résident à Nouadhibou

Il convient de rappeler que les membres présents ne connaissent pas les fonctions occupées par tous les membres du bureau de gestion (Ils ont tâtonnés). En plus il n'y a pas de document sur place où est inscrit la liste des membres du bureau de gestion.

## Fiche d'Identité de Coopérative

Village: R'Gueiba

Nom de la coopérative :

N° d'agrément :

Agrément délivré par:

Nombre d'adhérent actuel: 90

Part d'adhésion initiale:2500 UM

Autres formes de part: Action dont la valeur est de 3000 UM

Partenaire principal: PNBA

### Membres de bureau de gestion

Nom et prénom	Fonction	Age	Sexe	Niveau d'alphabetisation	Nombre d'actions
Ahmedou O. Hbib	Président	42	H	Analph.	2
Ahmedou Bemba O. Khliva	Vice président	33	H	Analph.	3
Oubeid O. Louli	Secrétaire général	30	H	Bac	5
Zeidane O. Abed	Secrétaire général Adjoint	30	H	Analph.	4
Meilid O. Bembay	Trésorier	38	H	Bac	4
Ahmedou O. Negly	Trésorier adjoint	60	H	Analph.	2
Brahim O. Negly	Responsable Commercialisation	48	H	Analph.	4
Maaloum O. Meilid	Responsable approvisionnement	36	H	Analph.	2
Elbar O. Rekouni	Responsable .magasin	35	H	Analph.	3

**Commissaire aux comptes** : Hama O. Sidya, charpentier, résidant à Teichott

## Fiche d'Identité de Coopérative

Village : Teichott

Nom de la coopérative :

N° d'agrément :

Agrément délivré par:

Nombre d'adhérent actuel: 65

Part d'adhésion initiale: 2000 UM

Autres formes de part: Action dont la valeur est de 3000 UM

Partenaire principal: PNBA

### Membres de bureau de gestion

Nom et prénom	Fonction	Age	Sexe	Niveau d'alphabetisation	Nombre d'action
M'Bareck O. Sidatt	Président	42	H	Analph.	10
Mohamed O. Mewloud	Vice président	42	H	Analph.	3
Boukhary O. Doueidahi	Secrétaire général	35	H	Bac	5
Aminetou M/ Emou	Secrétaire général Adjoint	39	F	Alpha. Faible	3
Meimoune M/ Negly	Trésorier	65	F	Analph.	4
M/ Abdi M/ Vadaletou	Trésorier adjoint	38	F	Analph.	4
Breika O. Blal	Responsable Commercialisation	50	H	Analph.	5
Beyari O. Samba	Responsable approvisionnement	30	H	Analph.	1
Tabha O. Negli	Responsable .magasin	50	H	Analph.	15

**Commissaire aux comptes** : Hama O. Sidya, charpentier, résident à Teichott

## Fiche d'Identité de Coopérative

Village de : Tessot

Nom de la coopérative :

N° d'agrément :

Agrément délivré par:

Nombre d'adhérent actuel: 50

Part d'adhésion initiale: 2000 UM

Autres formes de part: Action dont la valeur est de 6000 UM

Partenaire principal: PNBA

### Membres de bureau de gestion

Nom et prénom	Fonction	Age	Sexe	Niveau d'alphabetisation	Nombre d'actions
Mohamed Salem O. Sid Ahmed	Président	40	H	Alpha. Faible	2
Teghra O. Mourba	Vice président	43	H	Alpha. Faible	6
Elid O. Zeidane	Secrétaire général	32	H	Bac	2
Bouchra M/ Dey	Secrétaire général Adjoint	35	F	Alpha Faible	3
Bellaha O. Mohameden	Trésorier	40	H	Alpha. Faible	3
Meimouna M/ Sheila	Trésorier adjoint	30	F	Alpha. Faible	3
Kachef O. Mohameden	Responsable Commercialisation	42	H	Alpha. Faible	1
Inconnu	Responsable approvisionnement				
Inconnu	Responsable .magasin				

Il convient de rappeler que les membres présents ne connaissent pas les fonctions occupées par tous les membres du bureau de gestion (Ils ont tâtonnés). En plus il n'y a pas de document sur place où est inscrit la liste des membres du bureau de gestion.

