



**SOCIETE NATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL
(SONADER)**

**RAPPORT DE DIAGNOSTIC GENERAL
DE LA SITUATION DE LA
SONADER :**

**Revue institutionnelle du secteur agricole –
Cas de la SONADER**



**Conseils Etudes Réalisation de
Travaux d'Ingénierie Financière**

KSAR Ouest – Villa N°338

4785Nouakchott - Mauritanie Tel : 25 00 85 83

/ 47 73 77 79 / 37 33 77 79

E-mail cabinet_certif@yahoo.fr

Avril 2018

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ACRONYMES	4
I. CONTEXTE DE LA MISSION ET ENVIRONNEMENT DE LA SONADER	5
I.1 Contexte de l'intervention	5
I.2 Environnement institutionnel de la SONADER	6
I.3 Objectifs de la mission	9
I.4 Résultats attendus	9
I.5 Conduite de la mission et nature des livrables	10
II. DIAGNOSTIC DES MISSIONS ET REVUE INSTITUTIONNELLE ET STRATÉGIQUE DE LA SONADER	12
II.1 Evolution des missions de la SONADER	12
II.1.1 Missions principales de la SONADER	12
II.1.2 Evolution historique des missions et prérogatives	13
II.2 Appréciation de la vision stratégique et bilan de la mise en œuvre des missions	16
II.2.1 Evaluation de l'existant	16
II.2.2 Evaluation des services rendus par la SONADER	20
II.3 Contraintes liées à la mise en œuvre des missions de la SONADER	24
III. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET FINANCIER DE LA SONADER	28
III.1 Description de l'organigramme de la société	28
III.1.1 Au niveau central : SIEGE	28
III.1.2 Au niveau Régional : Directions régionales	31
III.1.3 Au niveau Antennes	31
III.1.4 Analyse de l'organisation	32
III.1.5 Analyse de mode de management de la société	32
III.2 Ressources humaines de la SONADER	35
III.2.1 Catégorisation du personnel	35
III.2.2 Analyse des effectifs	36
III.2.3 Ratio du personnel technique	40
III.2.4 Rémunérations et grille salariale	43
III.3 Analyse financière de la SONADER	44
III.3.1 Retraitements des Etats financiers	44
III.3.2 Analyse des résultats et de l'activité	47
III.3.3 Etude de l'équilibre financier	50
IV. ANALYSE CROISÉE DE LA SITUATION GÉNÉRALE DE LA SONADER	52
IV.1 Analyse comparative avec la SAED (Sénégal) et l'Office du Niger (Mali)	52
IV.1.1 Le modèle de la SAED (Sénégal)	52
IV.1.2 Le modèle de l'Office du Niger (Mali)	53
IV.1.3 Capitalisation des expériences de deux modèles	56
IV.2 Analyse SWOT	58
V. SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC DE LA SITUATION GÉNÉRALE DE LA SONADER	61
V.1 Bilan des réalisations de la SONADER	61
V.2 Résumé du diagnostic organisationnel et financier de la SONADER	65
VI. PERSPECTIVES D'ORIENTATION STRATÉGIQUE DE LA SONADER	67

VI.1 Réflexion sur l'orientation stratégique de la SONADER	67
VI.2 Axes de recommandations	68
VI.2.1 Maintien des missions	68
VI.2.2 Résultats escomptés de ce scénario	69
VI.3 Mesures d'accompagnement	70
VI.3.1 Pérennisation des ressources financières	70
VI.3.2 Recyclage et mise à niveau des ressources humaines	70
VI.3.3 Amélioration des modes de management et de gouvernance	71
VI.3.4 Mise en place d'un véritable cadre de suivi-évaluation	71
VI.3.5 Elaboration d'un contrat de performance	72

SIGLES ET ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
APD	Avant-projet détaillé
APS	Avant-projet sommaire
ATTM	Société d'Assainissement de Travaux, de Transport et de Maintenance
BID	Banque Islamique de Développement
BM	Banque Mondiale
CAE	Contrat annuel d'exploitation
CDD	Caisse des dépôts et de développement
CNRADA	Centre National de Recherche Agronomique et de Développement Agricole
DAA	Direction de l'Aménagement Agricole
DAR	Direction de l'Aménagement Rural
ENER	Etablissement National de l'Entretien Routier
FMI	Fonds Monétaire International
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
GR	Génie Rural
MA	Ministère de l'Agriculture
MRO	Ancienne Ouguiya
MRU	Nouvelle Ouguiya
OMVS	Organisation de la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal
ON	Office du Niger (Mali)
ONG	Organisation non gouvernementale
PASA	Programme d'Ajustement Structurel du secteur agricole
PDIAIM	Programme de Développement de l'Agriculture Irriguée en Mauritanie
PDRI	Programme de développement rural intégré
PEA	Permis d'exploitation agricole
PGIRE	Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau et de Développement des Usages Multiples dans le Bassin du fleuve Sénégal
SAED	Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du fleuve Sénégal et des Vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé
SCAPP	Stratégie Nationale de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée
SIG	Soldes intermédiaires de gestion
SNAAT	Société Nationale des Aménagements et Travaux agricoles
SNDE	Société Nationale d'Eau
SONADER	Société Nationale pour le Développement Rural

I. CONTEXTE DE LA MISSION ET ENVIRONNEMENT DE LA SONADER

I.1 Contexte de l'intervention

La sécheresse qui a sévi au Sahel les années 1970 et qui s'est poursuivie au cours des décennies suivantes a fortement affecté la capacité productive du secteur de l'agriculture et de l'élevage, essentiellement traditionnel, et donc fortement dépendant des aléas du climat. Face à la menace de famine et d'insécurité alimentaire il devenait urgent de trouver une solution durable à la situation de l'agriculture. A l'époque, seul l'Etat disposait de capacités effectives pour la réalisation de prestations d'appuis techniques et matériels aux acteurs du développement économique et social du pays. Le secteur privé était, du moins inexistant, sinon très embryonnaire. En tout état de cause, il était incapable de jouer un rôle important dans la dynamique du développement.

Aussi, l'Etat Mauritanien et ses partenaires techniques et financiers ont-ils convenu de créer une société publique dotée de suffisamment d'expertises, de ressources humaines et matérielles pour développer l'agriculture irriguée, en réalisant les infrastructures hydro-agricoles requises et en organisant l'accès des populations de la rive droite de la vallée du fleuve Sénégal aux intrants et aux services de vulgarisation et de transformation des produits agricoles.

C'est ainsi que la SONADER a été créée par le décret n°75-237 du 24 juillet 1975 qui lui confère le statut d'EPIC (Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial) et la place sous la tutelle du Ministère en charge de l'Agriculture. Ses principales missions sont :

- La maîtrise d'ouvrage déléguée des aménagements hydro agricoles publics pour la réalisation ou la réhabilitation des infrastructures hydro agricoles et ouvrages divers, visant à la mise en valeur des terres agricoles par l'irrigation ;
- La gestion des infrastructures hydro agricoles collectives ;
- Le conseil rural, la formation et le suivi-évaluation ;
- La gestion de l'eau du fleuve Sénégal.

La SONADER est décentralisée aux niveaux de cinq (5) Directions Régionales (au Trarza, au Brakna, au Guidimakha, au Gorgol et au Tagant dans les zones pluviales) et de deux (2) antennes (une à FomGleita au Gorgolet une à Rkiz au Trarza). Plusieurs projets ont été ou sont encore sous sa tutelle. Outre ces projets, la SONADER a exécuté des composantes dans le cadre du Programme de Développement de l'Agriculture Irriguée en Mauritanie (PDIAIM) : (i) appui en organisation, conseil et formation des producteurs ; (ii) suivi de la réalisation des études et travaux d'infrastructures de base ; (iii) suivi et évaluation.

La Mauritanie a préparé récemment une stratégie pour le secteur rural, assortie d'un plan d'investissement ainsi que d'un programme de développement rural intégré (PDRI) de 416 millions USD qu'il a présenté à ses différents bailleurs de fonds. La Banque Mondiale (BM), la Banque Islamique de Développement (BID), l'Agence Française de Développement (AFD) ont pris des engagements pour accompagner le pays dans le cadre de la mise en œuvre du PDRI. Au

cours des prochaines années, le pays devrait donc bénéficier d'un afflux de ressources pour la mise en œuvre du PDRI.

