

Coopérer aujourd'hui n° 6

► Rodolphe Carlier (Pôle DSU-SPM)

Nassim rêvée, Nassim réelle

Confrontation de représentations autour d'une mutuelle de maintenance d'éoliennes en Mauritanie

Pour assurer la maintenance d'éoliennes dans les villages du Trarza, le Gret a suscité la création d'une mutuelle fédérant les villages : Nassim. Celle-ci assure efficacement ses fonctions, mais les désaccords avec le Gret sont fréquents, sur des questions de choix de gestion. À la vision du Gret, d'une mutuelle contrôlée par un directeur gestionnaire, s'oppose la vision de ses responsables, fondée sur un système présidentiel et les règles de fonctionnement de la société maure. Pourtant, tous se retrouvent dans la volonté d'une structure efficace et servant de référence dans le pays. Objectiver ces différences de représentations permettrait de renégocier la convention et les règles de gestion, pour un partenariat apaisé.

Sommaire

Résumé	3
I. NASSIM: DU MODÈLE À LA RÉALITÉ	7
1. La Nassim rêvée du Gret	7
1.1 Une institution commerciale et financière	7
1.2 Une structure démocratique et autogérée	8
1.3 L'obsession du directeur : le mouton à cinq pattes	8
1.4 Une impossible alliance ?	9
2. La Nassim réelle	11
2.1 Un système présidentiel	11
2.2 Une organisation reflet d'une société	12
2.3 Nassim opérateur direct	13
3. Les deux Nassim	14
II. DE LA REPRÉSENTATION A LA CONVENTION	16
1. Une convention « conventionnelle »	16
2. Les procédures de gestion	17
2.1 La procédure de provisionnement	18
2.2 La comptabilité : rendre compte ou compter ?	20
III. UN COURT BILAN DE NASSIM	23
1. Une lenteur salvatrice	23
2. Un contrôle plus politique que gestionnaire	24
3. Le plus idéologue des deux n'est pas celui qu'on croit ?	24
IV. CONCLUSION	26

ANNEXE

UNE DESCRIPTION DE L'ORGANISATION DE VILLAGE MAURE DU TRARZA AU VINGTIEME SIECLE.	29
Une société « castée »	29
L'importance des confréries	30
L'administration et la répartition des ressources.	30

Résumé

Par Elisabeth Paquot

Créée à l'initiative du GRET, Nassim est une union de coopératives mauritaniennes dont l'ambition principale est de garantir la maintenance et le renouvellement des éoliennes de pompage installées dans la région du Trarza. Elle fait suite à un projet, Alizés Trarza, qui avait permis l'installation d'une centaine d'éoliennes de pompage entre 1990 et 1996, mais dont la situation de gestion et de maintenance commençait à se dégrader. La création de cette coopérative s'est donc imposée avec deux objectifs : celui de créer une structure démocratique et autogérée, et celui de pérenniser la gestion financière. Sa création s'est faite par étape, en organisant tout d'abord des séminaires par zone géographique pour sensibiliser les villages à la question hydraulique, puis par un travail d'animation et d'appui à la constitution des coopératives, à la mise en place d'une assemblée générale et d'un comité provisoire pour déboucher enfin sur la création d'une coopération basée sur un principe mutualiste. Les villages bénéficiaires des services de Nassim (maintenance, entretien, renouvellement) sont aussi ses actionnaires, sous forme de coopératives " eau et énergie ".

Constituée d'une assemblée générale des coopératives, qui élit un conseil d'administration renouvelable par tiers tous les trois ans, qui lui même élit un président ainsi que d'autres membres du bureau (trésorier, secrétaire général), cette mutuelle comporte une vie interne active, confirmée par la tenue régulière de conseils d'administration et d'assemblées générales.

Nassim qui fonctionne depuis 1997, assure efficacement ses fonctions et constitue un véritable apport dans la gestion des équipements hydrauliques en Mauritanie avec des résultats significatifs, comme l'amélioration de la maintenance des éoliennes, et le recouvrement des cotisations. Son efficacité est due à sa longue période de maturation, à son appropriation par ses membres, mais aussi au véritable travail d'objectivation des désaccords et de négociation des compromis entre le Gret et la structure en devenir, ainsi qu'à l'appui du Gret qui continua à former ses membres grâce à une convention de deux ans renouvelable. Cependant, le tableau n'est pas si idyllique. Il reste à Nassim à : améliorer certains aspects de sa gestion, à renforcer la professionnalisation de son conseil d'administration, et à favoriser la délégation d'une partie des pouvoirs de son président.

Les handicaps du projet ne résultent pas d'une insuffisance d'appropriation des objectifs de la mutuelle par ses responsables, mais bien de différences dans la représentation qu'en ont ses responsables et ceux du Gret. S'il y a accord sur les objectifs, et sur le fait qu'il y a toujours un décalage entre "une organisation pensée et sa réalité", il existe des divergences liées aux moyens de les atteindre, issues des représentations différentes des résultats des engagements contractualisés. L'analyse des deux Nassim atteste des accords de point de vue des discours sur la modernité et l'innovation du système, tout en opposant les logiques respectives auxquelles se réfèrent le Gret et les cadres de Nassim. Des divergences existent ainsi entre la vision du Gret, d'une mutuelle contrôlée par un directeur gestionnaire et celle des responsables, fondée sur un système présidentiel et les règles de fonctionnement de la société maure. De plus, leurs images ont été réciproquement affectées, le Gret, perdant par exemple aux yeux de Nassim son rôle neutre et impartial. Il n'en reste pas moins que ces deux institutions sont fondamentalement d'accord sur l'objectif principal de Nassim et sur la volonté de faire vivre une structure efficace pouvant servir de référence. L'objectif de ce texte au delà de retracer ces divergences est de tenter d'identifier les fondements même des

ces conceptions différentes et de montrer qu'il est possible d'élaborer une stratégie de partenariat basée sur une "objectivation des écarts et des divergences". L'intérêt est de pouvoir dépasser le simple conflit de représentation, et d'arriver à renégocier les conventions et les règles de gestion et d'atteindre "un partenariat apaisé", fait de compromis et de partage. Enfin, l'analyse et la confrontation des représentations de gestion et de maintenance de la mutuelle Nassim, ajoute un chapitre à la méthodologie du GRET en matière d'appui institutionnel et à sa capacité à renforcer les organisations sociales.

Nassim¹ est une union de coopératives mauritaniennes, dont l'objectif principal est de garantir la maintenance et le renouvellement des éoliennes de pompage installées dans la région du Trarza. Cette union de coopératives a été créée sur l'initiative du Gret, faisant suite à un projet, Alizés Trarza, qui avait permis l'installation d'une centaine d'éoliennes de pompage entre 1990 et 1996.

Nassim (ou mutuelle Nassim) a officiellement été créée en juillet 1997. Les premières réflexions quant à la possibilité de créer une telle structure remontent quant à elles à mars 1993. Ainsi, le processus de création de Nassim aura duré plus de quatre ans durant lesquelles Nassim s'est constituée non seulement formellement mais aussi dans la représentation qu'en eurent d'une part son promoteur, le Gret, et d'autre part ses responsables (le président et les administrateurs de Nassim). Nassim fonctionne depuis 2 ans, avec des résultats significatifs. On observe cependant un certain décalage entre la manière dont le Gret pensait voir géré Nassim et celle dont Nassim est effectivement géré. Cela ne tient pas, nous semble-t-il, à une insuffisante appropriation des objectifs de la mutuelle par ses responsables, mais bien à ces différences dans la représentation qu'en ont ses responsables et celle du Gret.

L'objet de cette note est d'abord de retracer les deux Nassim, de tenter d'identifier les fondements de ces conceptions divergentes. Mais au-delà de ces divergences souvent culturelles, mon but est de montrer qu'il est possible d'élaborer une stratégie de partenariat, basée sur une objectivation des écarts et des divergences, pour mieux aboutir à un accord commun, réellement conventionné. L'objectif plus large est de chercher à améliorer la méthodologie du Gret en matière d'appui institutionnel.

Nous attacherons tout particulièrement à trouver, dans la recherche de ces compromis à trouver, à la manière dont Nassim peut assurer le contrôle de son organisation et la régulation de ses instances décisionnelles.

Quelques repères

La Mauritanie

La République Islamique de Mauritanie se situe dans la partie Ouest du continent africain, entre le Sénégal et le Maroc, bordée à l'ouest par l'océan atlantique et à l'est par l'Algérie et le Mali. La Mauritanie s'étend sur 1.030.000 km² et compte environ 2 millions d'habitants.

L'économie de la Mauritanie dépend des mines de fer, de la pêche et de l'agriculture.

La population mauritanienne se compose de plusieurs ethnies d'importance inégale dont la principale est constituée par les maures arabophones, répartis dans tout le pays. Ils se divisent en arabes beydanes (blancs) et en arabes haratines (noirs, anciens esclaves). Les maures sont traditionnellement éleveurs et commerçants.

Le Trarza

Le Trarza est une des douze régions administratives de la Mauritanie. Elle se situe à l'extrême sud ouest du pays. Les deux caractéristiques principales de cette région sont la concentration des agglomérations autour desquelles affluent et se fixent les populations nomades, ainsi qu'une vocation essentiellement agropastorale.

Le Trarza compte 200.000 habitants, dont 27.800 dans la capitale régionale, Rosso. En ce qui concerne les conditions hydrogéologiques, l'aquifère du Trarza, le plus impor-

¹ Nassim est le nom d'un vent léger qui se lève à l'aube en Mauritanie. Ce nom est tiré d'une racine arabe qui signifie à la fois souffle vital, être humain et vent doux...

tant en Mauritanie, occupe tout le sud-ouest et est traversé de nombreux puits pour abreuver les troupeaux.

Le Gret

Le Gret une ONG de droit français travaillant dans le domaine du développement. A ce titre, le Gret conçoit et mène des programmes de développement local, en accompagnant le changement social, les innovations technologiques et les évolutions institutionnelles.

Présent en Mauritanie depuis 1990, le Gret y a initialement mené un projet d'alimentation en eau potable dans la région du Trarza (projet Alizés). Elle développe désormais un programme d'électrification rurale dans la même région, ainsi qu'un programme hydraulique, ASHYR², dont Nassim constitue un des volets.

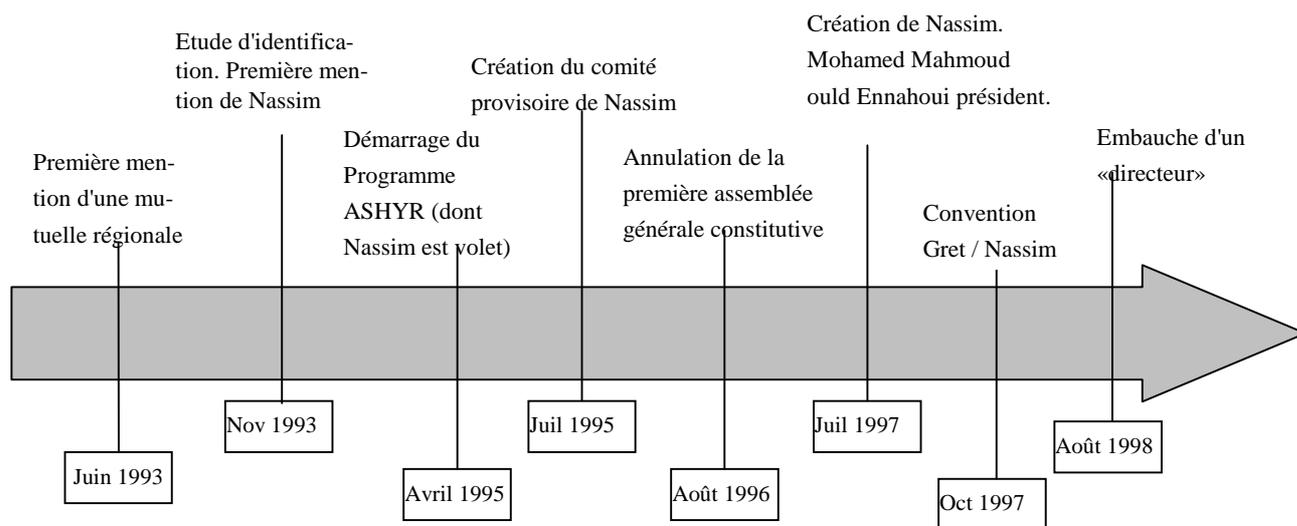
Nassim

Nassim est une Union de coopératives du Trarza dont l'objet est la gestion et la préservation des équipements hydrauliques éoliens dans le Trarza. Nassim est basée sur un principe mutualiste : les villages bénéficiaires des services de Nassim (maintenance, entretien, renouvellement) sont aussi ses actionnaires, sous forme de coopératives « Eau et énergie ». Nassim est donc constituée d'une assemblée générale des coopératives, qui élit un conseil d'administration renouvelable par tiers tous les 3 ans, qui lui-même élit un président, ainsi que les autres membres du bureau (trésorier, secrétaire général).