## Fiche d'Identité de Coopérative

Village : Iwik

Nom de la coopérative :

N° d'agrément :

Agrément délivré par:

Nombre d'adhérent actuel: 60

Part d'adhésion initiale: 2000 UM

Autres formes de part: Action dont la valeur est de 5000 UM

Partenaire principal: PNBA

### Membres de bureau de gestion

Nom et prénom		Fonction	Age	Sexe	Niveau d'alphabétisation	Nombre d'action
Mahmoud Tahmane	O.	Président	50	H	Analph.	1
Ahmed Medou	O.	Vice président	30	H	Collège	1
Alioune Medou	O.	Secrétaire général	26	H	Collège	1
Lethneinya Mahmoud	M/	Secrétaire général Adjoint	25	F	Analph.	1
Bounenne Bede	O.	Trésorier	61	H	Collège	1
Mbeirika Douela	M/	Trésorier adjoint	33	F	Alpha. Faible	7
Ahmed Mahmoud Tahmane	O.	Responsable Commercialisation	30	H	Alpha. Faible	1
Hamar O. Saleck		Responsable approvisionnement	33	H	Alpha. Faible	2
Beikely Sambaval	O.	Responsable .magasin	35	H	Alpha. Faible	1

**Commissaire aux comptes** : Ahmed Thamogho

Il convient de rappeler que les membres présents ne connaissent pas les fonctions occupées par tous les membres du bureau de gestion (Ils ont tâtonnés). En plus il n'y a pas de document sur place où est inscrit la liste des membres du bureau de gestion.

## Fiche d'Identité de Coopérative

Village: Ten Alloul

Nom de la coopérative :

N° d'agrément :

Agrément délivré par:

Nombre d'adhérent actuel: 24

Part d'adhésion initiale: 2000 UM

Autres formes de part: Action dont la valeur est de 5000 UM

Partenaire principal: PNBA

### Membres de bureau de gestion

Nom et prénom	Fonction	Age	Sexe	Niveau d'alphabétisation	Nombre d'action
Mohamed O. Ahmed Yaaghoub	Président	35	H	Universitaire	4
Ahmed Yaghoub O. Abd El Hamed	Vice président		H		1
Oum Lekhoust M/ Mohamed	Secrétaire général		F		2
Mahjoubé M/ El Moustaphe	Secrétaire général Adjoint		F		2
Zeinebou M/ Mohamed	Trésorier		F		3
El Goth O. Mohamed M'Bareck	Trésorier adjoint		H		1
Mohamed O. Soueidi	Responsable Commercialisation	60	H	Analph	5
Mohamed O. Khaliva	Responsable approvisionnement	55	H	Analph	2
Fatma M/ Mohamed	Responsable .magasin		F		2

### **Commissaire aux comptes :** Sall Mamadou

Il convient de rappeler que les membres présents ne connaissent pas les fonctions occupées par tous les membres du bureau de gestion (Ils ont tâtonnés). En plus il n'y a pas de document sur place où est inscrit la liste des membres du bureau de gestion.

## Fiche d'Identité de Coopérative

Nom : Arkeiss

Nom de la coopérative :

N° d'agrément :

Agrément délivré par:

Nombre d'adhérent actuel: 43

Part d'adhésion initiale: 5000

Autres formes de part: Action dont la valeur est de 6000 UM

Partenaire principal: PNBA

### Membres de bureau de gestion

Nom et prénom	Fonction	Age	Sexe	Niveau d'alphabetisation	Nombre d'action
Ahmed Mahmoud O. Kheiratt	Président	-	H	Universitaire	1
Veten O. Meslem	Vice président	-	H	-	0
Ahmed Baba O. Soueid Ahmed	Secrétaire général	42	H	Alph. Faible	2
Mih M/ Soueid'Ahmed	Secrétaire générale Adjointe	-	F	Analph.	1
Enne M/ Mohameden	Trésorière	-	F	Analph.	2
Mohamed O. Lebatt	Trésorier adjoint	-	H	Analph.	0
Lehreitany O. Hemediy	Responsable Commercialisation	49	H	Alph. Faible	2
Inconnu	Responsable approvisionnement	-	-	-	-
Inconnu	Responsable .magasin	-	-	-	-

**Commissaire aux comptes** : Un Banquier de Nouadhibou

Il convient de rappeler que les membres présents ne connaissent pas les fonctions occupées par tous les membres du bureau de gestion (Ils ont tâtonnés). En plus il n'y a pas de document sur place où est inscrit la liste des membres du bureau de gestion.

## Fiche d'Identité de Coopérative

Nom : Agadir

Nom de la coopérative :

N° d'agrément :

Agrément délivré par:

Nombre d'adhérent actuel: 31

Part d'adhésion initiale: 4000 UM

Autres formes de part: Action dont la valeur est de 10000 UM

Partenaire principal: PNBA

### Membres de bureau de gestion

Nom et prénom	Fonction	Age	Sexe	Niveau d'alphabétisation	Nombre d'action
M'Barcka M/ Brahim O. Mehdi	Président	85	F	Analph.	136
Ahmed O. Meslem	Vice président	29	H	Alpha. Faible	36
Zeinebou M/ M'Bareck	Secrétaire général	30	F	Alpha. Faible	16
H'Seina M/ Meslem	Secrétaire générale Adjointe	58	F	Analph.	2
Chbale M/ Meslem	Trésorière	50	F	Analph.	93
El Vatra M/ Ethmane	Trésorier adjoint	34	F	Analph.	0
Brahim Ken O. M'Bareck	Responsable Commercialisation	25	H	Alpha. Faible	13
Teila M/ Mohamed O. Ely	Responsable approvisionnement	48	F	Analph.	16
M'Beirka M/ Mewloud	Responsable .magasin	34	F	Alpha. Faible	2