La SONADER devrait jouer un rôle important dans la mise en œuvre des opérations du PDRI sur le terrain. En effet, la SONADER constitue un acteur important dans la mise en œuvre de la politique de l'État dans le domaine de l'agriculture irriguée. Malheureusement au cours de ces dernières années, elle est confrontée à de nombreuses difficultés. Comme la plupart des Sociétés Publiques, la SONADER a connu le départ de nombreux cadres, une baisse de ses moyens de prise en charge de ses missions et une baisse de ses performances. Elle fait donc partie des sociétés publiques que le Gouvernement envisage de restructurer. Dans le cadre du PDRI, il a été décidé de réaliser un audit organisationnel et institutionnel de la SONADER.

Par ailleurs, la Mauritanie confère à la vallée du fleuve Sénégal un rôle de premier plan dans la Stratégie Nationale de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP), singulièrement dans la stratégie du secteur agricole axée sur l'autosuffisance et la sécurité alimentaires.

Cette option milite en faveur d'une restructuration de la SONADER. L'élaboration du cadre institutionnel et financier de la SONADER constituera la deuxième étape de son projet d'entreprise renouvelée. Aussi, l'identification de ses missions et objectifs, la programmation et la priorisation des activités et les moyens de leur prise en charge seront définies pour mettre en place une institution de développement pilotée par la demande.

I.2 Environnement institutionnel de la SONADER

La SONADER est un établissement public sous la tutelle technique du Ministère de l'Agriculture et la tutelle financière du Ministère de l'Economie et des Finances.

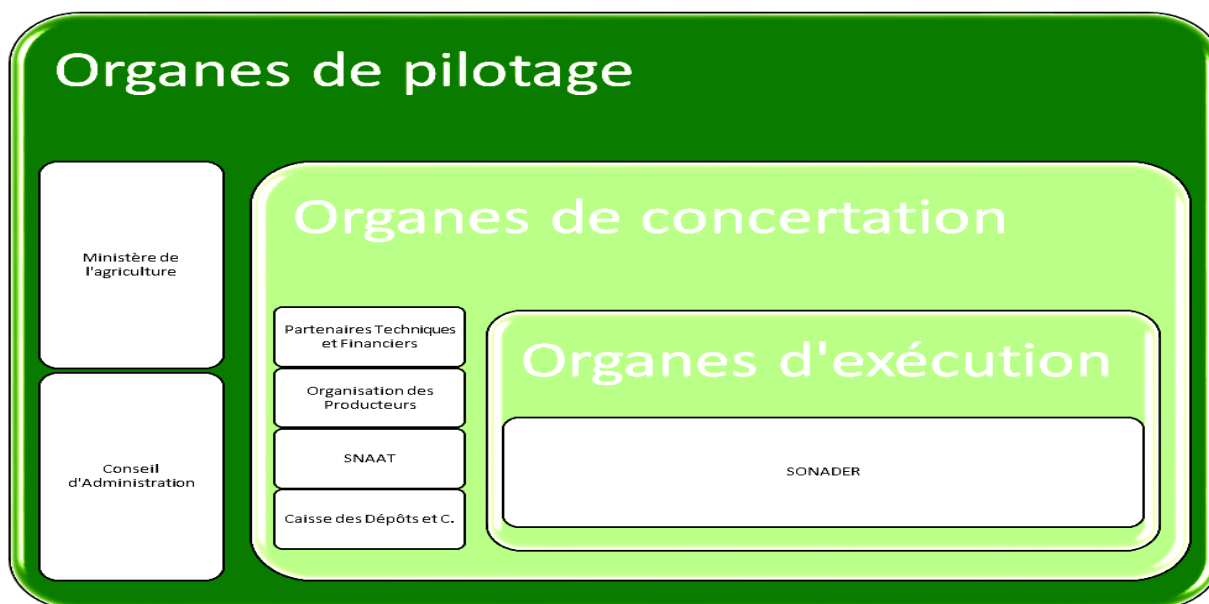
Elle est dirigée par un Conseil d'Administration et une Direction Générale.

De 1990 à 2011, date de sa désignation comme prestataire rémunéré, la SONADER a rempli sa mission dans le cadre de lettre de mission ou contrats programmes.

Son dernier contrat programme n'a pas été renouvelé depuis 2011.

Le budget-programme de la SONADER est élaboré par la Direction Générale, approuvé par le Conseil d'Administration et transmis pour approbation au Ministère de tutelle et au Ministre des Finances.

L'environnement institutionnel de la SONADER est schématisé comme suit :



❖ Le Ministère de l'Agriculture, Tutelle Technique

Le Ministère de l'Agriculture a pour mission générale de concevoir, exécuter, suivre et évaluer les politiques du Gouvernement en matière de développement de l'Agriculture. A ce titre il est chargé de :

- ✓ Elaborer et mettre en œuvre les politiques relatives au développement de l'agriculture
- ✓ Proposer les textes législatifs et définir la réglementation en matière agricole, et de veiller à leur application
- ✓ Orienter et faciliter les actions de développement menées par les différents opérateurs publics / privés
- ✓ Elaborer et faire appliquer les réglementations visant en particulier à protéger les ressources agricoles
- ✓ Coordonner, suivre et évaluer l'exécution des politiques et des actions de développement et d'aménagement et la réalisation des objectifs fixés en matière de développement agricole;
- ✓ Favoriser l'organisation économique des producteurs et des marchés des produits de l'agriculture
- ✓ Apporter l'appui et le conseil technique nécessaire en matière agricole en vue de l'amélioration durable de la production et de la productivité agricole ;
- ✓ Définir les conditions d'amélioration du fonctionnement et de l'organisation des organisations socioprofessionnelles et mettre en œuvre les actions appropriées
- ✓ Participer, avec les Départements concernés et organismes nationaux, à l'élaboration des politiques et stratégie ayant directement ou indirectement une incidence sur le secteur agricole
- ✓ Entretenir des relations de coopération avec les organismes internationaux et inter-Etats dont le domaine d'intérêt concerne le secteur de l'Agriculture

Il est structuré en 5 directions opérationnelles et 13 délégations régionales :

- ✓ Direction des Stratégies, de la Coopération et du Suivi – Evaluation (DSCSE) ;
- ✓ Direction des Statistiques et de l'Information Agricole (DSIA) ;
- ✓ direction de développement des filières et du conseil agricole ;
- ✓ Direction de la Protection des Végétaux ;
- ✓ Direction de l'Aménagement agricole.

Le Ministère de l'Agriculture fixe les orientations et approuve les plans d'action annuels.

❖ **Conseil d'Administration de la SONADER : Organe délibérant**

La SONADER est administrée par un Conseil d'Administration composé de 11 membres investis de tous les pouvoirs d'orienter, impulser et contrôler les activités de la Société :

- ✓ Un président
- ✓ Représentant le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation ;
- ✓ Représentant le Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement ;
- ✓ Représentant le Ministère chargé du Commerce ;
- ✓ Représentant le Ministère des Finances ;
- ✓ Représentant du Ministère des Affaires Economiques et du Développement ;
- ✓ Représentant la Banque Centrale de Mauritanie ;
- ✓ Le Directeur de l'Aménagement Rural, Représentant le Ministère de l'Agriculture, es qualité ;
- ✓ Le Directeur de l'Agriculture au Ministère de l'Agriculture, Représentant le Ministère de l'Agriculture, es qualité ;
- ✓ Le Directeur Recherche, Formation et Vulgarisation au Ministère de l'Agriculture, es qualité ;
- ✓ Représentant les groupements paysans encadrés par la SONADER ;
- ✓ Représentante du personnel de la SONADER

Le dernier Conseil a été mis en place le 31 décembre 2013 pour un mandat de trois ans.

La SONADER est administrée par un Conseil d'Administration qui se réunit régulièrement sur un ordre de jour récurrent et classique à savoir l'approbation des budgets et des programmes annuels.