Le Gret a été l'initiateur de Nassim. La création de cette mutuelle s'est faite par étape, en organisant tout d'abord des séminaires par zone géographique pour sensibiliser les villages à la gestion hydraulique, puis par un travail d'animation et d'appui à la constitution des coopératives, à la mise en place d'une assemblée générale et d'un comité provisoire pour déboucher enfin sur la création de la mutuelle Nassim.

Après sa création, le Gret continue d'appuyer et de former les membres de Nassim au travers d'une convention de deux ans renouvelable, au delà même de la durée du programme ASHYR..

Dates jalon de Nassim



² Programme ASHYR (Amélioration des Services de l'Hydraulique Rurale), sur financement AFD et Etat mauritanien.

I. NASSIM: DU MODELE A LA REALITE

1. La Nassim rêvée du Gret

1.1 Une institution commerciale et financière

L'idée de créer une mutuelle procède d'une réflexion du Gret tandis que le projet Alizés entamait ses deux dernières années. Le projet Alizés avait permis l'installation d'une centaine d'éoliennes mécaniques dans les villages du Trarza. Ces éoliennes avaient pour objet l'alimentation en eau potable des populations. L'introduction de l'énergie éolienne avait reposé sur plusieurs principes dont :

- ▷ la participation financière des villages à l'investissement
- ▷ le transfert de technologie à une entreprise locale (Deyloul)
- ▷ la mise en place d'un réseau de maintenance

La maintenance reposait sur une adhésion libre des villages à un contrat de maintenance globale auprès de l'entreprise Deyloul. Ce contrat, qui s'élevait à environ 1.200 FF par an, prévoyait trois visites de maintenance préventive, ainsi qu'une réparation dans les trois jours après déclaration de la panne.

La situation de la maintenance s'est lentement dégradée. Les villages contestaient le respect des engagements de Deyloul quant aux visites de maintenance préventive ainsi qu'au délai de réparation. Les contrats de maintenance étaient de moins en moins renouvelés. De plus, le contrat n'assurait que les petites pannes sur l'éolienne mais n'assurait ni la maintenance lourde ni les autres éléments du point d'eau (puits, bassin).

Le système mettait en évidence, aux yeux du Gret, deux insuffisances :

- ▷ Insuffisance de négociation des villages vis à vis de l'entreprise Deyloul en situation monopolistique ;
- ▷ Insuffisance de prise en charge financière de la maintenance lourde et du renouvellement des équipements d'exhaure.

L'émergence de Nassim a reposé cependant sur une logique économique. Les premiers documents posent deux problèmes à résoudre :

- L'amortissement, la pérennité des installations ;
- La nécessité d'équiper d'autres villages.

Regrouper à un niveau fédératif les provisions pour amortissement et grosses réparations des éoliennes pouvait permettre de disposer d'un fonds conséquent, à même de financer les travaux là où ils étaient utiles, et de permettre une force de négociation avec Deyloul. Les provisions pourraient aussi financer d'autres réalisations. Il est alors proposé «un mécanisme financier de type mutuelle [qui] pourrait permettre de concilier les deux problèmes : investir l'épargne des villages déjà équipés dans les villages non pourvus d'équipements. »³.

Pour atteindre cet objectif, le Gret prévoyait la mise en place d'un paiement de l'eau au volume. Le paiement de chaque village à la mutuelle serait donc basé sur une facturation liée

³ Projet Alizés : Rapport d'activité an 3 Mars 92 Février 93 (Juin 93) Luc Arnaud

à une vente de l'eau. Par ailleurs, la recherche à court terme d'une rentabilité assurée a pré-supposé immédiatement de la taille de la mutuelle, à savoir la nécessité d'une entité régionale.

Cette proposition correspondait à une logique économique selon laquelle les produits de l'épargne servent à financer les investissements. Les échanges entre les villages et la mutuelle relevaient d'abord de la relation économique. Les arguments présentés par le Gret en faveur de la création d'une structure régionale utilisaient des termes principalement financiers. Cette argumentation financière fut renforcée par le choix de l'expert, de formation économique et financière, chargé d'identifier la faisabilité du projet.

1.2 Une structure démocratique et autogérée

L'option d'une mutuelle s'est tout de suite imposée sans que soient répertoriées toutes les formes de gestion possibles. Une mutuelle est une association de personnes où les bénéficiaires d'un service sont propriétaires du capital social de la structure. Les mutuelles ont souvent eu pour origine un but social de prévoyance, de solidarité et d'entraide.

D'un point de vue juridique, l'option retenue était de créer une fédération d'associations villageoises. Chaque village constituerait une association d'usagers du point d'eau et chaque association serait représentée au sein d'une fédération régionale, élisant un conseil d'administration.

Le choix d'une structure mutualiste reposait en fait sur le concept d'autogestion, dans la mesure où les bénéficiaires possédaient le capital social de la mutuelle et choisissaient des administrateurs issus de leur rang.

La forme juridique initialement retenue pour cette mutuelle⁴ par le Gret fut une fédération d'associations : chaque village aurait créé une association dont l'objet était la préservation et l'entretien du point d'eau, la fédération regroupant ensuite l'ensemble des associations.

Etant donné la difficulté des associations à être agréées en Mauritanie, l'option de l'union de coopératives fut finalement retenue, non sur une considération formelle (la forme la mieux adaptée) mais pour des raisons de facilitation juridique. L'esprit des statuts reste très proche du système associatif avec une assemblée générale, un conseil d'administration et un bureau (président, secrétaire général, trésorier), les mandats ne dépassant pas 3 ans⁵.

1.3 L'obsession du directeur : le mouton à cinq pattes

Dans la plupart des documents du Gret sur Nassim, la question du directeur de Nassim est posée de manière récurrente et quasi obsessionnelle. Dans l'étude de faisabilité, il est proposé que le conseil d'administration choisisse et nomme le directeur chargé de la gestion courante. Le profil de ce dernier est défini de la manière suivante :

- ▷ Compétences et capacités en gestion et en économie, en animation, en négociation et relations publiques
- ▷ Connaissance de l'informatique

⁴ Le statut de mutuelle n'existait pas jusqu'à une date récente en Mauritanie.

⁵ Il existait déjà deux types d'organisation proche du système mutualiste. L'une est l'AGETA, association d'agriculteurs dans le Trarza, l'autre est le Crédit Agricole de Mauritanie, Union de coopératives agricoles. Toutes deux sont financées par l'Agence Française de Développement.

Les fonctions d'animation du directeur sont par la suite précisées. Elles consistent à :

- ▷ animer la vie statutaire de la mutuelle, gérer la mutuelle
- ▷ contrôler le respect des charges pour les interventions sur les points d'eau.
- ▷ suivre le volet maraîchage
- ▷ assurer les relations extérieures de la mutuelle vis à vis de l'administration, des organismes financiers, des bailleurs de fonds, etc.
- ▷ gérer la relation avec les projets du Gret
- ▷ promouvoir l'énergie éolienne dans la région
- ▷ superviser le travail du conseiller chargé de suivre les villages.

«Fonction déterminante pour la bonne réussite de l'expérimentation »⁶, la fonction de directeur est, dans le schéma du Gret, la véritable clef de voûte du système. Dans cette optique, il est alors prévu dans les simulations économiques une rémunération du directeur de 120.000 UM par mois, ce qui est extrêmement élevé aux regards des salaires en Mauritanie (l'équivalent de 5.000 FF). Plus d'une année et demie après, le rapport de mission d'un atelier de travail avec l'ensemble des villages confirme cette assertion : « le choix du directeur de El Nassim va être déterminant ».

Lors des différents débats avec le comité provisoire de Nassim, mais aussi après la création de Nassim, le recrutement du directeur demeurera pour le Gret un aspect primordial de la réussite de Nassim. Dans le premier rapport financier en décembre 1997, il est précisé : «[Le recrutement du directeur] est une condition sine qua non de la bonne gestion de Nassim », alors même qu'il est inscrit dans le même rapport « Nassim a été correctement géré durant son premier semestre. La perte prévisible est conforme au budget » dans un contexte où c'est le président qui assure la fonction de direction.

Un article est spécifiquement consacré au recrutement du directeur dans la convention entre le Gret et Nassim ; il y est précisé (article 9) que le choix du directeur sera choisi en accord par les deux parties (Gret et Nassim), tandis que le Gret ne s'immisce en aucune manière dans le choix du président, ni d'aucun administrateur, ces choix dépendant entièrement de l'assemblée générale.

Tous ces aspects mettent en évidence « l'obsession du directeur », homme providentiel, gestionnaire et humaniste, homme clé de la bonne gestion d'une structure associative.

1.4 Une impossible alliance ?

L'objectif dévolu à Nassim selon le Gret était donc double : créer une structure démocratique et autogérée entretenant des relations commerciales avec ses membres, avec un objectif financier. Le principe existe : les mutuelles d'assurances ou de crédit ont des objectifs clairement financiers et reposent toujours sur des principes mutualistes même si les logiques sont en réalité purement capitalistes. Il est d'autre part évident que la mutuelle a souvent été un modèle d'organisation proposé dans le cadre de projet (d'épargne crédit notamment) car elle renvoyait à une formalisation moderne des tontines traditionnelles. Ce n'est donc pas le choix de la mutuelle en lui-même qui peut être discuté, que l'absence d'autres propositions

⁶ In *Projet de mutuelle Al Nassim* (Mars 1994) Luc Lefèvre

ou à tout le moins d'énoncé de pistes alternatives. A titre d'exemple, l'hypothèse d'une société d'assurances purement commerciale eut pu être approfondie, d'autant que les échanges dans la culture maure sont traditionnellement basés sur des relations de commerce, bien plus que sur des logiques mutualistes. L'hypothèse d'une structure plus «politique», garante de l'intérêt des villages mais non collectrice de fonds, ni même gestionnaire pour ordre n'a pas non plus été envisagée. Concevoir une structure intermédiaire entre les villages et les prestataires, dont le fonctionnement organisationnel soit démocratique et dont le fonctionnement économique soit celui d'une entreprise nécessitait sans doute un approfondissement sociologique. La présence d'un sociologue dans l'étude d'identification, bien que réelle, a néanmoins plus été une caution qu'une réelle investigation. L'étude de faisabilité ne comprend qu'un chapitre de deux pages sur le paysage sociologique, rappelant le contexte culturel de la Mauritanie, notamment les logiques de castes et d'individualisation « politique » et territoriale des groupes tribaux en petites collectivités, sous l'égide d'un notable. Le descriptif sociologique ne vient pas en analyse critique du choix mutualiste retenu a priori, mais simplement en juxtaposition à l'étude économique. Implicitement cependant, on constate une contradiction entre d'une part le paysage sociologique décrit, à travers lequel il est rappelé la dépendance des collectivités autour du notable et le système de contribution inégale selon les revenus et d'autre part le choix de la structuration, proposant dans chaque village la création d'une « association » et un système de paiement de l'eau au volume dégressif (les villages gros consommateurs paient moins). Le tableau ci après met en évidence, tels qu'ils ressortent dans l'étude, les principaux fondements de la société mauritanienne issus du chapitre paysage sociologique et les propositions qui suivent, issues du chapitre protocole d'expérimentation.