**Commissaire aux comptes :** Sall Amadou

Il convient de rappeler que les membres présents ne sont pas sûr de la répartition des fonctions entre les membres du bureau de gestion (Ils ont tâtonnés). En plus il n'y a pas de document sur place où est inscrit la liste des membres du bureau de gestion.

### **Annexe 3 : Fiches d'évaluation des coopératives**

<b>Grille d'évaluation de la performance des membres des bureaux de gestion des coopératives du PNBA</b>
--

Coopérative de : Mamghar

**Affectation de notes sur une échelle de 100 points**

Activités et tâches prévues	Note affectée
1. Tenue et documentation des réunions périodiques conformément au règlement intérieur <b>(15 points)</b>	<b>01</b>
2. Existence de documents de suivi des activités menées par la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>02</b>
3. Existence de rapports annuels du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
4. Existence de rapports annuels du commissaire aux comptes de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
5. Représentation des femmes au sein du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
6. Prise en compte des femmes dans les activités de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>04</b>
7. Mobilisation des jeunes dans les travaux collectifs et communautaires <b>(5 points)</b>	<b>01</b>
8. Tenue des documents de gestion administrative comptable <b>(15 points)</b>	<b>03</b>
9. Degré d'application des décisions de l'AG <b>(10 points)</b>	<b>01</b>
10. Existence de budget annuel de fonctionnement <b>(5 points)</b>	<b>01</b>
<b>Note totale sur 100</b>	<b>13/100</b>

<p align="center"><b>Grille d'évaluation de l'engagement des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b></p>
--

**Coopérative de : Mamghar**

**Adressée aux membres du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes)**

**I)**

Présence aux réunions d'assemblée générale **(10 points)**

Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**

Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(05 points)**

**Total            25/100**

**II)**

Présence aux réunions d'assemblée générale **(05 points)**

Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(20 points)**

Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(15 points)**

**Total            40/100**

**III)**

Présence aux réunions d'assemblée générale **(20 points)**

Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(05 points)**

Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(05 points)**

**Total            30/100**

**IV)**

Présence aux réunions d'assemblée générale **(20 points)**

Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(05 points)**

Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(10 points)**

**Total            35/100**

**V)**

Présence aux réunions d'assemblée générale **(20 points)**

Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(15 points)**

Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(10 points)**

**Total            45/100**

<b>Grille d'évaluation du degré de satisfaction des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
---

**Coopérative de : Mamghar**

**Adressée à des adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes)**

**I)**

Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10 points)**  
 Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**  
 Services rendus par la coopérative **(05 points)**  
 Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05 points)**.

**Total            25/100**

**II)**

Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**  
 Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**  
 Services rendus par la coopérative **(05 points)**  
 Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05 points)**.

**Total            20/100**

**III)**

Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**  
 Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**  
 Services rendus par la coopérative **(10 points)**  
 Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05 points)**.

**Total            25/100**

**IV)**

Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10 points)**  
 Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(10 points)**  
 Services rendus par la coopérative **(05 points)**  
 Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(10 points)**.

**Total            35/100**

**V)**

Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**  
 Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**  
 Services rendus par la coopérative **(05 points)**  
 Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05 points)**.

**Total            20/100**

**Moyennes**

<b>Performance des membres de gestion des bureaux</b>	<b>13%</b>
<b>Membres du bureau de gestion</b>	<b>35%</b>
<b>Adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau</b>	<b>25%</b>

<b>Grille d'évaluation de la performance des membres des bureaux de gestion des coopératives du PNBA</b>
--

**Coopérative de : R'Gueiba**

**Affectation de notes sur une échelle de 100 points**

<b>Activités et tâches prévues</b>	<b>Note affectée</b>
1. Tenue et documentation des réunions périodiques conformément au règlement intérieur <b>(15 points)</b>	<b>01</b>
2. Existence de documents de suivi des activités menées par la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>04</b>
3. Existence de rapports annuels du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
4. Existence de rapports annuels du commissaire aux comptes de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>02</b>
5. Représentation des femmes au sein du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
6. Prise en compte des femmes dans les activités de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>04</b>
7. Mobilisation des jeunes dans les travaux collectifs et communautaires <b>(5 points)</b>	<b>05</b>
8. Tenue des documents de gestion administrative comptable <b>(15 points)</b>	<b>05</b>
9. Degré d'application des décisions de l'AG <b>(10 points)</b>	<b>03</b>
10. Existence de budget annuel de fonctionnement <b>(5 points)</b>	<b>02</b>
<b>Note totale sur 100</b>	<b>26/100</b>