❖ **Autres partenaires :**

La SONADER entretient des rapports de concertation, de coopération et d'échanges d'informations avec tous les intervenants du secteur : organisations paysannes et oorganisations des producteurs qu'elle encadre, CNARDA, directions centrales du Ministère de l'Agriculture. En plus d'autres partenaires techniques et financiers (Bailleurs de fonds institutionnels, Projets et Programmes de développement agricole, SNAAT, CDD).

I.3 Objectifs de la mission

L'objet de la mission est l'audit organisationnel et institutionnel de la SONADER en vue d'identifier les responsabilités qu'elle pourrait être amenée à jouer dans le cadre de la mise en œuvre des projets futurs.

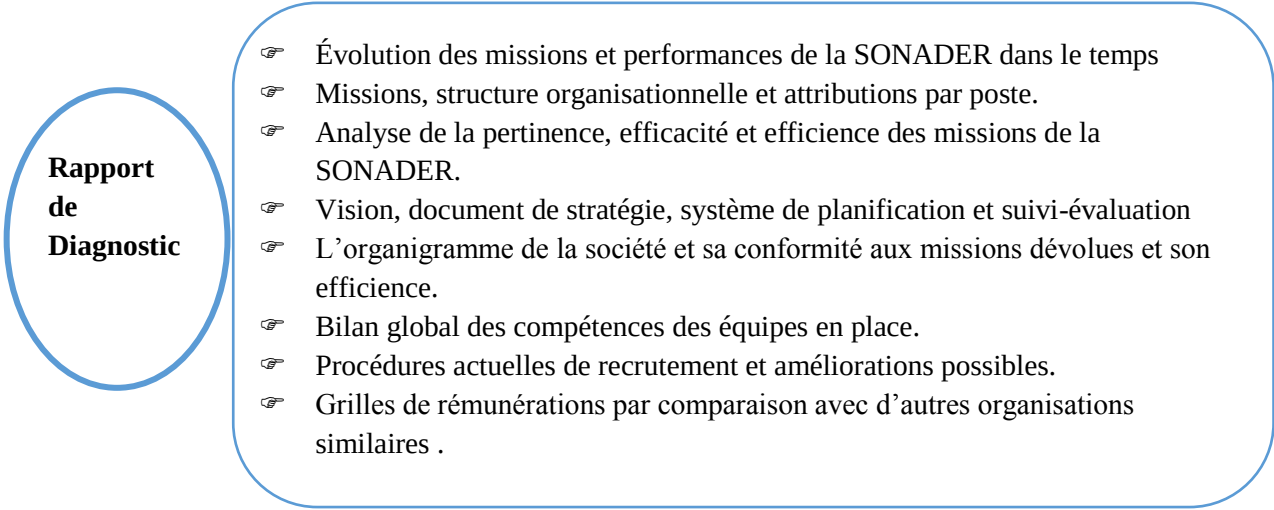
Selon les termes de références, la mission a pour objectifs :

- (1) Apprécier les performances de la SONADER dans la réalisation de ses missions actuelles, et définir les mandats qu'elle pourrait exercer dans le cadre de la mise en œuvre des opérations du PDRI
- (2) Apprécier la pertinence de sa structure organisationnelle interne, de ses modes opératoires et procédures, pour mener ces nouvelles missions ;
- (3) Formuler des propositions pour l'adaptation conséquente de ses statuts, de son organigramme, de ses ressources (humaines, financières...), de ses modes opératoires et procédures, aux exigences de son environnement actuel.
- (4) Préparer un plan d'action détaillé de mise en œuvre de la réforme.

Il s'agit d'apporter un éclairage critique sur l'organisation et le fonctionnement de la SONADER en vue d'identifier les futures missions qu'elle pourrait assurer dans le cadre du PDRI et les actions nécessaires au renforcement de son rôle en tant que structure d'appui à l'agriculteur irriguée.

I.4 Résultats attendus

Les résultats attendus suite aux différents travaux effectués seront produits dans les deux rapports suivants qui porteront sur :



Rapport de Diagnostic

- ☞ Évolution des missions et performances de la SONADER dans le temps
- ☞ Missions, structure organisationnelle et attributions par poste.
- ☞ Analyse de la pertinence, efficacité et efficience des missions de la SONADER.
- ☞ Vision, document de stratégie, système de planification et suivi-évaluation
- ☞ L'organigramme de la société et sa conformité aux missions dévolues et son efficience.
- ☞ Bilan global des compétences des équipes en place.
- ☞ Procédures actuelles de recrutement et améliorations possibles.
- ☞ Grilles de rémunérations par comparaison avec d'autres organisations similaires .

**Réforme,
Recommandation et
Feuille de
route**

- ☞ Les missions futures de la SONADER en relation avec la mise en œuvre du PDRI
- ☞ Les rôles et fonctions dans la perspective de cette mission future
- ☞ Un nouvel organigramme de la société
- ☞ Les besoins en ressources humaines et des termes de référence par poste
- ☞ La grille salariale et autres mesures incitatives
- ☞ Les évolutions du statut du personnel
- ☞ Les innovations dans les modes opératoires et les procédures
- ☞ Les innovations dans la vision, et l'instauration de la gestion axée sur les résultats
- ☞ Un plan et coût de restructuration
- ☞ Plan d'action incluant les aspects juridiques, ressources humaines et gestion du changement.

I.5 Conduite de la mission et nature des livrables

L'approche méthodologique adoptée pour la réalisation de la mission « Revue institutionnelle du secteur agricole – Cas de la SONADER », comprend trois grands axes suivants :

- ☞ Un diagnostic de la situation générale de la SONADER ;
- ☞ Identification des grands axes de réflexion stratégiques avec des recommandations d'amélioration à proposer ;
- ☞ Proposer un cadre organisationnel et institutionnel assortis d'un plan d'actions chiffré et un projet de contrat de performance.

Pour la mise en œuvre de sa mission, l'approche méthodologique adoptée s'est basée sur les éléments suivants :

- Des réunions préparatoires avec les différents responsables de l'Entreprise
- Investigation documentaire
- Interviews avec les principaux responsables : Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Economie et des Finances, personnes ressources ;
- Visites de terrain dans les différentes directions régionales ;
- Rencontres avec les organisations fédératives paysannes et la Fédération des Agriculteurs ;
- Réalisation d'un Benchmarking avec les sociétés similaires de la sous-région : SAED et Office du Niger.

Le diagnostic de la situation générale de la SONADER, objet du présent rapport, consiste en une évaluation de l'existant sur le plan organisationnel, institutionnel financier et managérial et un état des lieux en termes de caractérisation et de cartographie des différents services agricoles de la SONADER et d'autres services (fonctionnement, contraintes et opportunités). Il consiste également en une évaluation du potentiel des services rendus liés aux besoins des potentiels bénéficiaires.

A l'issue de ce diagnostic général de la situation, les grands axes de réflexion sur les recommandations d'amélioration à proposer à la SONADER ont été identifiés et qui concernent notamment :

- ☞ les missions que l'Etat peut raisonnablement confier à la SONADER dans la mise en œuvre des opérations du PDRI et des autres programmes
- ☞ Les rôles et fonctions dans la perspective de cette mission future
- ☞ Les innovations dans les modes opératoires et les procédures
- ☞ Les axes stratégiques d'amélioration permettant de prendre en charge les contraintes, de renforcer les atouts et les potentialités soulevés qui serviront à la SONADER de développer des stratégies d'intervention de soutien plus opérationnelles aux acteurs du système
- ☞ L'organigramme de la société et sa conformité aux missions dévolues et son efficience.
- ☞ Bilan global des compétences des équipes en place.
- ☞ Ebauche d'une stratégie en vue de renforcer à budget constant la part des dépenses opérationnelles dans les domaines clés d'activité de la SONADER: aménagement hydro-agricoles, conseil agricole, appui à la structuration du monde rural.

Ces axes de réflexion annoncés sommairement dans le présent rapport, seront développés dans le prochain livrable concernant le rapport sur le schéma de restructuration stratégique (Projet de réforme, Projet de contrat de performance et plan d'action).