Paysage sociologique		Protocole d'expérimentation	
Description	Logique	Description	Logique
▷ Collectivités castées dirigées par un notable	▷ Logique féodale	▷ Structure associative	▷ Logique démocratique
▷ Système de solidarité tribale	▷ Economie de redistribution	▷ Paiement au volume	▷ Economie de marché
▷ Cotisation inégale	▷ Logique de prise en charge sociale	▷ Barème de tarif dégressif	▷ Logique d'économie d'échelle
▷ Absence de thé-saurisation	▷ « Mentalité de cueillette ⁷ »	▷ Epargne à long terme	▷ Logique capitaliste

Ce décalage entre la réalité sociale et le protocole d'expérimentation choisie n'est pas symptomatique d'une certaine naïveté ni d'une méconnaissance du Gret des réalités sociales de la Mauritanie. A l'époque où l'étude de faisabilité est réalisée, le chef du projet Alizés réside en Mauritanie depuis plus de quatre ans et a une connaissance intime des villages

⁷ Terme employé par Abdel Wedoud Ould Cheikh, sociologue mauritanien in *Projet de mutuelle Al Nasim* (1994).

concernés par Nassim. Cela révèle sans doute, plus de la réelle croyance⁸ (présomption ?) du Gret en sa capacité à influencer sur l'organisation sociale. A influencer au moins de sorte que la structure ressemble au Gret. Car c'est bien à l'image du Gret qu'est conçue Nassim : une structure de type associative ou fonctionnant selon ses règles (assemblée générale, conseil d'administration), une gestion d'entreprise (la pérennisation par l'équilibre économique) et un directeur assurant la gestion courante et l'animation, avec un pôle de pouvoir du côté du directeur plus que des structures associatives. Durant les trois années durant lesquelles le Gret a effectué le travail d'animation et de portage institutionnel de Nassim, certaines options initiales ont été abandonnées. Ainsi, le paiement de l'eau au volume s'est avéré difficile à instaurer et peu conforme aux pratiques villageoises : un système de cotisation forfaitaire s'y est substitué. De même pour la vocation de Nassim : l'étude d'identification associait la gestion de l'eau à sa valorisation par le développement du maraîchage ; petit à petit Nassim est devenue, avant même sa constitution, une structure de gestion des services publics marchands, dès lors une le Gret développait un programme d'électrification dans la même région et souhaitait en confier la gestion à Nassim, dès lors aussi que ce thème devenait une pierre angulaire du département Ville et Entreprises du Gret.

2. La Nassim réelle

Nassim a été officiellement créée en juillet 1997 par une assemblée générale constituante. Elle a un statut d'union de coopératives, fédérant des coopératives « Eau et énergie »⁹ créées préalablement dans chaque village membre de Nassim. L'assemblée constituante a élu des administrateurs selon un découpage géographique prévu dans les statuts. Le jour même, le premier conseil d'administration a élu le bureau exécutif ainsi que son président, Mohamed Ahmed oud Ennahoui, un des principaux promoteurs de Nassim.

Dès sa création, les premières actions de Nassim furent de définir le montant des cotisations villageoises, de négocier le contrat de maintenance avec Deyloul, ainsi que d'entamer une mission d'expertise dans les villages pour évaluer les besoins et le coût de la remise à niveau technique.

2.1 Un système présidentiel

Le modèle organisationnel du Gret, fondé sur un directeur, véritable gestionnaire de Nassim, choisi et contrôlé par un conseil d'administration, ne s'est pas réalisé. Dans la réalité, le président, à savoir Mohamed Mahmoud oud Ennahoui, agit comme le véritable directeur, remplissant l'ensemble des fonctions dévolues initialement au directeur.

La valorisation du président comme véritable gestionnaire de Nassim s'est accompagnée d'une implication très forte de ce dernier dans tous les domaines, et surtout dans la connais-

⁸ Cette critique est à infléchir car les craintes ou les circonspections éventuelles sont rarement formalisées dans un document qui a d'abord pour but de convaincre (les bailleurs, les institutions locales, etc.). Le mot « pari » avec ce qu'il comporte d'incertitude est plus idoine que « croyance ».

⁹ En Mauritanie, toutes les coopératives, quel que fut leur objet, relevait de la tutelle du Ministère du développement rural. De plus, seuls les groupements dont la vocation est agro-sylvo-pastorale pouvaient accéder au statut de coopérative, les autres restant à l'état pré-coopératif. En 1997, à l'initiative du Ministère de l'Hydraulique et de l'Énergie, un décret est voté, modifiant la loi sur les coopératives, en instituant d'abord les coopératives « Eau et énergie », sans statut intermédiaire de pré-coopératives et en conférant ensuite au Ministère concerné la tutelle des dites coopératives.

sance technique des éoliennes. Cette connaissance lui a sans doute permis d'affermir sa légitimité, notamment dans la décision de créer une société prestataire, en substitution de Deyloul.

Dans la mesure où l'actuel président est le premier président de Nassim, il est encore difficile de savoir si cette omniprésence sera permanente ; on peut cependant présupposer que cette fonction n'a pas l'aspect purement symbolique qu'elle peut avoir dans de nombreuses institutions françaises.

Une partie de l'importance de cette fonction est due à la personnalité de l'actuel président, Mohamed Mahmoud ould Ennahoui. Issu d'une tribu maraboutique très importante et très anciennes, les Ida Ouali, il est aussi respecté à de nombreux titres : il est tidjane, c'est à dire appartenant à une confrérie religieuse dont l'un des aspects, et non des moindres, est de faire reposer l'exercice de la religion sur l'exemplarité de ses membres plus que sur leur prosélytisme ; il est maire d'une ville d'une Trarza et tout en appartenant au parti du pouvoir, il n'en possède pas moins une certaine indépendance d'esprit et un regard critique sur certaines institutions; il fait partie d'une famille aisée, dont des membres ont des grosses affaires ou occupent des fonctions importantes. Ces qualités lui confèrent une audience dans le Trarza, sa région, et justifie le mandat que lui ont accordé les administrateurs pour mener Nassim.

Cette divergence a abouti à introduire la nécessité pour le Gret de conditionner la gestion d'équipements d'électrification à l'embauche du directeur. Ainsi, en Août 1998, Nassim a embauché un « projet-directeur » comme elle le nomme elle-même, dont les fonctions actuelles sont cependant plus administratives que décisionnaires.

2.2 Une organisation reflet d'une société

La manière dont Nassim s'organise et se gère, les relations professionnelles établies au sein de cette structure ne sont pas issues d'une génération spontanée. Les entreprises et organisations se construisent selon l'organisation même de la société. La brève description de la façon dont les villages étaient organisés, il y a seulement une ou deux générations, est présentée en annexe et peut sans doute apporter un éclairage sur la manière dont Nassim est actuellement gérée. Il ressort de cette description deux éléments éclairant aussi l'organisation des entreprises :

- Fortement hiérarchisée et fortement individualiste, la société est fondée sur des classes (castes selon certains). Issue des classes dominantes, l'élite dirigeante est un minorité, à qui les autres ont fait ou font allégeance mais envers qui la première a des obligations de prise en charge et de redistribution des richesses.
- Les relations économiques et sociales y sont essentiellement basées sur un enchevêtrement de redevances et de services de protection assurés en échange.

La fonction de président renvoie sans doute inévitablement à celle du chef, et cette situation risque d'être vraie quel que soit le président en place ou à venir. Il y a dans cette fonction un droit régalien implicite. On retrouve cependant, sous la forme moderne du conseil d'administration, l'esprit de la Djemaa, c'est à dire l'assemblée de notables, statuant sur les grandes décisions. Les conseils d'administration sont en fait le lieu où le président soumet à l'approbation des administrateurs les propositions d'actions qu'il compte engager. Jusqu'à présent, les administrateurs ne se sont jamais opposés aux décisions du président se contentant d'apporter leur avis. Pour autant, le débat est réel.

De même, le « directeur », nouvellement engagé a exactement une fonction d'intendance. Il enregistre comptablement les dépenses engagées par le président, il a lui-même une délégation de caisse pour les faibles dépenses courantes, il s'occupe de la logistique et fait également office de secrétaire. A cet intendant général, basé à Nouakchott, s'ajoutent d'autres fonctions d'intendance :

- ▷ un correspondant à Nouakchott chargé de recevoir les demandes de réparations des villages, mais aussi de recueillir l'argent des cotisants,
- ▷ un collecteur, chargé de tourner dans les villages afin de récupérer les cotisations non encore versées,
- ▷ le trésorier administrateur responsable également d'un livre de caisse, pour les dépenses engagées par le directeur.

De plus, tous les administrateurs sont indemnisés. A l'inverse du Gret qui imaginait un directeur, homme de terrain, homme de gestion et de décision, convenablement rémunéré, Nassim a préféré créer plusieurs postes, peu responsabilisés, aux fonctions restreintes, mais très peu rémunérés. La masse des salaires et indemnités des administrateurs, du président, du trésorier et de l'ensemble des salariés n'excèdent pas la masse salariale budgétée par le Gret, pour l'embauche d'un directeur et d'un gardien. On retrouve ici une forme de redistribution où un nombre important de personnes est rémunéré pour des petites tâches, la responsabilité totale incombant au leader. Ce système de redistribution est même plus large que cela : ainsi, l'abandon de Deyloul comme prestataire de la maintenance s'est fait au profit d'une entreprise créée par des proches du président ; les divers achats de bureautique ont aussi été effectués chez des commerçants liés tribalement au responsable de Nassim. Cette redistribution n'est cependant ni l'unique « fait du prince » (le conseil d'administration dans son ensemble a approuvé la cessation des relations contractuelles avec Deyloul), ni purement clientéliste (le nouveau prestataire de maintenance remplit mieux sa mission que Deyloul pour un coût inférieur, et les commerçants de bureautique retenus étaient les moins disant financiers). Cependant, on retrouve le système d'enchevêtrement des services et des échanges, tout autant sociaux qu'économiques ; le principe de l'entonnoir est respecté.

Il est aussi nécessaire de rappeler que l'actuel président de Nassim, de tribu Ida Ouali est de caste maraboutique, et appartient à la confrérie tidjane. L'hypothèse peut-être posée que son statut confrérique renforce son audience en dépassant le simple cadre tribal et permet (ou à tout le moins facilite) la dimension réellement régionale de Nassim, au-delà des clivages claniques.

Un dernier aspect relevant de logique propre à la société mauritanienne, et pour lequel d'ailleurs le Gret a rapidement opté, est le système de paiement du service. A une logique marchande, qui présupposait un paiement des villages au volume d'eau consommé, s'est substituée une logique de cotisation forfaitaire annuelle. Le commerce de l'eau est très difficilement accepté en milieu rural mauritanien, et autant les biens s'échangent selon des logiques commerciales autant la notion de prestations de services renvoie à des logiques non marchandes, plus proches du système traditionnel de redevance (*gabodt*) explicitée en annexe.