<p align="center"><b>Grille d'évaluation de l'engagement des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b></p>
--

**Coopérative de : R'Gueiba**

**Adressée aux membres du bureau de gestion de la coopérative (échantillon  
de cinq personnes anonymes) personnes trouvées (03)**

**I)**

Présence aux réunions d'assemblée générale **(10 points)**

Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**

Paielement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(10 points)**

**Total                    30/100**

**II)**

Présence aux réunions d'assemblée générale **(15 points)**

Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(20 points)**

Paielement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(20 points)**

**Total                    55/100**

**III)**

Présence aux réunions d'assemblée générale **(10 points)**

Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**

Paielement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(15 points)**

**Total                    35/100**

<b>Grille d'évaluation du degré de satisfaction des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
---

**Coopérative de : R'Gueiba**

**Adressée à des adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes)**

**I)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(15 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(10 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(10 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(20points).**

**Total            55/100**

**II)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(10 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(10 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(15points).**

**Total            40/100**

**III)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(15 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(15points).**

**Total            40/100**

**IV)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(15 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(15 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(15points).**

**Total            55/100**

**V)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(10 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(15points).**

**Total            35/100**

**Moyennes**

<b>Performance des membres de gestion des bureaux</b>	<b>26%</b>
<b>Membres du bureau de gestion</b>	<b>40%</b>
<b>Adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau</b>	<b>45%</b>

<b>Grille d'évaluation de la performance des membres des bureaux de gestion des coopératives du PNBA</b>
--

**Coopérative de : Teichett (Leereich)**

**Affectation de notes sur une échelle de 100 points**

<b>Activités et tâches prévues</b>	<b>Note affectée</b>
1. Tenue et documentation des réunions périodiques conformément au règlement intérieur <b>(15 points)</b>	<b>01</b>
2. Existence de documents de suivi des activités menées par la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>03</b>
3. Existence de rapports annuels du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
4. Existence de rapports annuels du commissaire aux comptes de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>04</b>
5. Représentation des femmes au sein du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>04</b>
6. Prise en compte des femmes dans les activités de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>04</b>
7. Mobilisation des jeunes dans les travaux collectifs et communautaires <b>(5 points)</b>	<b>05</b>
8. Tenue des documents de gestion administrative comptable <b>(15 points)</b>	<b>04</b>
9. Degré d'application des décisions de l'AG <b>(10 points)</b>	<b>03</b>
10. Existence de budget annuel de fonctionnement <b>(5 points)</b>	<b>02</b>
<b>Note totale sur 100</b>	<b>30/100</b>

<b>Grille d'évaluation de l'engagement des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
--

**Coopérative de : Teichett (Leereich)**

**Adressée aux membres du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes)**

**I)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(20 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(15 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(05 points)**

**Total 40/100**

**II)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(15 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(15 points)**

**Total 40/100**

**III)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(20 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(10 points)**

**Total 40/100**

**IV)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(20 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(15 points)**

**Total 45/100**

**V)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(20 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(05 points)**

**Total 35/100**

<b>Grille d'évaluation du degré de satisfaction des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
---

**Coopérative de : Teichett (Leereich)**

**Adressée à des adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes)**

**I)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(10 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(10points).**

**Total            30/100**

**II)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(05 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(10points).**

**Total            30/100**

**III)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(10 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(15points).**

**Total            35/100**

**IV)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(05 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(15points).**

**Total            30/100**

**V)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(10 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(15points).**

**Total            35/100**

**Moyennes**

<b>Performance des membres de gestion des bureaux</b>	<b>30%</b>
<b>Membres du bureau de gestion</b>	<b>40%</b>
<b>Adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau</b>	<b>32%</b>

<b>Grille d'évaluation de la performance des membres des bureaux de gestion des coopératives du PNBA</b>
--

**Coopérative de : Tessot**

**Affectation de notes sur une échelle de 100 points**

<b>Activités et tâches prévues</b>	<b>Note affectée</b>
1. Tenue et documentation des réunions périodiques conformément au règlement intérieur <b>(15 points)</b>	<b>01</b>
2. Existence de documents de suivi des activités menées par la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>05</b>
3. Existence de rapports annuels du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
4. Existence de rapports annuels du commissaire aux comptes de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>05</b>
5. Représentation des femmes au sein du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>03</b>
6. Prise en compte des femmes dans les activités de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>03</b>
7. Mobilisation des jeunes dans les travaux collectifs et communautaires <b>(5 points)</b>	<b>02</b>
8. Tenue des documents de gestion administrative comptable <b>(15 points)</b>	<b>03</b>
9. Degré d'application des décisions de l'AG <b>(10 points)</b>	<b>02</b>
10. Existence de budget annuel de fonctionnement <b>(5 points)</b>	<b>01</b>
<b>Note totale sur 100</b>	<b>25/100</b>