II. DIAGNOSTIC DES MISSIONS ET REVUE INSTITUTIONNELLE ET STRATÉGIQUE DE LA SONADER

Le Diagnostic des missions ainsi que la revue institutionnelle de la SONADER s'analysent à travers l'approche méthodologique suivante :

1. Analyse des missions, de leur évolution, de leur pertinence et adéquation aux objectifs assignés ;
2. Elaboration du bilan de la mise en œuvre de ces missions au niveau de toutes les prestations agricoles prévues : prestations de maîtrise d'ouvrage des aménagements et réhabilitation, conseils agricoles, suivi- évaluation, autres services) ;
3. Revue de la lettre de mission et des contrats programmes : appréciation des résultats des actions menées sur la base d'indicateurs ou critères pertinents en termes d'efficacité, efficience, durabilité avec identification des contraintes et opportunités liées à ces missions ;
4. Réalisation d'un benchmark avec la SAED et l'Office du Niger.

II.1 Evolution des missions de la SONADER

II.1.1 Missions principales de la SONADER

La SONADER est chargée, pour le compte de l'Etat, des missions principales suivantes :

1. **la maîtrise d'ouvrage déléguée des aménagements hydro agricoles publics** pour la réalisation ou la réhabilitation des infrastructures hydro agricoles et ouvrages divers visant à la mise en valeur des terres agricoles par l'irrigation. A ce titre, elle assure :
 - ❖ l'identification et la préparation des projets d'aménagement hydro agricoles (schéma directeur, études APS et APD) ;
 - ❖ la participation aux tâches de programmation, de réflexion visant à l'amélioration des méthodes d'intervention et à la qualité des équipements réalisés ;
 - ❖ le contrôle de l'entretien et du fonctionnement des périmètres et infrastructures transférées aux organisations professionnelles.

2. **la gestion des infrastructures collectives**

A ce titre :

- ❖ La SONADER assure pour le compte de l'Etat, propriétaire, et en cogestion avec les exploitants, la surveillance, l'exploitation et l'entretien des différents ouvrages dont la gestion n'a pas été encore transférée aux organisations professionnelles concernées ;
- ❖ Elle assure la conduite des opérations de transfert des fonctions de gestion de ces infrastructures à des organisations d'usagers qu'elle est chargée de mettre en place, d'assister et d'animer ;
- ❖ Elle a la charge permanente d'exploitation et d'entretien grâce aux fonds mis en place par l'Etat des infrastructures du domaine public non transférables. La liste de ces ouvrages dits "structurants" est donnée en annexe.

3. le conseil rural, la formation et le suivi – évaluation

- ❖ La SONADER assure, sans en avoir l'exclusivité, des actions de vulgarisation des techniques agricoles et hydro agricoles auprès des exploitants sur les périmètres irrigués collectifs et, à leur demande, sur les périmètres individuels ;
- ❖ Elle prépare et coordonne les actions de formation et de conseil auprès des organisations d'exploitants visant à une meilleure organisation de la gestion de l'eau des périmètres ;
- ❖ Elle participe à la constitution de bases de données et à la réalisation des enquêtes nécessaires au suivi des projets et programmes, notamment du PDIAIM.
- ❖ Elle appuie les organisations privées, les ONG, les associations de producteurs dans l'exercice de la mission de conseil rural, formation et suivi évaluation.

4 Gestion de l'eau (mise en évidence notamment dans le contrat -programme non encore validé).

Cette mission est assurée pour le compte l'Etat dans le cadre de l'Organisation de la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal.

5 Exécuter toutes prestations de services nécessaires au développement de la vallée pour tout opérateur national, étranger, public ou privé.

II.1.2 Evolution historique des missions et prérogatives

En raison des potentialités en ressources (eau, terres, aménagements, barrages, etc.), les orientations de la stratégie nationale de développement agricole en faveur de la vallée sont la réalisation et la réhabilitation des infrastructures hydro-agricoles, la maintenance de ces ouvrages, la gestion rationnelle de l'eau et le conseil agricole. Ces activités ont été toujours confiées à la SONADER. La performance de ces activités a évolué en dents de scie suivant les trois principales phases de son existence.

La première phase de 1975 à 1994 peut être décrite comme la phase d'intervention de l'État ou de l'administration des filières agricoles.

Cette intervention s'exerçait au moyen d'un dispositif d'intervention en amont et en aval de la production assurée par la SONADER dans ses zones d'intervention.

Durant cette phase, on note la réalisation des grands périmètres collectifs de Gorgol en 1977, puis celui de Boghé en 1983 et de Fom Gléita en 1986 deux ans après la réalisation de son barrage en 1984.

Ces grands périmètres de 2 000 à 3 000 ha ont amorcé le développement de l'agriculture irriguée dans la vallée du fleuve Sénégal rive droite. La création de l'Organisation de la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS) a propulsé cette deuxième génération de périmètres irrigués.

Selon Bazile et al. (2015), *''la réforme foncière passant de tenure traditionnelle à un régime de propriété privée et la mise en eau des barrages de Diama et de Manantali ont induit un accroissement des aménagements hydro-agricoles, des grands périmètres collectifs et périmètres irrigués villageois''*.

Ceci a été rendu possible par un encadrement rapproché de la SONADER à travers son implication dans l'approvisionnement en intrants, l'octroi de crédit, la commercialisation du riz, en plus de ces missions de réalisation, réhabilitation et maintenance des ouvrages. Cette période d'appui institutionnel intensif est considérée par les producteurs et les organisations des producteurs comme la période faste et de reconnaissance des services rendus par la SONADER.

Cependant, cette intervention a fait supporter à l'Etat une charge budgétaire insoutenable. Sous l'impulsion des institutions de Breton Woods (Banque Mondiale et FMI), l'État se désengage de certaines fonctions marchandes et on assiste à l'ère de la libéralisation avec la restructuration de la SONADER et le recentrage de ses missions et activités.

La deuxième phase de 1994 à 2010 coïncide avec la fin du Programme de Développement Intégré de l'Agriculture Irriguée en Mauritanie (PDIAIM) financé par la Banque Mondiale depuis 2000. Cette deuxième phase a débuté au cours des années 1990 marquant l'ère de libéralisation du secteur agricole et la demande d'implication du secteur privé. C'est la **période des ajustements structurels et de libéralisation**.

On assiste à une restructuration des formes d'intervention marquée la fin des programmes de soutien à l'agriculture (abandon des subventions des intrants et des équipements agricoles et l'émergence de dispositifs collectifs de producteurs).

Dans cette nouvelle approche, le mode d'intervention de l'Etat qui s'opère via la SONADER doit s'appuyer sur des dispositifs légers d'encadrement et inciter le secteur privé et les producteurs à prendre en charge les fonctions marchandes.

Cette nouvelle approche a entraîné, à partir de 1990, sur recommandation de ses principaux partenaires, une deuxième restructuration et un recentrage des missions de la SONADER.

Ainsi, le décret créant la SONADER de 1975 a été modifié par le décret 95-022 du 8 avril 1995 pour prendre en compte les mesures institutionnelles de désengagement de la SONADER dans ses fonctions marchandes et ses missions ont été recentrées sur :

1. Maîtrise d'ouvrage déléguée des aménagements hydro-agricoles, donc chargée spécifiquement d'identifier et préparer des projets d'aménagement ; de participer aux tâches de programmation pour l'amélioration de la qualité des équipements et de contrôler l'entretien et le fonctionnement des périmètres et infrastructures ;
2. Gestion des infrastructures collectives : elle consiste à assurer la surveillance et l'entretien des ouvrages publics non transférés, assurer la conduite des opérations de transfert des fonctions de gestion aux organisations d'utilisateurs ; et assure la charge permanente d'exploitation et d'entretien des infrastructures non transférées
3. Le conseil rural, la formation et le suivi-évaluation : ceci couvre la préparation et la coordination des actions de formation et de conseil, la constitution de base de données ;
4. Enfin une quatrième mission est la gestion des eaux, dans son rôle de représentant de l'Etat dans la gestion du Bassin du fleuve Sénégal dans le cadre de l'OMVS.

La mise en œuvre du Programme d'Ajustement Structurel du secteur agricole (PASA) entraînait une restriction des interventions de l'Etat entraînant une réduction drastique des ressources de la SONADER.