2.3 Nassim opérateur direct

Les relations entre l'entreprise Deyloul et Nassim ont très rapidement été détériorées lors de la négociation sur le contrat de maintenance. Il est difficile de savoir si la rupture entre Nassim et Deyloul a vraiment eu lieu durant les négociations et en raison de leurs échecs ou

si elle était induite par la création même de Nassim, cette dernière se pensant plus d'entrée de jeu comme un opérateur direct que comme une structure d'intermédiation entre les villages et les prestataires.

Cette rupture des relations entre Deyloul et Nassim a entraîné le recours à une autre entreprise. Néanmoins, cette autre entreprise n'est en fait qu'une création de Nassim ou plutôt de son président. Les Etablissements Saleck, dont on ne connaît ni le siège ni le responsable, fonctionnent avec deux anciens employés de Deyloul, débauchés par Mohamed Mahmoud Ould Ennahoui (le président de Nassim). Cette entreprise est un fait une «régie», son unique client étant Nassim et Nassim imposant ses prix et son cahier des charges. Cette réalité est telle qu'elle a été posée en ces termes durant la première assemblée ordinaire de Nassim, en mars 1998 ; certains sociétaires y ont clairement demandé à ce que la fonction de maintenance soit directement assurée par Nassim en internalisant les établissements Saleck. La décision d'intégration a été reportée à la prochaine assemblée, début 1999.

Quoiqu'il en soit, d'une fonction d'intermédiation, Nassim a très rapidement opté pour une fonction de prestataire direct, au grand dam du Gret, ayant toujours considéré Nassim comme un acteur intermédiaire.

3. Les deux Nassim

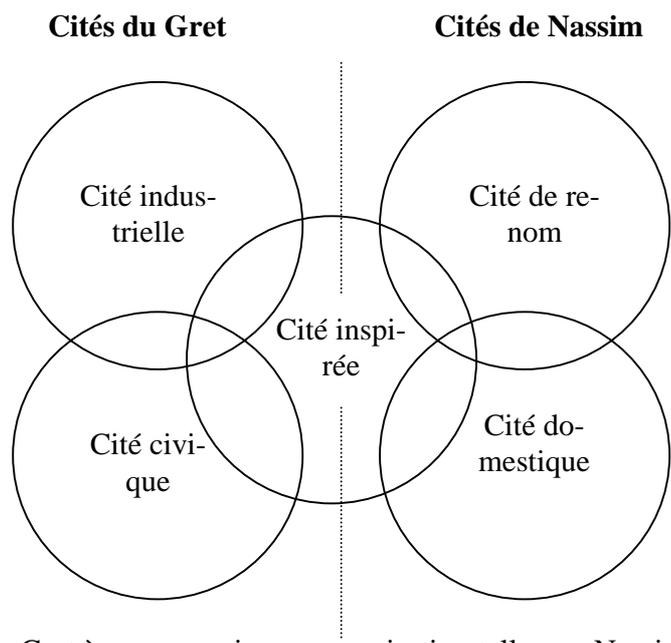
Qu'il y ait un décalage entre une organisation pensée et sa réalité effective est sans doute constatation banale. Dans toute organisation, il y a un décalage entre le fonctionnement souhaité et sa réalité, entre la répartition des pouvoirs prévue par les organigrammes et les « systèmes d'action concrets ». Pourtant, il est apparu nécessaire de « poser » cette distanciation car elle engendre aujourd'hui un malentendu réciproque, voire une méfiance accrue entre deux partenaires qui ont contractualisé dès la création formelle de Nassim. La mutuelle fonctionne plutôt bien et remplit ses fonctions efficacement. Mais le Gret reproche à Nassim de ne pas respecter les engagements pris par les deux parties à travers une convention signée. Nassim reproche au Gret de ne pas la soutenir suffisamment et de ne pas assumer son rôle de neutralité, rôle traditionnellement dévolu à l'opérateur étranger.

En reprenant une terminologie définie par Boltanski et Thévenot¹⁰, on peut considérer qu'il existe entre le Gret et Nassim des conceptions différentes de Nassim, des « cités » éloignées les unes des autres. Or, ces conceptions, ces cités président à la justification respective des actions du Gret et de Nassim, sans cependant que ces justifications soient formulées. Les cités recensées par les deux sociologues sont au nombre de six :

- Cité inspirée (principe de créativité, d'innovation, de nouveauté)
- Cité domestique (principe de traditions, d'attachement aux règles)
- Cité de renom (recherche de la reconnaissance sociale)
- Cité civique (recherche de l'intérêt général)
- Cité marchande (principe du donnant donnant)
- Cité industrielle (principe d'efficacité et de productivité)

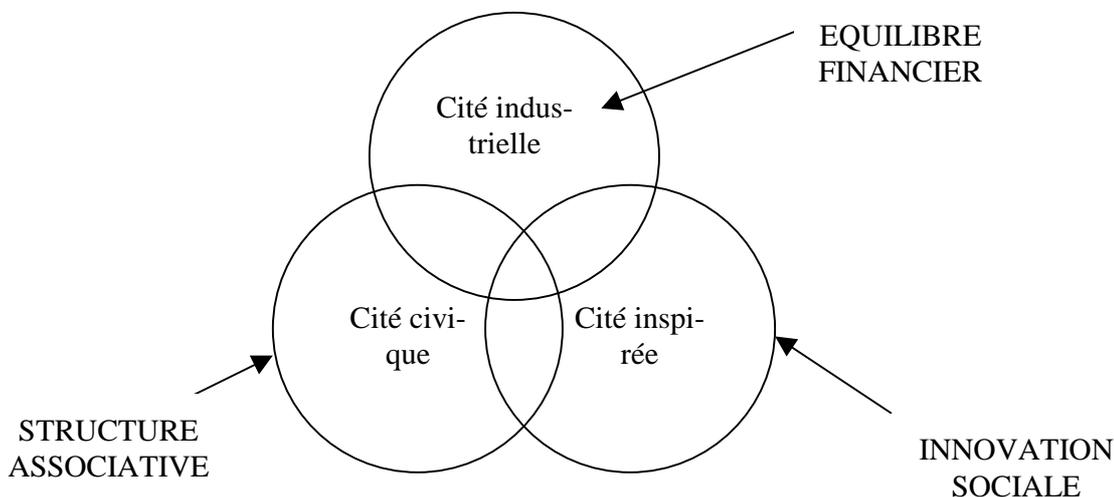
Au regard des logiques respectives du Gret et de Nassim, sont proposées ci-après auxquelles se réfèrent les deux organisations:

¹⁰ In Les cahiers de l'ANVIE : Sociologie des organisations



Les justifications du Gret à promouvoir une organisation telle que Nassim relevaient manifestement de la cité industrielle. La justification de Nassim était d'assurer la pérennité des éoliennes par un mécanisme financier d'épargne et de provisionnement des équipements. Nassim devait aussi être aux yeux du Gret une cité civique, conçu sur un modèle démocratique (une éolienne, une voix) avec un conseil d'administration issu de la base (ensemble des villages), cela pour assurer l'intérêt général d'un service public rural. Enfin, cité inspirée, Nassim devait, et par son mode d'organisation, et par sa logique économique, apporter une véritable innovation dans la gestion des équipements hydrauliques en Mauritanie.

NASSIM DU GRET :



On retrouve, à travers ces cités, le choix du « protocole d'expérimentation » initialement retenu par le Gret .

Bien que cela ne soit pas mentionné explicitement, le Gret voulait et veut toujours que Nassim soit une cité de renom. Faire de Nassim une institution forte reste un objectif du Gret. Néanmoins, c'est un objectif et non une justification de l'action. C'est parce que Nassim sera

une cité industrielle, inspirée et civique qu'elle deviendra une cité de renom, et non l'inverse.

La Nassim réelle et telle qu'elle est menée par ses administrateurs, renvoie apparemment à d'autres cités. Cité de renom, tout d'abord, car Nassim est avant tout en quête de reconnaissance sociale. Elle le montre par plusieurs actions : par la revendication de la gestion d'autres équipements (éoliennes électriques, pompe à motricité humaine), par la création d'un bureau de représentation à Nouakchott, la capitale (le siège social de Nassim est à Rosso), par sa volonté de participer à des programmes de développement (Programme de lutte contre la pauvreté). A titre individuel, c'est aussi au nom de la cité de renom que les responsables des villages souhaitent être dans Nassim. Être au conseil d'administration de Nassim est assurément un moyen de renforcer sa notabilité sur le plan régional. Nassim se pense aussi comme une cité domestique ; à tout point de vue, elle respecte les clivages traditionnels. L'objet de Nassim n'est pas de remettre en cause la structuration hiérarchique de la région, de substituer à un ordre séculaire un nouvel ordre, mais bien au contraire d'être représentatif des pouvoirs en présence dans la région. Le conseil d'administration est en l'occurrence principalement constitué de notables de caste maraboutique, et le président est le représentant d'une des plus importantes confréries de la sous région, à savoir les Tidjanés.

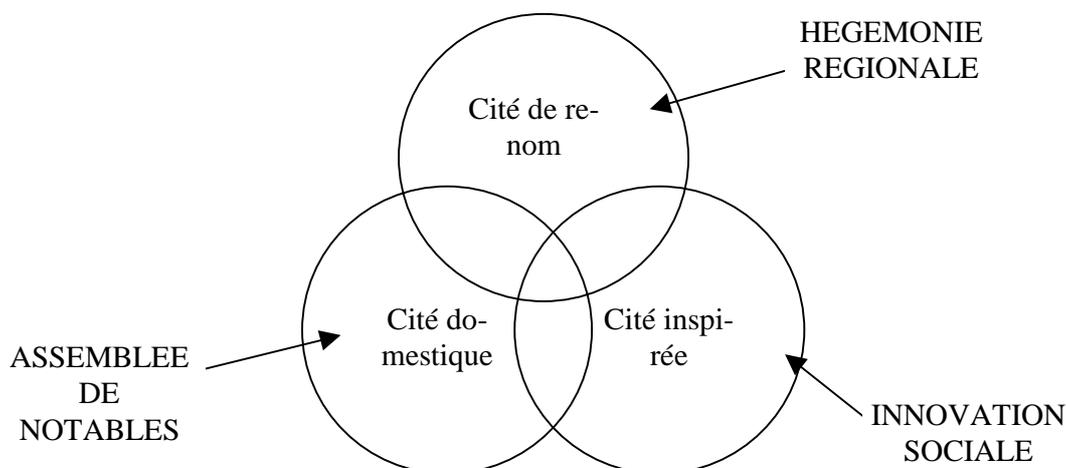
Enfin, et cela est sans doute le véritable pont entre le Gret et Nassim, Nassim est pour ses dirigeants une cité inspirée. La mise en avant du caractère innovant de Nassim, souvent énoncé par ses membres, est caractéristique des habitants du Trarza. Cette région du sud ouest de la Mauritanie a longtemps produit des savants et des lettrés ; ses notables sont à l'origine de l'entrée des colonisateurs français, avec qui ils firent alliance pour pacifier les luttes tribales. Le Trarza se prévaut de fournir la majeure partie des cadres de l'administration et d'avoir régulièrement le meilleur taux de réussite au brevet des collèges ; elle offrit par ailleurs son premier bachelier, qui devint le premier président de la république mauritanienne¹¹. Ce sentiment de supériorité est accru de surcroît par la longue tradition d'échanges qu'entretiennent les habitants du Trarza avec les autres ethnies, notamment négro-africaines, et même par la revendication d'un métissage avec ces dernières. Ainsi, être originaire du Trarza est forcément montrer l'exemple aux autres régions, plus « rustres » et moins « raffinées », de sa modernité. Nassim est donc une fierté pour ses responsables, par son caractère novateur, par sa démonstration d'une logique véritablement régionale, là où les autres régions s'enferment dans des querelles claniques.

Le Gret et Nassim se rejoignent sur ce discours de la modernité, de l'innovation. Il est souvent rappelé au Gret que ce qui a pu être fait dans le Trarza, à travers Nassim, ne pourrait se faire dans une autre région¹².