<b>Grille d'évaluation de l'engagement des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
--

**Coopérative de : Tessot**

**Adressée aux membres du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes)**

**I)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(10 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(05 points)**

**Total            25/100**

**II)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(05 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(05 points)**

**Total            20/100**

**III)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(15 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(15 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(05 points)**

**Total            35/100**

**IV)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(10 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(10 points)**

**Total            30/100**

**V)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(10 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(25 points)**

**Total            45/100**

<b>Grille d'évaluation du degré de satisfaction des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
---

**Coopérative de : Tessot**

**Adressée à des adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes)**

**I)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(15 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(10 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(15 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(20points).**

**Total            60/100**

**II)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(15 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(15points).**

**Total            45/100**

**III)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(10 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(15 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(15points).**

**Total            50/100**

**IV)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(10 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(05 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(15points).**

**Total            40/100**

**V)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10/ points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(05 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(10points).**

**Total            30/100**

**Moyennes**

<b>Performance des membres de gestion des bureaux</b>	<b>25%</b>
<b>Membres du bureau de gestion</b>	<b>31%</b>
<b>Adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau</b>	<b>45%</b>

<b>Grille d'évaluation de la performance des membres des bureaux de gestion des coopératives du PNBA</b>
--

Coopérative de : Iwik

Affectation de notes sur une échelle de 100 points

Activités et tâches prévues	Note affectée
1. Tenue et documentation des réunions périodiques conformément au règlement intérieur <b>(15 points)</b>	<b>00</b>
2. Existence de documents de suivi des activités menées par la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>02</b>
3. Existence de rapports annuels du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
4. Existence de rapports annuels du commissaire aux comptes de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>02</b>
5. Représentation des femmes au sein du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>03</b>
6. Prise en compte des femmes dans les activités de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>02</b>
7. Mobilisation des jeunes dans les travaux collectifs et communautaires <b>(5 points)</b>	<b>01</b>
8. Tenue des documents de gestion administrative comptable <b>(15 points)</b>	<b>02</b>
9. Degré d'application des décisions de l'AG <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
10. Existence de budget annuel de fonctionnement <b>(5 points)</b>	<b>00</b>
<b>Note totale sur 100</b>	<b>12/100</b>

<b>Grille d'évaluation de l'engagement des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
--

**Coopérative de : Iwik**

**Adressée aux membres du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes) personnes trouvées (02)**

**I)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(05 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(05 points)**

**Total                    20/100**

**II)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(05 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(05 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(05 points)**

**Total                    15/100**

<b>Grille d'évaluation du degré de satisfaction des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
---

**Coopérative de : Iwik**

**Adressée à des adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes)**

**I)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(05 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05points).**

**Total            20/100**

**II)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(05 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05points).**

**Total            20/100**

**III)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(05 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05points).**

**Total            20/100**

**IV)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(05 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05points).**

**Total            20/100**

**V)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(05 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05points).**

**Total            20/100**

**Moyennes**

<b>Performance des membres de gestion des bureaux</b>	<b>12%</b>
<b>Membres du bureau de gestion</b>	<b>17.5%</b>
<b>Adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau</b>	<b>20%</b>

<b>Grille d'évaluation de la performance des membres des bureaux de gestion des coopératives du PNBA</b>
--

**Coopérative de : Ten Alloul**

**Affectation de notes sur une échelle de 100 points**

<b>Activités et tâches prévues</b>	<b>Note affectée</b>
1. Tenue et documentation des réunions périodiques conformément au règlement intérieur <b>(15 points)</b>	<b>00</b>
2. Existence de documents de suivi des activités menées par la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
3. Existence de rapports annuels du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
4. Existence de rapports annuels du commissaire aux comptes de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>03</b>
5. Représentation des femmes au sein du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>04</b>
6. Prise en compte des femmes dans les activités de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
7. Mobilisation des jeunes dans les travaux collectifs et communautaires <b>(5 points)</b>	<b>00</b>
8. Tenue des documents de gestion administrative comptable <b>(15 points)</b>	<b>02</b>
9. Degré d'application des décisions de l'AG <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
10. Existence de budget annuel de fonctionnement <b>(5 points)</b>	<b>00</b>
<b>Note totale sur 100</b>	<b>09/100</b>

<b>Grille d'évaluation de l'engagement des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
--

**Coopérative de : Ten Alooul**

**Adressée aux membres du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes) personnes trouvées (04)**

**I)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(10 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(15 points)**

**Total 35/100**

**II)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(10 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(10 points)**

**Total 30/100**

**III)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(15 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(05 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(15 points)**

**Total 35/100**

**IV)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(10 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(05 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(10 points)**