Les missions de la SONADER se sont limitées en conséquence à la gestion partielle des infrastructures hydro-agricoles collectives et la supervision du transfert des aménagements hydro agricoles aux coopératives de producteurs, notamment pour le prélèvement des redevances pour les travaux d'entretien des axes primaires et secondaires qui dépassent largement les compétences et possibilités financières de ces coopératives. On assiste à un ralentissement de l'extension des périmètres irrigués.

Avec l'appui du Projet PDIAIM, les investissements se sont orientés en priorité vers un programme ambitieux de réhabilitation des périmètres irrigués en état de dégradation avancée. On enregistre la réhabilitation de 10 000 ha d'aménagements hydro-agricoles, la relancer du crédit agricole et l'accompagnement de la libéralisation de la commercialisation du riz.

Ces résultats ont été facilités par la signature avec l'Etat d'une première lettre de mission pour la période 1994-1996, puis, quatre contrats-programmes couvrant les périodes de 2000-2002, 2003-2005, 2006-2008 et 2009-2011.

La **dernière phase** couvre cette dernière décennie (**2011 à présentement**). Elle est caractérisée par un fléchissement des fonctions de la SONADER réduites au conseil agricole faute de moyens pour remplir toutes ses missions telles que modifiées en 1995. Cette **période pourrait être qualifiée d'incertitude et de doute** dans la perspective d'un contrat-programme devant couvrir la période 2016-2018 qui n'est pas encore signé.

On assiste à une dégradation des infrastructures existantes suite à un niveau faible de maintenance, et l'abandon de nombreux périmètres.

Parallèlement, on note l'intervention de plusieurs directions ou programmes qui empiètent sur le domaine de compétence de la SONADER (DAA, SNAAT, Projets, ONG...)

Il a été constaté que certains aménagements et infrastructures réalisés sans l'implication de la SONADER en qualité de maître d'ouvrage déléguée, connaissent des problèmes qui entravent leur exploitation.

Par ailleurs, la gestion des grands périmètres irrigués, confiée aux producteurs dans le cadre du désengagement de l'Etat n'ont pas produit les effets escomptés :

- Les exploitants agricoles de type familial qui représentent la majorité des producteurs n'ont ni les moyens, ni les capacités techniques de prendre en charge la maintenance des aménagements.
- Les coopératives qu'ils ont créées n'arrivent pas à récupérer correctement la redevance hydraulique qui devrait leur permettre d'assurer l'entretien des axes primaires et secondaires de l'irrigation.

Aussi, le problème d'entretien et de maintenance des équipements et ouvrages est toujours posé et conditionne la production agricole de ces périmètres.

II.2 Appréciation de la vision stratégique et bilan de la mise en œuvre des missions

II.2.1 Evaluation de l'existant

L'évaluation des superficies encadrées par la SONADER, l'évaluation de la mise en valeur ainsi que le rendement des principales spéculations, la situation des projets en cours ainsi que l'état des infrastructures hydro-agricoles se présentent comme suit :

Evaluation des superficies encadrées par régions

En somme la surface brute aménagée est d'environ 60 000 ha pour une superficie nette de 42 800 ha en maîtrise totale d'eau, dont environ 35 000 ha sont mis en culture chaque année (SONADER, 2016). Les superficies concernées par l'encadrement de la SONADER sont estimées à 20 600 ha alors que le potentiel de la zone irrigable est estimé à 137 000 ha, dont 60 000 ha sur des sols à texture favorable à la riziculture et pouvant être facilement aménagés.

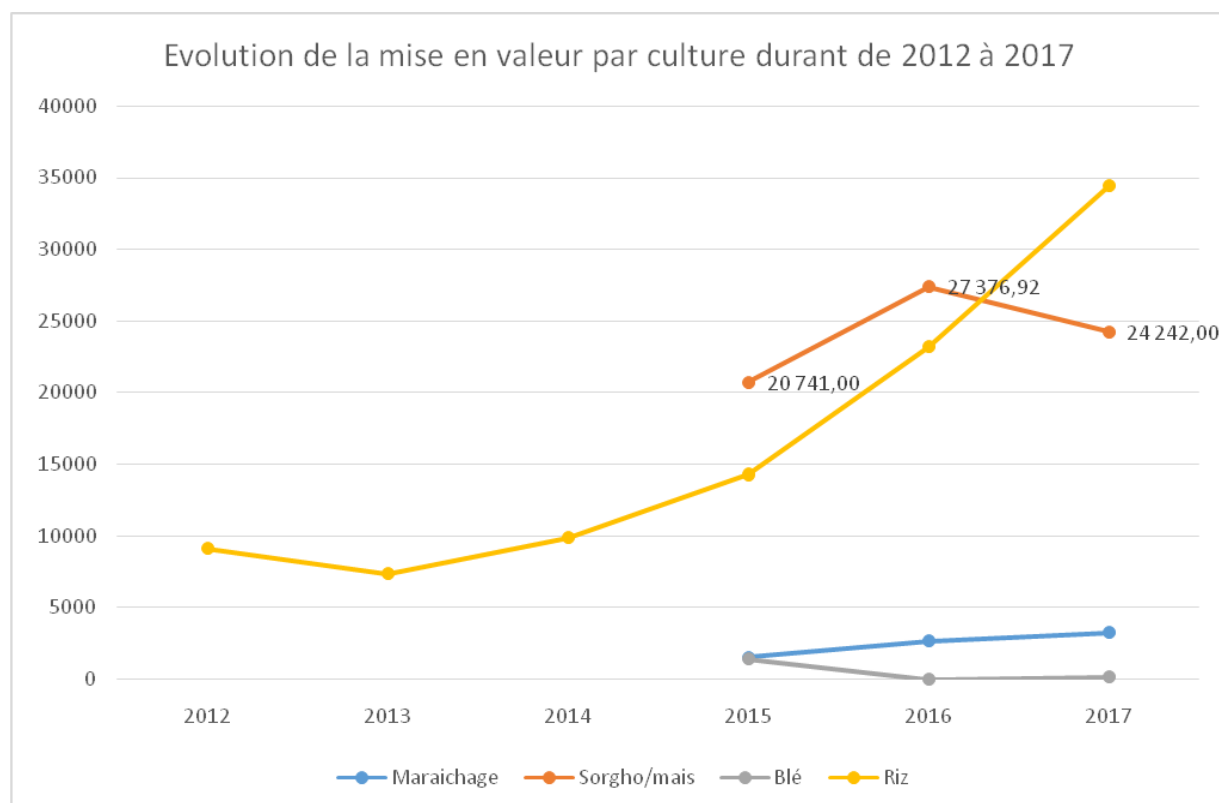
Au niveau de la décrue, la SONADER a aménagé 65 125 ha en décrue contrôlée au profit de plus de 45000 producteurs. La répartition des aménagements dont la mise en valeur est encadrée par la SONADER est ainsi répartie par région (Source : Document Passation de service (2016))

Direction régionale	Irrigué (Ha)		Décrue (Ha)	
	Superficie (Ha)	%	Superficie (Ha)	%
TRARZA	5270	26%	4 600	7%
BRAKNA	3880	19%	12 225	19%
GORGOL	6610	32%	30 000	46%
GUIDIMKHA	978	5%	100	
FOUM GLEITA	1950	9%	4 000	6%
R'KIZ	1 400	7%	5 000	8%
ACHRAM	-		9 000	14%
CELLULE LEXEIBA	500	2%	250	
TOTAL	20 588	100%	65 175	100%

Source : SONADER, 2016.

La mise en valeur a évolué annuellement de 15 000 ha en moyenne en 2008 à plus de 34 791 ha en hivernage 2016. Les coopératives encadrées sont intervenues à hauteur de 26 % pour l'hivernage 2014 (Bazile et al. 2015).