¹¹ Moktar Ould Dadah (président de 1962 à 1978)

¹² Ce discours amène actuellement le Gret à redéfinir une stratégie nouvelle dans une autre région, le Hodh el Gharbi, où une cinquantaine d'éoliennes sont en cours d'installation.

NASSIM REELLE :



Cette prise de conscience d'une cité commune peut aussi amener le Gret et Nassim à utiliser le même langage, celui de l'innovation pour atteindre des objectifs contractuels. Ainsi, si l'objectif de provisions à long terme est difficile à expliciter selon une logique de l'efficacité économique, il est possible de la justifier par son caractère innovant. Drainer de l'épargne régionale reste une gageure qu'aucune organisation ne peut atteindre, excepté Nassim. C'est aussi par cette cité inspirée que peut être accomplie la mise en place d'une véritable transparence comptable et de gestion ; l'aspect novateur de Nassim consiste aussi en sa capacité à être un interlocuteur direct des bailleurs, dans la mesure où elle fera montre de procédures modernes de gestion.

Cette approche est sans doute encore trop réductrice, et nécessiterait d'être approfondie. Les cités renvoient selon leurs auteurs à des légitimités individuelles au sein d'une organisation, alors qu'elle est appliquée dans ce cas précis à des personnes morales. Néanmoins cette approche est sûrement moins grossière que la seule opposition entre un prétendu *homo economicus* (logique économique du Gret) et un tout aussi prétendu *homo hierarchicus* (logique tribale et castée mauritanienne). Car Nassim a tout autant des préoccupations et une logique économique dans ses actions que le Gret raisonne en fonction de considérations hiérarchiques et politiques.

En outre, cette approche des cités a débouché sur « l'école des conventions » qui cherche à répondre la question de la « coordination des actions... afin de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser ». L'intérêt d'une telle approche est justement de définir une logique collective au delà des particularités¹³ à travers des contraintes d'accord, des « conventions ».

Ainsi, tout en mettant en évidence, par les cités, des comportements et des systèmes de règles différents selon les acteurs, liés à leurs référents culturels, il est toutefois possible de créer une cohérence relationnelle fondée sur des compromis, des accords et in fine sur des conventions qui « permet[tent] de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées, mais qui ont besoin d'être ensemble pour pouvoir être satisfaits ». Cela

¹³ Pour les auteurs, les particularités en questions sont individuelles, mais il nous semble qu'elles peuvent aussi être considérées comme des particularités collectives culturelles, c'est à dire comme des particularismes.

nécessite donc préalablement d'objectiver les désaccords et d'essayer de les comprendre, cela, afin d'élaborer des compromis.

II. DE LA REPRESENTATION A LA CONVENTION

Nous avons vu que le Gret et Nassim avaient chacun des représentations différentes de ce que devait être la mutuelle Nassim ; il n'en reste pas moins que les deux institutions sont fondamentalement d'accord sur l'objectif de Nassim, sur son objet ; à ce titre, et le Gret et Nassim se retrouvent sur la mission de Nassim, au défaut de se comprendre sur ses moyens.

Si accord il y a sur les objectifs, les divergences liées aux moyens de les atteindre, issues de représentations différentes, ne doivent pas occulter cet accord. La question est donc de savoir dépasser le simple conflit de représentation pour définir un contrat de partenariat qui soit le résultat de compromis et de négociation.

Pour établir ces compromis, il est préalablement nécessaire de poser et d'objectiver les désaccords, souvent résultant de malentendus. Dans le cas de Nassim, dans la mesure où une convention existe déjà, il est aisé de reprendre les éléments de cette convention, d'en dégager les articles sources de conflit ou de caducité pour élaborer les possibles compromis et mieux ébaucher les fondements d'une nouvelle convention.

1. Une convention « conventionnelle »

Le Gret et Nassim ont, peu de temps après la création de la mutuelle, signé une convention de partenariat (Octobre 1997). Cette convention, contrairement à ce qui a été explicité précédemment, n'est pas la résultante de compromis, de contrainte d'accord, mais correspond à un contrat de démarrage, qui pose *ex abrupto* les engagements mutuels des deux parties. Cette convention a été rédigée par le Gret et a été peu, voire pas du tout, discutée avant signature avec le président de Nassim.

Rétrospectivement, on peut considérer qu'il paraissait peu opportun pour Nassim de vouloir amender substantiellement la convention proposée puisque la signature de celle-ci conditionnait un déblocage de fonds de l'ordre de 520.000 Francs français (correspondant pour les 2/3 à la remise à niveau technique des éoliennes, et pour le solde à des subventions d'investissement et de fonctionnement). L'article 13, clause résolutoire de cette convention, précise : « Dans le cas où l'une des parties ne respecte pas ses engagements, la présente convention sera caduque ». Le décalage entre Nassim voulue par le Gret et ce qu'elle est réellement montre, avant qu'on le décrive ultérieurement, la caducité de cette convention. Néanmoins, les relations entre le Gret et Nassim restent étroites et cordiales. La caducité n'est aucunement formulée ni même envisagée. Cette occultation est symptomatique du peu de cas que les parties accordent à cette contractualisation, sans doute en raison de son inapplicabilité. Cette convention, bien que ses intentions soient louables, semble avoir été faite « par convention », c'est à dire de manière conventionnelle. Y apparaissent en réalité les véritables enjeux de Nassim selon le Gret mais aussi les enjeux directs du Gret, en tout cas son engagement vis à vis du bailleur principal, à savoir assurer la transparence de gestion par le contrôle et la régulation des instances décisionnelles de Nassim. En effet, contractuellement, le Gret est gestionnaire d'un fonds de 250 000 FF et de 8.900.000 UM à destination de Nassim pour assurer son démarrage et la remise à niveau technique des éoliennes.

C'est sur la bonne utilisation de ces sommes que le Gret est comptable devant l'AFD (l'Agence Française de Développement).

2. Les procédures de gestion

Un des principaux fondements de la convention Gret - Nassim est la mise en place de procédures et d'outils de gestion. Cet aspect est inclus dans les engagements de Nassim (Article 4) : « Nassim s'engage à informer le Gret en lui communiquant trimestriellement et annuellement l'état de sa situation financière, et annuellement un rapport d'activité ». Il fait aussi l'objet d'un article entier (article 6), le plus long. Cet article est étonnamment détaillé dans ses procédures et ses règles (aucune procédure ni règle concernant l'organisation de la maintenance ne sont proposées par ailleurs). Ces procédures, qui seront ultérieurement décrites et écrites avec précision par le Gret, et qui entraîneront l'embauche d'un responsable au titre d'auditeur des procédures¹⁴, ont pour fonction d'assurer une gestion rigoureuse afin d'éviter une situation de faillite, mais aussi d'assurer une régulation des pouvoirs décisionnels par du tiers contrôle, dans le but de parer à tout détournement financier ou politique de Nassim. Cette convention et son contenu rédigé en octobre 1997 coïncident peu ou prou avec une réflexion interne au Gret sur le développement institutionnel, le développement de certains projets tel que FOURMI où l'enchevêtrement de nombreuses procédures constitue une part importante du processus d'autonomisation et de responsabilisation des acteurs et aussi de renforcement du contrôle démocratique. Cette expérience est inspirée des travaux d'Alain Henry, chercheur au CNRS, qui a justement montré par une approche culturaliste la pertinence des procédures, perçues en Afrique non pas comme des contraintes archaïques et pesantes, mais au contraire comme « un bon antidote aux excès qui hantent la vie sociale ». Les procédures sont donc vues comme un gage de responsabilité et d'efficacité, créant des rapports professionnels plus objectifs. Dans ce cadre, les procédures doivent s'accompagner d'une « démultiplication des fonctions d'audit », propres à vérifier le respect des procédures, à travers la création de groupes divers et nombreux de vérificateurs.

Ainsi, le Gret, dans l'esprit de la convention et des apports théoriques énoncés ci dessus, a rapidement mis en place des procédures. Ces procédures ont été en grande partie rédigées par Fodyié Diagana, embauché pour cette mission. L'objectif des procédures était triple :

- ▷ Formaliser toute les tâches et fonctions
- ▷ Délimiter les responsabilités
- ▷ Croiser au maximum les niveaux de contrôle.

Ces procédures au nombre d'une vingtaine s'attachent donc à faciliter la gestion et le contrôle des pouvoirs au sein de Nassim. Elles ont en partie été discutées avec le Président et le trésorier de Nassim. Néanmoins, elles ne sont en aucune manière utilisées, ni même intégrées : le directeur intendant n'était pas au courant, plusieurs mois après son embauche, de l'existence de ces procédures. D'autres part, ces procédures ne s'attachent quasiment qu'aux fonctions de gestion, où des sommes d'argent sont en jeu, et nullement à des fonctions, non moins importantes, mais plus symboliques (organisations des réunions et assemblées, procédures de rédaction des procès verbaux, etc.). On retrouve là la polarisation gestionnaire et l'absence concrète d'intérêt pour la dimension démocratique de l'organisation, dimension pourtant explicitement mise en avant dans les intentions.

¹⁴ Fodyié Diagana, embauché en Janvier 1998.

Est-ce à dire que les thèses procédurales comme facteurs de responsabilisation et de « paratonnerre » social sont vaines ? Sans doute pas. Le refus implicite et l'inapplication des procédures dans le cas de Nassim ont des explications multiples.

La première des explications provient du fait que, même si l'alibi d'une réflexion commune avec les membres de Nassim tend à affirmer le contraire, le Gret a imposé à travers les procédures, sa conception de l'organisation de Nassim. A ce titre, la fonction du directeur y est omniprésente, le président n'intervenant qu'en contrôle, à partir d'un certain niveau de délégation (pour les décaissements supérieurs à 30.000 UM par exemple).

Une deuxième explication, qui rejoint la première, est le non respect des procédures de rédaction des procédures. Selon le Guide *Rédiger les procédures de l'entreprise*¹⁵, le principe de rédaction des procédures correspond au cycle de Deming, à savoir :

- ▷ *Plan* (écrire ce que l'on fait)
- ▷ *Do* (Faire ce que l'on écrit)
- ▷ *Check* (vérifier la conformité du résultat)
- ▷ *Act* (Améliorer le système en retour)

Or, et sans doute était cet inévitable puisque Nassim se créait, les procédures ont été rédigées *ex nihilo*, sans se soucier de la manière dont Nassim s'organisait naturellement en se créant ; autrement dit, le Gret n'a pas aidé Nassim à écrire ce qu'elle faisait, mais a demandé à Nassim de faire ce qu'il écrivait. Le *Do* a précédé le *Plan*. Une autre explication est la petitesse de structure de Nassim. Mettre en place des procédures est d'autant plus simple qu'on les rédige dans les grandes entreprises, où les fonctions et responsabilités sont multiples et où il est possible de créer des fonctions internes d'audit importantes. Si, à titre d'exemple, pour empêcher la corruption, il est nécessaire de multiplier le nombre de corrupteurs potentiels, Nassim ne peut économiquement se payer ce luxe. La dernière explication est l'absence de prise en compte des pratiques culturelles. Nous avons rappelé précédemment que les analyses et propositions d'Alain Henry s'inscrivent dans une école de sociologie de l'entreprise très culturaliste, issue des travaux de D'Iribarne. Et les études sur l'Afrique correspondent essentiellement à des cultures négro-africaines. Or, la Mauritanie est en grande partie un pays arabe, et les dirigeants de Nassim sont de culture maure, c'est à dire arabo-berbère. Plaquer en Mauritanie des logiques qui peuvent fonctionner au Cameroun relève d'un *a priori* universaliste qui va à l'encontre même de l'approche culturaliste qu'on subodore pertinente. Il y a à trouver ou à tout le moins à formaliser un nouveau mode d'organisation propre à la culture maure, plutôt qu'à privilégier des recettes prêtes à l'emploi.