**Total 25/100**

<b>Grille d'évaluation du degré de satisfaction des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
---

**Coopérative de : Ten Alloul**

**Adressée à des adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes)**

**I)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(10 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(10points).**

**Total            30/100**

**II)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(10 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05points).**

**Total            25/100**

**III)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(10 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(10points).**

**Total            30/100**

**IV)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(10 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05points).**

**Total            25/100**

**V)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(05 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(10 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05points).**

**Total            25/100**

**Moyennes**

<b>Performance des membres de gestion des bureaux</b>	<b>09%</b>
<b>Membres du bureau de gestion</b>	<b>31.25%</b>
<b>Adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau</b>	<b>27%</b>

<b>Grille d'évaluation de la performance des membres des bureaux de gestion des coopératives du PNBA</b>
--

**Coopérative de : Arkeiss**

**Affectation de notes sur une échelle de 100 points**

<b>Activités et tâches prévues</b>	<b>Note affectée</b>
1. Tenue et documentation des réunions périodiques conformément au règlement intérieur <b>(15 points)</b>	<b>01</b>
2. Existence de documents de suivi des activités menées par la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>05</b>
3. Existence de rapports annuels du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
4. Existence de rapports annuels du commissaire aux comptes de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>03</b>
5. Représentation des femmes au sein du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>03</b>
6. Prise en compte des femmes dans les activités de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>07</b>
7. Mobilisation des jeunes dans les travaux collectifs et communautaires <b>(5 points)</b>	<b>02</b>
8. Tenue des documents de gestion administrative comptable <b>(15 points)</b>	<b>05</b>
9. Degré d'application des décisions de l'AG <b>(10 points)</b>	<b>03</b>
10. Existence de budget annuel de fonctionnement <b>(5 points)</b>	<b>00</b>
<b>Note totale sur 100</b>	<b>29/100</b>

<b>Grille d'évaluation de l'engagement des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
--

**Coopérative de : Arkeiss**

**Adressée aux membres du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes) personnes trouvées (02)**

**I)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(05 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(15 points)**

**Total            30/100**

**II)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(05 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(05 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(10 points)**

**Total            20/100**

<b>Grille d'évaluation du degré de satisfaction des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
---

**Coopérative de : Arkeiss**

**Adressée à des adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes)**

**I)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(15 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(10points).**

**Total            40/100**

**II)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(10 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(10points).**

**Total            35/100**

**III)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(15 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(10 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(15 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(10points).**

**Total            50/100**

**IV)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(15 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(10points).**

**Total            40/100**

**V)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(15 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(15 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(10points).**

**Total            45/100**

**Moyennes**

<b>Performance des membres de gestion des bureaux</b>	<b>29%</b>
<b>Membres du bureau de gestion</b>	<b>25%</b>
<b>Adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau</b>	<b>42%</b>

<b>Grille d'évaluation de la performance des membres des bureaux de gestion des coopératives du PNBA</b>
--

Coopérative de : Agadir

Affectation de notes sur une échelle de 100 points

Activités et tâches prévues	Note affectée
1. Tenue et documentation des réunions périodiques conformément au règlement intérieur <b>(15 points)</b>	<b>01</b>
2. Existence de documents de suivi des activités menées par la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>02</b>
3. Existence de rapports annuels du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>00</b>
4. Existence de rapports annuels du commissaire aux comptes de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>04</b>
5. Représentation des femmes au sein du bureau de gestion de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>07</b>
6. Prise en compte des femmes dans les activités de la coopérative <b>(10 points)</b>	<b>03</b>
7. Mobilisation des jeunes dans les travaux collectifs et communautaires <b>(5 points)</b>	<b>02</b>
8. Tenue des documents de gestion administrative comptable <b>(15 points)</b>	<b>05</b>
9. Degré d'application des décisions de l'AG <b>(10 points)</b>	<b>03</b>
10. Existence de budget annuel de fonctionnement <b>(5 points)</b>	<b>01</b>
<b>Note totale sur 100</b>	<b>28/100</b>

<b>Grille d'évaluation de l'engagement des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
--

**Coopérative de : Agadir**

**Adressée aux membres du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes)**

**I)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(10 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(20 points)**

**Total            40/100**

**II)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(10 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(15 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(15 points)**

**Total            40/100**

**III)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(10 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(20 points)**

**Total            40/100**

**IV)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(15 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(15 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(20 points)**

**Total            50/100**

**V)**

1. Présence aux réunions d'assemblée générale **(10 points)**
2. Degré de mobilisation des adhérents lors des travaux collectifs **(10 points)**
3. Paiement des cotisations et crédits contractés envers l'association **(15 points)**

**Total            35/100**

<b>Grille d'évaluation du degré de satisfaction des adhérents vis-à-vis de la coopérative du PNBA</b>
---