- Evaluation de la mise en valeur et rendement des principales spéculations :



Evolution des superficies mises en valeur et rendement des principales spéculations au cours des six dernières années dans les zones encadrées par la SONADER:

Campagnes	Contre Saison Froide						Contre Saison Chaude		Hivernage	
	Maraîchage		Sorgho/maïs/niébé		Blé		RIZ		RIZ	
	Rendements	Superficies emblavées (ha)	Rendements	Superficies emblavées (ha)	Rendements	Superficies emblavées (ha)	Rendements	Superficies emblavées (ha)	Rendements	Superficies emblavées (ha)
2012	*	*	*	*	*	*	*	*	4,44	9 088,69
2013	*	*	*	*	*	*	*	*	4,39	7 354,94
2014	*	*	*	*	*	*	*	*	4,72	9 832,87
2015	20,15	1 514,94	0,86	20 741,00	2,31	1 400,00	5,30	3 217,70	3,96	11 062,92
2016	20,33	2 689,10	0,78	27 376,92	0	0	4,66	7 940,00	4,50	15 271,93
2017	20,58	3 264,10	0,79	24 242,00	2,76	175,75	5,77	16 065,50	**	18 376,94

(*) Pour les années 2012 à 2014 non renseignées, les données n'ont pas été collectées ;

(**) Pour l'hivernage 2017 la récolte est en cours et les résultats des carrés des rendements sont entre 5,25 à 6,62 T/ha pour les périmètres déjà récoltés

L'analyse de la mise en valeur montre que l'évolution des emblavures n'a pas été régulière ces six dernières années.

- ✓ Le riz, contrairement aux autres spéculations, a connu une évolution progressive à partir de 2013 passant de 7 355 ha en cette date à 14 280 ha en 2015, puis à 34 442 ha en 2017 (tableau et graphique suivants) en considérant les deux saisons (hivernage et contre

saison chaude). Néanmoins, les rendements restent toujours faibles. De 4,44 t/ha en 2012, le rendement du riz moyen annuel descend à 4,38 t/ha l'année suivante et fluctue depuis entre 4,5 t à 5,5 t/ha. On note également que les rendements en contre-saison sont plus élevés que ceux de l'hivernage.

- ✓ La mise en valeur en blé est fortement faible ces trois dernières années passant de 1 400 ha en 2015 à 175,7 ha en 2017. Les niveaux de rendements sont en moyenne 2,5 t/ha sur des potentiels connus de 6 à 7 t/ha au Sénégal et dans les pays tropicaux (Egypte et Maroc) -FAO, 2016.
- ✓ De même, la mise en valeur pour les cultures maraîchères évolue en dents de scie. De 20 741 ha en 2015, elle augmente à 27 376 t en 2016 avant de descendre à 24 242 ha en 2017. Les rendements globaux des cultures maraîchères dont les données existent sont en moyenne de 20,35 t/ha.

Ces résultats globaux montrent une faible intensité culturale et des niveaux de rendements en dessous de la moyenne du possible. Ceci illustre les problèmes posés de vétusté des infrastructures de base (aménagements, et gestion de la maintenance), mais également une limite du conseil agricole à défaut de moyens d'impulser une dynamique d'accroissement des mises en valeur et de productivité.

Projets en cours

A côté de ces réalisations, on note l'existence des projets en cours tendant à améliorer le niveau d'utilisation de ces aménagements. Le premier est le Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau et de Développement des Usages Multiples dans le Bassin du fleuve Sénégal - Phase II (PGIRE II) de l'OMVS. Ce projet confie la SONADER comme agence d'exécution en Mauritanie dans son rôle de maître d'ouvrage déléguée dans le volet « *Développement hydro-agricole et protection des ressources en eau* » (SONADER, 2016). Dans ces multiples activités, la SONADER est chargée de :

- a) L'extension du développement ou de l'intensification de l'agriculture à travers (i) le rééquilibrage, le remodelage et le compactage des principaux canaux et prises qui alimentent les zones irriguées ; (ii) l'aménagement ou la réhabilitation ou l'amélioration de l'accès à l'eau des périmètres irrigués rizicoles ; (iii) le développement de petits périmètres maraîchers féminins et l'appui à la transformation de produits agricoles pour les coopératives féminines
- b) La protection des ressources en eau à travers (i) des travaux de stabilisation des pentes et des berges du fleuve.
- c) Une meilleure gestion des ressources en eau et l'exploitation ainsi que l'entretien des systèmes installés à travers la formation et l'appui aux groupes d'usagers de l'eau et aux coopératives d'irrigation.

Ce projet couvre l'aménagement et/ou la réhabilitation de 3770 ha de périmètres irrigués ainsi que l'entretien des axes hydrauliques sur 50 km dans les régions de Trarza, du Brakna et du Gorgol.

Le deuxième projet est **R’Kiz** pour un aménagement de 3 500 ha de la cuvette orientale du Lac du même nom. En plus d’un appui organisationnel des producteurs, infrastructures sociales et l’octroi d’équipements, il s’agit de la réalisation sur 5 ans des aménagements de réseaux d’irrigation, de drainage et de pistes pour 3 500 ha dans cette zone.

Le troisième projet est celui sur l’Amélioration de la Sécurité Alimentaire par la Relance de l’Irrigué dans le Gorgol (ASARIGG) avec l’agence Française de Développement AFD. Il s’agit entre autres de réaliser des aménagements hydro-agricoles : réhabilitation/extension d’anciens périmètres irrigués villageois, de la gestion de l’eau et de maintenance des infrastructures.

Le quatrième groupe de projets est financé par l’Etat et notamment dans la réhabilitation du périmètre de Maghama III sur 776 ha. Les seules activités en cours sont les travaux de réhabilitation des périmètres de Dakhlet Tékane et Béguamoun où la SNAAT est désignée maître d’œuvre et la SONADER chargée de la surveillance et du contrôle des travaux. Par ailleurs, on note également la présence de la SONADER dans le comité de pilotage des travaux d’extension du Casier Pilote de Boghé dont la maîtrise d’ouvrage est assurée par la DAA et la mise en œuvre par la STAM et la SNAAT.

Infrastructures hydro-agricoles

Ainsi, le portefeuille de la SONADER dans la réalisation et maintenance des aménagements hydro-agricoles est certes varié, mais largement en dessous de la demande avec un potentiel irrigable de 137.000 ha dont 60 000 ha sont aménagés et en moyenne 35 000 ha mis en valeur annuellement. Malgré ses efforts dans la réalisation et réhabilitation des infrastructures hydro-agricoles de la vallée, le secteur reste confronté à plusieurs problèmes liés à la dégradation des ressources et la vétusté des infrastructures productives de base, combinées à la faible technicité des acteurs.

On constate une dégradation des infrastructures hydro-agricoles existantes que la SONADER impute au manque de moyens depuis 2011 pour assurer la maintenance de ces infrastructures consécutif au retrait de plusieurs bailleurs de fonds et du désengagement de l’Etat. Les coopératives n’ont ni les moyens, ni les capacités requises pour prendre en charge cette maintenance. Le transfert de ces ouvrages reste lié à la demande de réhabilitation de ces infrastructures par les coopératives. Cette dégradation a entraîné celle des sols d’où le faible niveau des rendements variant toujours entre 3,5 et 4,6 t/ha.

On note l’absence de services d’appui de base assurant de façon harmonisée et efficiente la poursuite des aménagements et leur réhabilitation. Cela soulève des interrogations sur la question de performance et de durabilité des infrastructures de production (aménagements hydro-agricoles de qualité).

Or, depuis la crise alimentaire mondiale de 2008 on s’oriente vers la mise en œuvre d’une politique agricole volontariste en faveur d’une souveraineté alimentaire ou assurant la sécurité

alimentaire dont l'élément essentiel est le périmètre de qualité qui constitue le premier support de soutien à la production locale.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette politique volontariste, la SONADER devrait continuer d'assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée des infrastructures hydro-agricoles et ouvrages en partenariat avec les autres structures et programmes agissant dans ce domaine pour une meilleure cohérence et synergie.

La SONADER peut agir, par exemple, en tant qu'exécutante opérationnelle de maître d'ouvrage déléguée de la Direction de l'Aménagement Rural (DAR) du ministère de l'agriculture ou pour des projets d'aménagement confiés à la Société nationale des aménagements et travaux agricoles (SNAAT).