2.1 La procédure de provisionnement

La mise en place d'une provision pour risque, incluse dans les cotisations des villages, est sans doute un des principes, sinon le principe, ayant légitimé la création de Nassim. L'objectif étant de « pérenniser durablement la gestion des équipements d'hydraulique villageoise », il était nécessaire de trouver les modalités de renouvellement des installations, donc de drainer de l'épargne, donc de provisionner une part des cotisations.

En accord avec Nassim, un tiers de la cotisation annuelle de 72.000 UM, soit 24.000 UM est donc statutairement affecté à un compte bancaire spécial. Cette épargne collectée a pour

¹⁵ Rédiger les procédures de l'entreprise, Alain Henry et Ignace Monkam Daverat, *Editions de l'organisation*.

objet la prévention des risques sur le point d'eau (éolienne cassée, puits effondré, bassin fissuré). Depuis Octobre 1997, date de démarrage effectif de la mutuelle, soit après un an de cotisation, la valeur de la provision devrait être sensiblement égale à 60×24.000 UM soit 1.440.000 UM (environ 42.000 FF). Or jusqu'à présent, aucune somme d'argent n'est déposée sur le compte bancaire.

Les explications d'une telle absence de fonds provisionnés sont sans doute multiples et ne peuvent relever à l'heure actuelle que d'hypothèses dans la mesure où le problème n'a pas été réellement posé comme une source profonde de désaccord entre le Gret et Nassim.

Hypothèse 1 : des arguments économiques

Cette hypothèse est en fait l'argumentation de Nassim pour justifier l'absence de provisions sur le compte d'épargne. Elle est la suivante :

Les cotisations sont payables par semestre. Le premier semestre, à partir d'Octobre 97 couvrirait en fait une période de 9 mois puisque la remise à niveau devait intervenir durant cette période. Cette remise à niveau devait en effet engendrer un trimestre de garantie totale pour les villages, de la part de l'entreprise prestataire. A ce jour la remise à niveau des éoliennes n'a toujours pas eu lieu. Les villages ont donc payé 1 an de cotisation pour une durée d'activité de 15 mois, tandis que l'entreprise de maintenance a quant à elle été payée sur 15 mois. Ce déficit de trésorerie sera résolu après la remise à niveau, quand l'entreprise ne sera pas payée durant un trimestre entier, correspondant à sa période de garantie totale, tandis que les villages devront eux payer leur cotisation.

A l'heure actuelle ce décalage de trésorerie d'un trimestre représente 6.000×60 villages = 360.000 UM.

Par ailleurs, le paiement de la maintenance est effectué en début de trimestre, tandis que les villages paient durant le semestre et le plus souvent en fin de semestre. On peut donc considérer un déficit de trésorerie d'exploitation de 475000 UM. Ce déficit devrait être réduit par des recouvrements trimestriels et non plus semestriels à partir de 1999.

De plus, Nassim a réalisé des avances à des fournisseurs, notamment aux propriétaires des locaux pour qu'ils réalisent des travaux, ainsi que des avances à diverses entreprises pour la remise à niveau des éoliennes ; en effet, Nassim a déjà démarré cette remise à niveau, sur sa trésorerie, avant même l'attribution de la subvention.

Cette explication, extrêmement rationnelle et confirmée par les bilans de Nassim, n'est cependant pas totalement satisfaisante. Cette hypothèse permettrait de justifier que les sommes provisionnées soient faibles mais pas nulles, ce qui est cependant le cas. Cette hypothèse ne justifie pas non plus le fait qu'aucun compte en banque destiné à recevoir ces fonds n'a été encore ouvert.

Peut-on alors poser la contre hypothèse que cet argument économique est sans doute pour Nassim le type de discours qu'elle pense pertinent d'offrir au Gret, au regard des logiques de ce dernier ? Nassim, par une forme d'empathie (stratégique ?), utilise le discours grétien; il utilise les termes de la cité industrielle.

Hypothèse 2 : La méfiance institutionnelle

Thésauriser de l'argent est une pratique quasi inexistante en Mauritanie. Pour des motifs rationnels, l'absence d'épargne monétaire n'est pas une aberration, tant la monnaie locale,

l'ouguiya (créée en 1973, à la sortie de la zone franc) se déprécie¹⁶. Les mauritaniens ont peu confiance dans leurs institutions bancaires et l'épargne traditionnelle se faisait et se réalise encore sous forme de cheptel (chameaux et moutons), et désormais sous forme immobilière (achat de terrain et de maisons), Cette méfiance est corroborée pour Nassim par le fait que même le compte courant de la mutuelle n'est quasiment pas mouvementé : les versements des villages restent en caisse et les paiements aux fournisseurs sont également effectués par la caisse.

Hypothèse 3 : Le désir d'autonomie

L'article 8 de la convention entre le Gret et Nassim, intitulé « Cogestion de l'épargne pour renouvellement » précise que les fonds collectés pour le renouvellement des installations seront cogérés par les deux partis avec double signature du compte bancaire spécialement réservé à cet usage. Cette cogestion est prévue pendant une phase transitoire correspondant à la durée de mise en place des procédures de gestion. Cette phase ne peut excéder trois ans. Cet article signifie que Nassim, en déposant de l'argent sur ce compte cogéré, abandonnerait une partie de son autonomie financière et politique. Toute utilisation de cette épargne dépendrait de l'approbation du Gret. En n'épargnant pas cet argent et en l'affectant directement à certaines actions (avance aux fournisseurs, préfinancement de la remise à niveau, etc.), Nassim garde sa souveraineté politique et financière. Le Gret n'intervient pas comme co-décideur.

Toutes ces hypothèses sont sans doute valables, mais elles restent des hypothèses, car elles ne sont pas débattues entre le Gret et Nassim. L'ONG reste sur ses positions, réclamant à Nassim de verser l'argent, Nassim justifiant son incapacité actuelle à générer de l'épargne à cause de ses décalages de trésorerie d'exploitation. De fait, et l'article 4 notifiant l'engagement de Nassim à provisionner 1.5 % de la valeur du parc éolien, 1 % de la valeur des bassins et 0,8% de la valeur des puits, et l'article 8 ne sont pas remplis.

L'objectivation de ce problème doit pourtant être atteinte afin de trouver des compromis. D'un côté Nassim doit admettre (ou non¹⁷) la nécessité de provisionner le renouvellement, de l'autre le Gret doit accepter de revoir les conditions de provisionnement (différé de provisions les premières années, provisions progressives dans le temps, trouver d'autres formes de contrôle que la double signature, d'autres formes de thésaurisation, etc.).

2.2 La comptabilité : rendre compte ou compter ?

Les procédures comptables mises en place par le Gret sont fondamentalement basées sur les principes de la comptabilité en partie double. Mais au delà de cette technique, le Gret a opté pour certaines modalités d'inscription comptable, assez complexes, dont le but était plus de retranscrire une réalité économique qu'une réalité financière.

16 La dépréciation de la monnaie mauritanienne vis à vis du FF a été en moyenne de 12% l'an sur les 8 dernières années 1991-1998.

17 Si Nassim considère le renouvellement des équipements comme impossible ou inapproprié selon les formes retenues, peut-être est-il souhaitable pour lui d'abandonner cette fonction. Dans ce cas, les villages doivent-ils pour autant continuer à payer le double du prix des anciens contrats de maintenance pour un service équivalent, la qualité du service en plus ?

Pour mieux appréhender cette distinction, sont présentés et commentés ci-après les premiers bilan et compte de résultat de Nassim au 31 Décembre 1996 :

Bilan au 31 Décembre 1996

ACTIF	kUM	PASSIF	kUM
Clients	697	Capital	300
Autres créances	399	Résultat	-132
Disponibilités	466	Provisions	232
Charges constatées d'avance	405	Dettes	175
		<i>Produits constatés d'avance</i>	<i>1392</i>
TOTAL ACTIF	1.967	TOTAL PASSIF	1.967

Compte de résultat au 31 Décembre 1996

	kUM
Production	696
Subvention	500
Total Production	1.196
Achats matières	89
Autres charges et services	887
Indemnités, salaires	20
<i>Dotations aux provisions</i>	<i>232</i>
Charges exceptionnelles	100
Total Charges	1.328
Résultat	- 132

Le compte de résultat fait ainsi apparaître 20% de charges purement comptables qui n'ont pas d'occurrence économique (dotations aux provisions). D'autre part, le chiffre d'affaires ne correspond ni à ce que les villages ont payé (1.406.408 UM), ni à ce que Nassim a facturé aux villages (2.088.000 UM), mais à ce que l'on pourrait appeler « une production de services sur la période concernée », qui nécessite un travail préalable d'inventaire (produits constatés d'avance).

Compter ou rendre compte

Supposons qu'une société créée le 01 Septembre établisse son bilan en fin d'année civile. Cette société a vendu un contrat de prestation quelconque d'une valeur de 100 s'échelonnant sur six mois et payé pour moitié dès signature. Quelle valeur cette entreprise va-t-elle constater au 31 décembre pour appréhender son activité ?

- a) Si elle considère la **recette** comme révélatrice de son activité, elle enregistrera comme chiffre d'affaires la valeur 50, ce qu'elle a encaissé.
- b) Si elle considère la **facturation** (le contrat vaut facture) comme révélatrice de son activité, elle enregistrera comme chiffre d'affaires la valeur 100.
- c) Si elle considère la **production** de service offert comme révélatrice de son activité, elle enregistrera comme chiffre d'affaires la valorisation du contrat au prorata temporis du service produit durant la période. De Septembre à Décembre se sont écoulés quatre mois ; le contrat court encore sur 2 mois. La société enregistre donc $100 / 6 \times 4 = 66,67$ en production de service. En dette, elle inscrit en « produits constatés d'avance » les deux mois déjà facturés mais non produits, à savoir 33,33.

Pour les cas a) et b), on a avant tout compté, soit l'argent entré en caisse, soit les contrats signés. Pour le cas c), on a tenté de rendre compte d'une activité produite. A des logiques marchandes s'oppose une logique plus industrielle. Et à un comptage automatique, on associe un travail d'inventaire.

En conséquence, le bilan est principalement composé d'écritures de régularisation issues de ce travail d'inventaire. Provisions et produits constatés d'avance représentent 83% du total du bilan.

A l'aspect mécanique de l'enregistrement comptable, le Gret a donc privilégié le travail d'inventaire pour tenter de retranscrire la valeur patrimoniale de Nassim. Même s'il n'y a pas de jugement de valeur à apporter à une telle pratique, elle confirme que « le système français, d'une part accorde une plus grande place à la règle par rapport à l'usage », d'autre part que l'objectif « rendre compte » prime sur « compter »¹⁸. Nous n'avons pas agi autrement.

Il est évident que les responsables de Nassim, ainsi que les adhérents, ont du mal à appréhender ce type de comptabilité nécessitant de écritures de régularisation. Il est non moins évident que de telles pratiques présupposent une forte compétence comptable que n'ont pas les salariés de Nassim.

Surtout, cette comptabilité qui rend compte plus qu'elle ne compte, n'a pas pris en compte (justement) une tradition ancienne de comptabilité mauritanienne, issue des pratiques du commerce à crédit, spécialités des maures, commerçants arabes dans l'ensemble de l'Afrique subsaharienne.

Cette dichotomie des logiques (rendre compte ou compter) n'est pas anodine, car elle aboutit à de profondes divergences entre le Gret et Nassim sur la notion d'équilibre économique.