**Coopérative de : Agadir**

**Adressée à des adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau de gestion de la coopérative (échantillon de cinq personnes anonymes)**

**I)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(15 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(20 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05points).**

**Total            45/100**

**II)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(10 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(20 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05points).**

**Total            45/100**

**III)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(15 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(10 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(20 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05points).**

**Total            50/100**

**IV)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(05 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(20 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05points).**

**Total            40/100**

**V)**

1. Mode de gestion et de fonctionnement de la coopérative **(10 points)**
2. Exécution des membres du bureau de gestion de la coopérative **(10 points)**
3. Services rendus par la coopérative **(15 points)**
4. Actions de la coopérative en matière de conservation des écosystèmes **(05points).**

**Total            40/100**

**Moyennes:**

<b>Performance des membres de gestion des bureaux</b>	<b>28%</b>
<b>Membres du bureau de gestion</b>	<b>41%</b>
<b>Adhérents n'occupant pas des postes au sein du bureau</b>	<b>44%</b>

**Récapitulatif des résultats des trois grilles d'évaluation exprimé en pourcentage**

<b>Coopérative</b>	<b>% Performance des membres du B.G</b>	<b>% Engagement des adhérents vis-à-vis des coopératives</b>	<b>% Degré de satisfaction des adhérents</b>
Mamghar	13	35	25
R'Gueiba	26	40	45
Teichett	30	40	32
Tessot	25	31	45
Iwik	12	17.5	20
Ten Alloul	09	31.2	27
Arkeiss	29	25	42
Agadir	28	41	44
<b>Moyenne</b>	<b>26.75</b>	<b>31.81</b>	<b>34.87</b>

## **Annexe 4 : Questionnaire d'enquête des coopératives**

## PARC NATIONAL DU BANC D'ARGUIN

### Diagnostic organisationnel et fonctionnel des coopératives du PNBA

Le Consultant Ahmed O/ Sidaty : tel : 650 64 07

### Questionnaire d'enquête

Village de :

Date :

Coopérative de :

Nom du président :

#### 1. Identité de la coopérative

Date de création :

Agrément : N° :

La coopérative dispose-t-elle des statuts : \_\_\_\_\_

La coopérative dispose-t-elle d'un règlement intérieur ? \_\_\_\_\_ ; est approuvé par l'assemblée générale ? \_\_\_\_\_

Compte bancaire : N° : \_\_\_\_\_ ; date dernier relevé :

\_\_\_\_\_ ; montant inscrit dans le dernier relevé bancaire :

\_\_\_\_\_ ;  
Emplacement et nature de la caisse :

\_\_\_\_\_ ;  
Montant en caisse

Existe-il un budget de fonctionnement annuel:

Nombre d'audit externe depuis la création de la coopérative : \_\_\_\_\_ ; les rapports d'audits existe –t il ? \_\_\_\_\_ ; combien : \_\_\_\_\_

Nombre d'adhérents à la création : \_\_\_\_\_ dont \_\_\_\_\_ femmes

Nombre actuel d'adhérents \_\_\_\_\_ dont \_\_\_\_\_ femmes

Nombre d'adhérents de moins de 18 ans \_\_\_\_\_ dont \_\_\_\_\_ femmes

Nombre d'adhérents non-résidents \_\_\_\_\_ dont \_\_\_\_\_ femmes

Nombre d'adhérents ayant migrés : vers le goudron Nktt-NDB : \_\_\_\_\_ ;

Scolarité des enfants \_\_\_\_\_ ; Autre raison : \_\_\_\_\_

Nombre de cas de démission depuis la création de la coopérative : \_\_\_\_\_ ;

Quels sont les principales raisons ?

Nombre d'adhérents par catégorie socio-professionnel :

Pêcheurs : \_\_\_\_\_ ; mareyeurs \_\_\_\_\_ ; transformatrices : \_\_\_\_\_ ; autres à spécifier

La coopérative dispose-t-elle d'un local (siège) :  
Nombre de groupements féminins adhérents à la coopérative : \_\_\_\_\_

## **2. Organes et instances de la coopératives**

### **L'Assemblée Générale (AG)**

Nombre de réunions de l'AG depuis la création de la coopérative : \_\_\_\_\_

Les décisions de l'AG sont prises par: vote : \_\_\_\_\_ ; consensus : \_\_\_\_\_

Sur quoi portent le plus souvent les décisions de l'AG ?

Quel est l'ordre de jour de la dernière réunion de l'AG ?

Nombre de P.V de réunion en 2004 :  
Nombre de P.V de réunion en 2005 :  
Nombre de P.V de réunion en 2006 :  
Nombre de P.V de réunion en 2007 :  
Nombre de P .V de réunion en 2008 :

Les recommandations du rapport du commissaire aux comptes sont elles exécutées ou non ?