II.2.2 Evaluation des services rendus par la SONADER

Les services rendus par la SONADER sont décryptés à travers les missions dévolues par l'Etat. Il s'agit de la maîtrise d'ouvrage déléguée, de la maintenance et d'entretien des ouvrages, de la gestion de l'eau et du conseil agricole.

☞ *Maîtrise d'ouvrage déléguée et entretien des infrastructures et ouvrages agricoles*

La SONADER est mandatée selon le décret 75-237 du 24 juillet 1975 modifié par le décret 95-022 du 8 avril 1995 à assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée. A ce titre, elle doit prendre en charge spécifiquement l'identification et la préparation des projets d'aménagement, de participer aux programmes pour l'amélioration de la qualité des équipements et de contrôler l'entretien et le fonctionnement des périmètres et infrastructures. Ce service a malheureusement évolué de façon irrégulière en rapport avec l'évolution de ces missions dans le temps. Durant la première phase de son évolution, la SONADER était la seule dans la vallée à pouvoir jouer ce rôle pour disposer d'infrastructures et ouvrages d'irrigation de qualité. La libéralisation du secteur agricole depuis 1994 et la sollicitation de l'intervention du secteur privé a changé la donne.

Bien que sa mission de maîtrise d'ouvrage déléguée ait été maintenue, la SONADER a perdu la souveraineté dans ce domaine, notamment durant la dernière décennie avec l'incursion d'autres directions ou programmes (cf. section précédente).

La maîtrise d'ouvrage des investissements de l'Etat avec l'appui des bailleurs dans l'extension et la réhabilitation des aménagements a été confiée à d'autres structures.

Cette situation, pose des problèmes de cohérence dans les approches et le suivi de ces ouvrages au bénéfice des producteurs et prive la SONADER d'une source de revenus appréciable.

Suivant le mode de conception et de gestion, on distingue les périmètres collectifs et les périmètres privés. Ces derniers sont indépendants et gérés de façon autonome sans l'intervention de la SONADER. Ce sont généralement des infrastructures dont la qualité ne permet pas de

garantir une longévité étant réalisées avec peu de moyens, sans un appui technique de la SONADER. Les périmètres privés ont foisonné dans la vallée du fleuve Sénégal, particulièrement dans le Delta, à partir des années 1980 avec la réforme foncière de 1983 et la mise en service des barrages de Diama et de Manantali. Par contre, les périmètres dits collectifs sont sous la supervision de la SONADER et se répartissent en trois catégories : petits périmètres, moyens périmètres et grands périmètres. La première catégorie de petits périmètres irrigués villageois (PPI) a été réalisée par la SONADER sans participation financière des bénéficiaires en vue d'assurer la sécurité alimentaire de ce groupe vulnérable.

Les moyens périmètres villageois (avec une superficie de 50 à 200 ha) ont été réalisés par la SONADER sans la participation des bénéficiaires et sont subdivisés en parcelles de petites tailles (0,25 à 0,5 ha).

La gestion de l'irrigation (motopompes) est assurée par un groupement ou une coopérative. Les grands périmètres collectifs (GP) sont des périmètres de plus de 200 ha, pourvus pour l'irrigation d'une station de pompage ou d'un barrage permettant une desserte gravitaire. Ces périmètres ont été réalisés sur financements publics (État et bailleurs de fonds) et gérés par les coopératives sous encadrement de la SONADER. Néanmoins, bon nombre d'aménagements collectifs et privés ont été abandonnés suite à leur dégradation.

Faute de moyens humains et financiers, la mission de maîtrise d'ouvrage déléguée, de gestion des infrastructures et même de conseil et vulgarisation de la SONADER sont en train d'être dévouées ou d'être exécutées par d'autres intervenants. En effet, des programmes et projets en cours interviennent dans les zones d'intervention de la SONADER sans concertation ou contrôle de celle-ci. Des producteurs ont soulevé l'intervention de conseillers d'ONG dans les périmètres de la SONADER parce que fournissant des engrais ou des semences sans aucune consultation avec celle-ci.

Le Conseil agricole et le suivi-évaluation

La SONADER apporte un appui aux producteurs à travers un conseil agricole approprié basé sur une approche participative dont les principaux outils sont :

- Les diagnostics participatifs réalisés par des équipes pluridisciplinaires ;
- Les forums régionaux de programmation ;
- Les comités de suivi des activités programmées ;
- L'introduction de nouvelles technologies par le biais des parcelles de démonstrations et parcelles témoins ;
- La formation et renforcement de capacité des producteurs, et aussi.
- La collecte des données et le suivi -évaluation de certains projets

Dans le domaine de l'encadrement, la performance de la SONADER a connu des hauts et e bas. Durant la phase d'avant la libéralisation, la SONADER a capitalisée des acquis relativement importants notamment sur l'intervention intensive d'appui-conseil. C'était une phase d'hégémonie du conseil avec la construction de bases zonales et moyens de transport des

techniciens dans leurs zones d'intervention. Entre 1994 et 2010, la SONADER a continué à assurer l'appui –conseil avec l'appui du programme PDIAIM. Elle a introduit un processus participatif de programmation des activités d'appui-conseil, avec un accent prononcé sur la formation pour l'améliorer, l'implication de la recherche, la qualité des ressources humaines (formation des techniciens Spécialisés, Agents Vulgarisateurs de Base polyvalents).

On constate l'émergence des animateurs villageois et les champs-écoles. Durant la dernière décennie, la mission de la SONADER semble être réduite à l'encadrement technique. Certains partenaires vont jusqu'à limiter celle-ci à une mission de collecte de données statistiques agricoles (suivi-évaluation). Il n'y a plus de formation des agents et le conseil s'est ralenti avec la rareté des ressources.

Aussi, il a été reconnu que la SONADER a été un véritable outil d'accompagnement et de conseil aux producteurs en vue d'atteindre les objectifs d'autosuffisance et de sécurité alimentaires. Cependant, faute de moyens financiers et humains qualifiés, elle peine à satisfaire correctement cette mission. Elle n'a plus le monopole du conseil et l'absence de concertation et de reconnaissance de son leadership en matière de conseil agricole limitent son champ d'action et d'initiative.

Les paysans consultés sur les services rendus par la SONADER, lors de la mission de terrain, ont attesté que l'un des points positifs de l'intervention des services d'appui conseil est la création d'une dynamique d'organisation des acteurs au sein des périmètres pour l'amélioration des productions et pour régler les problèmes communs (réhabilitation des périmètres). Les consultations au sein des communautés sont devenues aujourd'hui instantanées sur les sujets d'intérêt commun à traiter. Les communautés ont mis en place différents types d'organisation pour les questions liées à leur développement. On a noté la réussite de la structuration des coopératives, puis celle des unions de coopératives. Toutefois, les efforts doivent être poursuivis pour pérenniser ces résultats et améliorer davantage la capacité organisationnelle et de gestion de ces structures.

Les principaux acquis peuvent être résumés :

- Aménagement de 20 588 ha en irrigué au profit de plus de 36 000 familles
- Aménagement de 65 125 ha en décrue contrôlée au profit de plus de 45000 producteurs
- Construction de plusieurs ouvrages de désenclavement dans les différentes zones de production
- Formation et Organisation des producteurs pour une meilleure rentabilité des exploitations
- Incitations des producteurs
- Appui des coopératives féminines actives dans les zones d'interventions du Projet

La SONADER participe aussi à la constitution de bases de données pour alimenter les prises de décision dans le secteur agricole. Ces bases de données permettent de disposer des informations utiles pour l'Etat, les bailleurs et partenaires sur le suivi de mise en valeur, la production et le rendement des cultures irriguées et de décrue.

La SONADER assure le suivi-évaluation des projets et programmes sous sa tutelle. Elle appuie les ONG, associations de producteurs en matière de conseil agricole, formation et suivi-évaluation.