¹⁸ In Finance et Développement en pays d'Islam. Pierre Traimond Edicef Aupelf

Explication

Les statuts prévoient qu'une assemblée générale extraordinaire soit provoquée si les déficits cumulés représentent les 2/3 du capital social. Au regard des prévisions au 31/12/1998, cette situation sera atteinte lors de la prochaine clôture. Pour le président de Nassim, il n'en est rien, dans la mesure où les déficits constatés intègrent une charge « fictive », voulue par le Gret, en l'occurrence les dotations aux provisions pour risque, qui n'ont pas de réalité économique ; en revanche, le solde entre les produits réels et les charges réelles est bénéficiaire. Pour le Gret, Nassim ne respectera pas ses engagements statutaires ; pour Nassim sans doute, le Gret est trop rigide et interventionniste.

Le Gret a-t-il raison de rendre compte ou Nassim de compter ? sur ce point également, il est nécessaire de trouver un « compromis », qui passera par une redéfinition du plan comptable, des procédures d'enregistrement, des pratiques d'inventaire, etc.

III. UN COURT BILAN DE NASSIM

Nassim a trop peu d'ancienneté pour établir un bilan complet de son activité. Néanmoins, cette Union de coopératives existe. Elle n'est aucunement une « coquille vide ». Des actions ont été menées, la maintenance des éoliennes est améliorée, le recouvrement des cotisations est correctement effectuées. La mutuelle a une vie interne, confirmée par la tenue régulière des conseils d'administration et des assemblées générales. Ce tableau n'est cependant pas idyllique et il reste à Nassim à améliorer certains aspects de sa gestion, à renforcer la professionnalisation du conseil d'administration, à permettre au président de déléguer une part de ses pouvoirs, etc.

Il est cependant possible de déterminer les raisons pour lesquelles Nassim est fonctionnelle et constitue un véritable apport dans la gestion des équipements hydrauliques en Mauritanie. On peut en citer trois :

- ▷ La longue période de maturation de Nassim ;
- ▷ Une régulation des acteurs à travers ses institutions ;
- ▷ Un réel pragmatisme.

1. Une lenteur salvatrice

Peut-on supposer que si Nassim avait été créée très rapidement après sa conception intellectuelle par le Gret, elle n'aurait pas vécu très longtemps ? Sans doute pas ; mais il faut admettre que la véritable chance de Nassim, et du Gret, a été la réticence de l'administration à accepter la création d'une mutuelle. Un des premiers freins à la création de Nassim était l'absence de cadre juridique ; les mutuelles n'avaient pas alors de reconnaissance juridique. Le statut associatif nécessitait un parcours administratif très compliqué, dépendant uniquement du ministère de l'intérieur. Le statut coopératif n'existait que pour les coopératives dont l'objet était agro-sylvo-pastoral. D'autre part, la direction de l'hydraulique comprenait mal l'objectif et l'intérêt de créer une mutuelle ; elle craignait sans doute également, à travers le cadre régional de cette mutuelle, la transformation de cette structure en organe poli-

tique. Ainsi, quand les dossiers de coopératives furent enfin déposés et acceptés, l'assemblée générale constitutive (Août 1996) fut proprement ajournée par le Ministre de l'Hydraulique. Il faudra alors attendre un an plus tard, soit en Juillet 1997, pour que Nassim soit créée.

Or, cette lenteur a finalement été une opportunité, car durant tout ce temps, de nombreuses réunions dans les villages eurent lieu pour expliciter Nassim ; un animateur fut recruté à cet effet. Une assemblée provisoire fut organisée, comme une répétition, créant un conseil d'administration provisoire, qui définit et discuta avec le Gret les statuts, le règlement intérieur, les modalités de paiement des villages, les garanties offertes, leurs coûts, etc. Durant cette période, il y eut à la fois une lente appropriation de Nassim par ses membres, mais aussi un véritable travail d'objectivation des désaccords et un travail de compromis entre ce qui allait devenir Nassim et le Gret. Quand Nassim fut officiellement créée, elle intégrait déjà des modalités de fonctionnement, issues du processus d'appropriation. Sans la lenteur, ce processus n'aurait sans doute pas eu lieu.

2. Un contrôle plus politique que gestionnaire

L'omniprésence du président, les craintes du Gret quant à cette omniprésence ne doivent pas faire oublier que Nassim est composé de manière égalitaire par des villages provenant d'horizons ethniques et tribaux différents. Cette hétérogénéité se retrouve d'ailleurs au sein du conseil d'administration, où plusieurs tribus sont représentées. Pour permettre une telle représentativité, les statuts de Nassim imposent un quota d'administrateurs par zone, de sorte que Nassim ne puisse être totalement dépendante d'une zone où serait sur-représentée une tribu particulière. Ainsi, si le président a des pouvoirs élargis, c'est aussi parce que les autres administrateurs les lui ont conférés. On retrouve un peu une logique de « société en commandite » (premières sociétés commerciales en Europe), où des actionnaires confient l'ensemble de leurs biens à une personne compétente, qui en assume la gestion mais aussi la responsabilité en cas de faillite. Dans cette configuration, les actionnaires ont toujours le pouvoir de changer de mandataire.

La remise en cause du pouvoir exécutif (la présidence) ne se fera sûrement pas sur des considérations financières et de gestion, mais sur des choix relevant pour les villages de positions politiques. Ainsi, la demande faite par certains villages d'intégration des Etablissements Saleck dans Nassim lors de la dernière assemblée générale est une volonté de ne pas voir Nassim privilégier certains prestataires, perçus aussi et avant tout comme des familles tribales.

La structuration de Nassim et notamment l'existence de son conseil d'administration, permet de retrouver l'esprit de la Djemaa, assemblée de notables, qui fait office de régulateur et de contrôle interne.

3. Le plus idéologue des deux n'est pas celui qu'on croit ?

La question de la remise à niveau technique des éoliennes a été un des points de divergence entre Nassim et le Gret. Cette remise à niveau devait avoir lieu peu de temps après la création de Nassim, c'est à dire durant le dernier trimestre 1997. Or, un an plus tard, la remise à niveau n'a toujours pas eu lieu. La raison d'un tel retard provient de la rupture des relations entre Nassim et Deyloul. Deyloul était le prestataire « désigné », dans la mesure où il avait construit et installé les éoliennes. Il était même désigné nommément : dans tous les docu-

ments et études concernant Nassim rédigés par le Gret, et la maintenance et la remise à niveau étaient dévolus à Deyloul. L'article 5 de la convention Gret / Nassim régissant les engagements du Gret, il est précisé

« Aider Nassim sur le plan technique et la conseiller sur le plan financier pour la mise en place d'un service de maintenance en cas de retrait de Deyloul ».

Cela dénotait la difficulté du Gret à imaginer l'absence de Deyloul dans l'organisation de la maintenance, l'éventualité étant subordonnée à « un retrait de Deyloul » et non à une décision de Nassim.

Ainsi, la décision de Nassim de ne pas recourir à Deyloul a plongé le Gret dans une certaine perplexité, et même plus, dans une véritable inquiétude. Le Gret a tout d'abord refusé que Nassim recoure aux Etablissements Saleck, puis a recommandé une mission d'expertise d'un intervenant du Gret (Jacques Monvois, qui a été à l'origine de Deyloul). Enfin, un compromis a été trouvé, découpant le marché de la remise à niveau en trois lots, dont un fut finalement attribué à Deyloul. Mais à travers cette divergence, le Gret a perdu, aux yeux de Nassim, son rôle neutre et impartial, pour apparaître comme le défenseur des intérêts de Deyloul.

D'où vient que le Gret n'a jamais pu imaginer Nassim sans Deyloul, prestataire « obligatoire » de Nassim ? Objectivement, de l'aspect très technique des éoliennes, fruit d'un transfert de technologie ; de la nécessité de recourir à une véritable entreprise de type PME ; d'une entreprise ayant cumulé une longue expérience en matière de construction et de maintenance ; d'une solution centralisée de la maintenance que seul Deyloul peut assurer.

Objectivement ? Ce discours emprunt de pragmatisme ne cache-t-il pas aussi l'incapacité du Gret à reconnaître que Deyloul n'a que très rarement rempli ses obligations contractuelles, qu'il a raté toutes opportunités de diversifications, qu'il a échoué dans sa gestion d'entreprise. De reconnaître surtout qu'il y avait, et qu'il y a des alternatives à Deyloul ; Nassim l'a prouvé en matière de maintenance (les Etablissements Saleck, au regard des taux de fonctionnement des éoliennes remplissent correctement leurs fonctions de maintenance).

Le Gret n'a pas vraiment rempli son obligation contractuelle (article 5 de la convention). Au contraire, il a tenté de réintégrer Deyloul dans le marché de remise à niveau. Pouvait-il en être autrement si l'on sait que la Sarl Deyloul, créé par Ahmed Yedali, a été initiée grâce au projet Alizés, dont elle était d'ailleurs un des objectifs (création d'un opérateur local), qu'elle a eu pour principal et quasi exclusif marché tous les projets du Gret (projet Adrar, projet Alizés Electrique, Alizés Santé, etc.) ; que le Gret enfin, a toujours aidé Deyloul lorsque celle-ci était en difficulté. Depuis le démarrage du programme ASHYR, le Gret avait annoncé à Deyloul qu'il y aurait un marché de remise à niveau technique, et des réunions s'étaient déjà tenues entre le Gret et Deyloul concernant ce marché et celui de la maintenance, bien avant la constitution de Nassim.

A l'heure actuelle, Nassim cherche à développer des solutions de maintenance décentralisée; lors du dernier conseil d'administration, l'idée a été évoquée de trouver dans les villages très enclavés des petits artisans, assurant la maintenance légère, déchargeant Saleck de cette obligation. Il n'est pas le lieu ici d'étudier la pertinence d'une telle solution. On peut dire néanmoins qu'elle procède d'une constatation pertinente : les charges indirectes (transport, frais de personnel) d'une maintenance centralisée sont très élevées en raison de la faiblesse du marché. Bien qu'évoquée au Gret , cette éventualité n'a pas été travaillée, à cause

du présupposé fort qu'une maintenance décentralisée n'était que faiblement envisageable étant donné la technicité des éoliennes et le difficile circuit d'approvisionnement des pièces.

Cette question de la maintenance, renvoyant à la fois au choix du ou des prestataires et à ses modalités d'organisation, est traitée de manière beaucoup plus pragmatique par Nassim, qui ne se prive d'aucune spéculation ni d'aucune perspective pour améliorer l'existant. Ce pragmatisme permet à Nassim de développer ses réflexions, de prendre des décisions et de mener des actions nouvelles, qui lui sont propres, sans forcément suivre les recommandations de son conseiller. Cette méthode est indéniablement à mettre à l'actif (quelles que soient les erreurs de décisions) de son court bilan.

IV. CONCLUSION

La majeure partie des « paris » du Gret sont atteints. Il existe désormais en Mauritanie une organisation issue de la société civile, qui participe à la gestion hydraulique d'une région entière, qui en améliore le service et qui est légitime, à la fois au regard des usagers et au regard de l'Etat. Par ailleurs, cette organisation, Nassim, existe par elle-même, sans recours à force assistance technique ni à force subvention extérieure assurant sa viabilité économique. Mais l'objectif de ce texte n'était ni de louer le Gret ni de mettre en évidence ses errements. Il était d'abord de montrer que la représentation que des acteurs ont d'une même institution est diverse et que cette diversité de représentations, qui légitiment les actions, peut être souvent dépassée au travers de vraies conventions. Ainsi, si les relations entre le Gret et Nassim sont figées, c'est parce qu'après la création de la mutuelle, ni le Gret ni Nassim ne sont réellement « convenus » de leur partenariat. Le travail d'élaboration réciproque des compromis a été remplacé par une convention de principe, dont le Gret pense qu'elle est le produit d'un accord et où Nassim y voit « dix interprétations¹⁹ » .