### **Le bureau de gestion (BG) :**

Nbre de membre du bureau de gestion : \_\_\_\_\_ dont femmes :  
\_\_\_\_\_

Nombre de membre du BG 65 ans et plus : \_\_\_\_\_

Combien de fois le bureau a-t-il été renouvelé ces cinq dernières années :  
\_\_\_\_\_

A quand remonte le dernier renouvellement du bureau \_\_\_\_\_ ; combien de nouveau entrant : \_\_\_\_\_ ; le renouvellement est dû à l'initiative de qui \_\_\_\_\_

Les membres du bureau de gestion ont bénéficié de combien de sessions de formation ces cinq dernières années \_\_\_\_\_ ; quelle est la date de la dernière session? \_\_\_\_\_ ; Elle porte sur quoi ?  
\_\_\_\_\_

---

---

---

Quelle est sa durée ? \_\_\_\_\_ jours

Fréquence des réunions :

Niveau d'instruction des membres du bureau:

Faiblement alphabétisé : \_\_\_\_\_ H et \_\_\_\_\_ F

Primaire : \_\_\_\_\_ H et \_\_\_\_\_ F

Secondaire : \_\_\_\_\_ H et \_\_\_\_\_ F

Universitaire : \_\_\_\_\_ H et \_\_\_\_\_ F

Autre: (à préciser) : \_\_\_\_\_ H et \_\_\_\_\_ F

Analphabètes : \_\_\_\_\_ H et \_\_\_\_\_ F

Niveau d'instruction du Président :

Niveau d'instruction du Vice Président :

Niveau d'instruction du Secrétaire général :

Niveau d'instruction du trésorier :

Niveau d'instruction du commissaire aux comptes :

Quels sont les documents de gestion à disposition du BG ?

Nombre de P.V de réunion en 2007 :

Nombre de P .V de réunion en 2008 :

Processus de prise de décisions lors de l'engagement des dépenses :

Pièces justificatives des dépenses ?

Quelle est la fonction sociale antérieure du président ?

Chef temporel : \_\_\_\_\_ ; chef spirituel : \_\_\_\_\_ ; maître d'école coranique \_\_\_\_\_  
; agent public \_\_\_\_\_ ; autres : \_\_\_\_\_

Quelle est la fonction sociale antérieure du trésorier général?

Chef temporel : \_\_\_\_\_ ; chef spirituel : \_\_\_\_\_ ; maître d'école coranique \_\_\_\_\_  
; agent public \_\_\_\_\_ ; autres : \_\_\_\_\_

Combien de membres du bureau sont issus du même grand père : \_\_\_\_\_

Y a-t-il des membres du BG qui sont gendres de certains autres membres ?  
\_\_\_\_\_ ; Combien : \_\_\_\_\_

### **Comités spécialisés :**

Y a-t-il des comités spécialisés ? \_\_\_\_\_ ; Si oui lesquelles ?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

#### **Autres :**

Quel est le lien entre le bureau de gestion de la coopérative et ces différents comités spécialisés (décrire)

Quels sont les documents de gestion à disposition des comités spécialisés ?

### **Les gérants d'activités :**

Existe-il des gérants d'activités de la coopérative? Si oui lesquels ?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

#### **Autres :**

Comment les gérants sont désignés ?

Comment ils sont rémunérés ?

Comment ils sont suivis ?

### **3. Projets et activités de la coopérative**

La coopérative a-t-elle réalisé des activités pendant les cinq dernières années dans le cadre de son plan d'action :

Activités	Date démarrage	Montant (UM)	bailleurs	Nbre bénéficiaires	Nbre de femmes bénéficiaires	% contribution coopérative
1.						
2.						
3						
4						
5						
6						
7						

Modalités de gestion des activités : (gérants salariés ; part du bénéfice, autres ; tiennent-ils des documents comptables ; Sont-ils suivi par le BG de la coopérative ; réalisent-ils des résultats ; y a-il affectation de résultats aux membres de la coopérative ? Précisez le service rendu par ces activités aux membres de la coopérative ; les produits et les fonds sont-t-ils sécurisés).

:

#### **4. Listing des activités les plus dynamiques**

#### **5. Types de crédits actuels et besoins en crédit**

## **6. Aspects historiques politiques**

Nombre de tribus dans la zone du PNBA \_\_\_\_ dont \_\_\_\_\_ guerrières et \_\_\_\_\_ maraboutique.

Y a-t-il des conseillers municipaux au sein du bureau de gestion de la coopérative? Si oui combien \_\_\_\_ dont \_\_\_\_\_ femmes

Rôle du bureau de gestion dans la résolution des conflits ? A-t-il résolu par le passé des conflits entre adhérents ?

Quelles sont les relations entre la coopérative et la commune ?

## **5. Principales contraintes de la coopérative**