Sur de nombreux aspects, il apparaît nécessaire de reconstruire un contrat où seraient redéfinies les modalités de gestion, de provisions, de comptabilité, etc. On partirait alors du Nassim réel, et d'objectifs communs négociés, dans un contexte où Nassim n'est plus un structure virtuelle, mais un acteur à part entière de la négociation. Ce travail est d'autant plus nécessaire que le Gret n'a pas, ou n'a plus, le rôle de tiers contrôle, tel qu'il a pu le croire ou tel qu'a pu le croire Nassim. Présent depuis 8 ans en Mauritanie, ayant tissé des liens très étroits avec certains acteurs (cf. Deyloul), avec certaines institutions (la Direction de l'hydraulique), le Gret est un acteur plus qu'un arbitre dans ces jeux d'alliance institutionnelle. Cela nécessite de trouver, ne serait ce que périodiquement, ce contrôle, non seulement en matière de gestion, mais aussi et surtout en contractuelle, pour faciliter le processus d'élaboration des compromis.

¹⁹ Terme employé par le président de Nassim en référence au Coran, qui connaîtrait dix interprétations possibles.

Ce texte avait aussi et surtout pour but de prouver, qu'entre un universalisme béat et une approche culturaliste par trop souvent exacerbée, existait un processus par lequel des moyens divers peuvent s'accorder pour fonder des objectifs communs.

Annexe

UNE DESCRIPTION DE L'ORGANISATION DE VILLAGE MAURE DU TRARZA AU VINGTIÈME SIÈCLE.

D'après Mélanges ethnologiques (P.Dubié « La vie matérielle des maures »).

Une société « castée »

La société maure est articulée en castes et en classes fortement individualisées, dont les caractères ont été fixés dès le 11^{ème} et 12^{ème} siècle. Parmi les castes, on distingue par ordre :

Castes	Termes dialectaux hassanya
Les guerriers	Hassanes
Les marabouts	Tolba
Les tributaires	Zenga pour les guerriers, télamides pour les marabouts
Les serviteurs	Abid
Les affranchis	Haratines
Les artisans / forgerons	
Les griots	
Les pêcheurs	

Les deux premières classes forment l'élite dirigeante. Les autres, désignées sous le nom de *Aïal* sont dites «sous le livre ou sous l'étrier» («*Taht el kitab u alla haht rkab*»). Cela signifie qu'elles font allégeance au pouvoir guerrier ou au pouvoir maraboutique, c'est à dire religieux.

Dans cette société castée, les relations sociales et économiques sont traditionnellement basées sur un enchevêtrement de redevances et de services de protection assurés en échange. Le système de redevances est appelé *gabodt*. Il consiste en une redevance annuelle, payée aux marabouts (*tolba*) par les tributaires (*talmidi*), et ce théoriquement de père en fils.

Cette redevance a pour origine des cadeaux religieux (*hedia*) donnés occasionnellement puis régulièrement et se transmettent de père en fils, si les descendants des marabouts conservent un prestige suffisant.

De nombreuses familles maures maraboutiques perçoivent des *gabodt*, tandis que les guerriers perçoivent eux la *horma*. L'un et l'autre valent à l'assujetti la protection politique et sociale du «suzerain ».

Il existe toute une hiérarchie des *gabodt*, dont la plus fréquente est nommé « *gabodt* de l'avant bras du *talmidi* » correspondant à un mouton adulte. Un autre système de redevance est le *naga saïla* ou le *saël haluba* : il consiste à offrir l'usufruit une chamelle laitière ou une chèvre. Enfin, à cela s'ajoutent des contributions particulières à l'occasion de dépenses importantes (mariages, creusement de puits, etc.).

Une des caractéristiques principales de ce système est qu'il n'est stable héréditairement qu'en théorie, notamment chez les guerriers. Ainsi, l'émir était en principe choisi par l'assemblée (*djemaa*) des guerriers dans la famille émirale. La coutume donnait la préférence au plus âgé. L'émir lui-même désignait ensuite comme son successeur son fils, son frère ou un oncle. Mais la volonté du défunt était rarement respectée et une compétition s'ouvrait entre les prétendants, se finissant généralement dans une lutte sanglante²⁰.

L'importance des confréries

A partir du 15^{ème} siècle, la Mauritanie a connu une renaissance spirituelle par le développement des confréries, notamment *Chadelya* et *Qadrya*. Par ailleurs, avec l'introduction du tidjanisme marocain, se détacha le rameau *Ida Ouali*.

Cette renaissance spirituelle a en fait entraîné un mouvement compensateur à l'égard du pouvoir temporel détenu par les guerriers arabes, et ce jusqu'à présent où le pouvoir maraboutique reste la caste privilégiée.

Cette logique des confréries est sans doute la seule à même de transcender les logiques purement tribales et claniques. Les villes et villages fondés sur une confrérie fédèrent des habitants d'origine tribale et régionale diverse, autour d'une autorité religieuse et morale.

L'administration et la répartition des ressources.

Entre la tente riche et le *Tamsifart* ou parasite ou client, existent des liens et des devoirs d'assistance mutuelle très étroits. Le nombre de timsafren que l'on a à sa charge donne la mesure de la richesse et de sa générosité. Abandonner les timsafren alors que l'on est capable de les entretenir est une honte. Un proverbe résume cette obligation de générosité : « Les dons de Dieu sont comme un entonnoir, si on les ferme, il ne passe rien » (si l'on conserve les biens pour soi-même, ils ne s'accroissent pas).

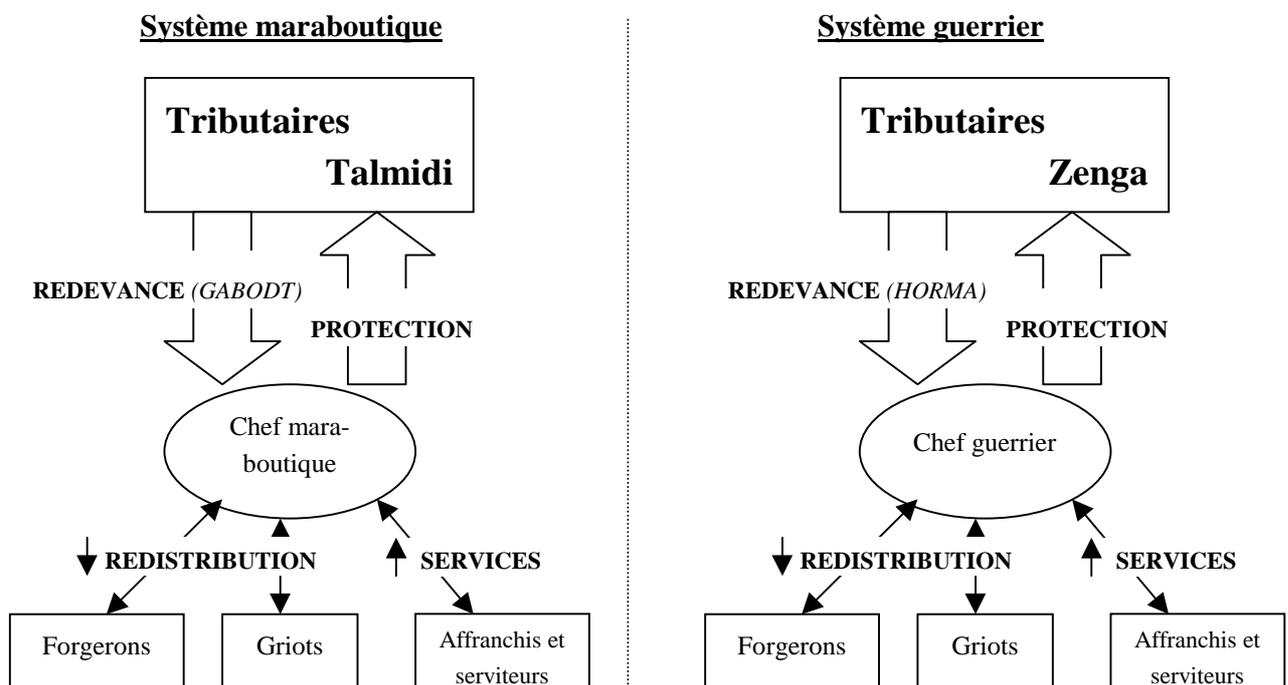
Dans la liste des obligations du chef vis à vis de ses affidés, on compte notamment les prises en charges suivantes :

²⁰ Concernant les institutions modernes, aucun président n'a jusqu'à présent succédé à son prédécesseur de manière pacifique. Tous les changements de pouvoir se sont effectués par la force depuis l'indépendance du pays en 1960.

- ▷ L'instruction des enfants,
- ▷ Le paiement du maître de Coran,
- ▷ La constitution des dots,
- ▷ Le laveur de cadavres, etc.

Il s'efforce en outre de trouver du travail et nourrit les timsafren en leur donnant l'usufruit des chamelles laitières (chaque laitière est ainsi affectée à une famille). De ce système de répartition des ressources, il ne revient pas au chef plus du quart de lait des laitières dont il a initialement l'usufruit.

Systèmes de répartition des richesses et des protections



Dans ce système, les forgerons étaient particulièrement exigeants, fournissant en contrepartie des services gratuits. Ils percevaient des morceaux déterminés par la coutume des animaux abattus (têtes de bœufs et moutons, poitrails des chameaux).

Dans ce système d'organisation, des rôles administratifs sont dévolus à certaines personnes qui ont une fonction d'intendance (*naïbs*). Le premier d'entre eux est l'intendant général, qui assure la représentation, et détient les procurations. Puis suivent les intendants chargés des cheptels, le garde magasin, le maître de Coran, ainsi parfois que des représentants dans différentes villes, chargés des opérations commerciales pour le compte du chef. Pour ces postes, les rémunérations ne sont généralement pas fixes et dépendent de la générosité et des services effectués.

Dans cet enchevêtrement de redevances et de services en contrepartie, un aspect particulièrement remarquable est la description très précise des redevances : toute une liste de gabodt existe, correspondant à différents niveaux d'allégeance et de protection. De même, la liste

des prises en charges du chef est exhaustive et renvoie à des traditions séculaires, tout comme les fonctions d'intendance. Cette organisation n'est cependant pas formalisée et ne se résume pas à des dispositions écrites.

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie électorale. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement.

La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent les modes, les impositions de problématiques, les solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

Publiée par la Direction scientifique du Gret, cette série souhaite contribuer au renouvellement de la réflexion stratégique et méthodologique sur l'intervention de développement et les pratiques de coopération, à partir d'une réflexion critique sur les pratiques. Principalement issue des travaux et actions menées au Gret, elle accueille volontiers des textes externes.

► Derniers titres parus

n° 2. « La nouvelle donne des services publics marchands : débat à partir des projets Gret en Mauritanie / Séminaire Développement institutionnel 14 mai 1998 » (Serge Allou [pôle SPM-DSU], Gret/Direction scientifique, novembre 1998, 25 pages).

n° 3. « Renégocier les règles collectives en irrigation : débat autour de l'intervention de Cicda à Urcuqui (Équateur) / Séminaire Développement institutionnel, 25 juin 1998 » (Diane Intartaglia, Gret/Direction scientifique, juin 1998, 13 pages).

n° 4. « Renforcer nos compétences sur les dimensions institutionnelles des interventions de coopération : essai de bilan du Programme Développement institutionnel, 1998 » (Philippe Lavigne Delville, Jean-Louis Vielajus, Gret/Direction scientifique, mars 1999, 31 pages).

n° 5. « Le Gret et les organisations locales partenaires : diversité des partenaires et des partenariats, à partir des contributions au séminaire de Rambouillet de septembre 1997 » (Jean-Louis Vielajus, avec la collaboration de Benjamin Buclet, Gret/Direction scientifique, avril 1999, 31 pages).