Toutefois, le système du conseil agricole mis en place par la SONADER a souffert de certaines limites :

- ☞ La première est relative à la désarticulation entre les activités de formation, de conseil et la demande des services en amont (approvisionnement en intrants) et en aval (appui à la commercialisation). En effet, l'offre de services d'intrants (semence, engrais...) en absence du conseil pose souvent un problème de qualité ou de retard affectant la performance du producteur. De même, faute d'assistance à la commercialisation (appui à la contractualisation et à la négociation), le producteur ne bénéficie pas, entre autres, de bons prix rémunérateurs.
- ☞ La deuxième limite réside dans la rigidité du système de formation sur les innovations technologiques en rapport avec l'institution de recherche induisant des risques élevés de déperdition de l'information du chercheur au producteur.
- ☞ La troisième relève de la routine dans le système (mêmes conseils sans changement de paradigme) et ceci décourage les producteurs et crée une impression de vide.
- ☞ Enfin, l'approche trop poussée par groupe de travail réduit la participation individuelle des producteurs que les OP sont censées représentées dans la formulation de la demande et l'adoption de solutions en groupe notamment par rapport aux difficultés d'approvisionnement en intrants qui ont constitué des facteurs très importants de la faiblesse des taux d'adoption. Ainsi, il serait utile privilégier l'approche individuelle (incitation à la participation) à celle de groupe, plus facile pour le conseil.

II.3 Contraintes liées à la mise en œuvre des missions de la SONADER

Le bilan mitigé exposé dans les parties précédentes résultant du manque de ressources mis en avant a été accentué par les facteurs suivants :

↗ **Interférence des prérogatives**

Une pluralité d'institutions publiques intervient de façon désordonnée sur le même dispositif dans les zones d'intervention de la SONADER. Ceci ne favorise pas de mécanismes fonctionnels de synergie pour impulser un développement agricole compétitif. Chaque projet a mis en place sa structure propre pour l'exécution de ses activités (périmètre de MPourie, SNATT, etc ...). Les différents acteurs impliqués dans l'appui conseil ne développent pas de liens fonctionnels leur permettant de partager un système d'échanges d'informations, un cadre de planification et de programmation commune des activités, des stratégies concertées d'intervention et des synergies en termes d'utilisation des ressources. Les projets ou directions ne sentent pas l'obligation d'associer la SONADER à leurs activités tant en amont qu'en aval et de leur faire parvenir régulièrement des rapports ou comptes rendus de leurs activités. Le mutisme des textes réglementaires (l'exemple de l'Office du Niger) sur les relations fonctionnelles et hiérarchiques entre ces projets et SONADER dans ses zones d'interventions constitue un vide institutionnel préjudiciable à la SONADER. Au Mali, l'Office du Niger est mis au-devant sur la gestion de l'eau et du foncier dans le bassin de ses zones d'intervention ainsi que le conseil agricole qui est coordonné par l'Office. Ceci lui confère le leadership sur la gestion, la maintenance et l'attribution des ressources en eaux et terres. Au Sénégal, la SAED pilote la charte de l'irrigation et ceci lui confère son rôle de leader dans le développement de mise en valeur de la vallée.

↗ **Difficulté de transfert des périmètres collectifs aux organisations de producteurs**

Ces derniers ont clairement exprimé leurs attentes de réhabilitation avant tout acte de transfert. Ces périmètres n'ont pas encore été totalement réhabilités faute de ressources.

Ceci a conduit à l'absence d'entretiens corrects des axes primaires et secondaires attendus des organisations avec la redevance hydraulique qui n'est payée qu'à hauteur de 30 à 40% selon les responsables de périmètres collectifs.

En plus de ce handicap, on note aussi l'absence d'appui à l'organisation des périmètres collectifs sur la gestion de ces travaux et sur le renforcement des capacités de l'organisations socioprofessionnelles et l'absence d'un cadre juridique de gestion de l'eau dans les périmètres collectifs avec station de pompage.

L'absence de gestion de l'usage de l'eau qui laisse libre cours aux privés participe également à la dégradation de la ressource en eau. Il serait utile d'avoir un seul responsable de la gestion de l'accès et l'usage des eaux comme le cas du Mali exercé par l'Office du Niger et aussi l'exemple

de la charte de l'irrigation coachée par la SAED au niveau du Sénégal. Ces instances permettent de gérer l'utilisation de façon rationnelle et efficiente les ressources et leur protection pour la durabilité.

☞ **L'absence de suivi pédologique des ressources sols en relation avec la recherche et les services pédologiques de l'Etat**

La dégradation de cette ressource induit un abandon élevé des aménagements du secteur privé et des collectifs publics et entraîne aussi des baisses de rendement. Il est crucial au niveau de la SONADER d'avoir une veille sur cette ressource qui risque d'hypothéquer le développement de l'agriculture irriguée.

☞ **Contrainte financière**

Cette contrainte est caractérisée par :

- Une insuffisance des subventions par rapport aux prévisions
- Des retards importants dans la mobilisation des ressources allouées
- Des reliquats de subventions non recouverts annuellement
- Des déficits d'exploitation cumulés
- Absence de produits additionnels
- Des fonds de dotation insuffisants

☞ **Concurrence en matière de planification, contrôle et suivi**

Le développement de l'agriculture est sous la responsabilité du ministère de l'Agriculture qui a pour mission de concevoir, exécuter, suivre et d'évaluer les politiques de développement rural arrêtées par le gouvernement. Dans le secteur de l'irrigation, la Direction de l'Aménagement Agricole (DAA) du MA est, elle, chargée de la planification et du suivi des périmètres nouveaux et anciens. Elle est l'organe d'orientation stratégique des aménagements du pays. Cependant, la SONADER a la responsabilité de faire le suivi-évaluation des projets en cours dans ce domaine et d'être en charge de la maîtrise d'ouvrage déléguée. Ceci ne se vérifie pas sur le terrain ? Nos entretiens avec les personnes ressources ont montré que la DAA fait à la fois la planification (son rôle) et le suivi de l'opérationnalisation des aménagements (mission déléguée à la SONADER). Cette situation entraîne une incohérence dans les approches. Ainsi, une restructuration de ce dilemme doit être opérée.

Le désengagement de l'Etat à la suite des programmes d'ajustement structurel des années 1980 a fait émerger un secteur privé qui s'est développé dans un panel d'activités liées aussi bien à l'agriculture notamment irriguée qu'à l'élevage. On le retrouve notamment dans les activités d'approvisionnement en intrants et en semences, de production, de commercialisation, de transformation et de services agricoles. Néanmoins, l'implication de ce secteur est timide. La qualité des intrants, notamment les semences et les produits phytosanitaires devrait être prise en

charge par la SONADER dans son rôle d'appui-conseil et d'intermédiation entre les acteurs de la chaîne de valeur.

Dans la situation actuelle du dispositif d'appui conseil, il faut reconnaître l'expérience et la compétence de la SONADER à former le producteur, lui donner conseil pour les types d'intrants qu'il doit utiliser, les itinéraires techniques qu'il peut développer pour améliorer sa production, contrôler la qualité des intrants qu'il utilise, gérer et exploiter les infrastructures collectives, collecter des statistiques auprès de lui et assurer la gestion des infrastructures et celle de l'eau pour le compte de l'Etat et l'OMVS respectivement.

Cependant, faute de moyens financiers et humains, ces divers services souffrent de la faible et mauvaise utilisation des outils de communication et l'absence de formation appropriée pour leur développement. .

Mise à part les projets que la SONADER est en train d'exécuter (ex. PGIRE II de l'OMVS), les ressources pour faire le suivi-évaluation sont limitées.

☞ **Une forte migration du personnel**

La SONADER a connu **une forte saignée de ses cadres** au profit d'autres institutions à cause principalement de l'absence des mesures d'incitation (salaires, indemnités, matériels, etc.). Avec l'absence de renouvellement et de capacitation du personnel existant, il se pose un problème de **compétence**. L'adéquation poste et profil pose aussi problèmes (ex. Responsable protection des végétaux assimilé au responsable vulgarisation).

Le **déficit du personnel** est plus ressenti au niveau du **personnel d'encadrement**. D'un ratio norme d'un agent pour 350 à 400 ha, le taux actuel est en moyenne de 2 agents pour 2000 ha, soit moins d'un quart de la norme. En plus, malgré le manque de moyens de déplacement (matériel et financiers) et l'absence de capacitation continue dans un contexte de mutation très rapide des innovations technologiques, la SONADER exerce difficilement son principal métier.

☞ **Un déficit de rapprochement à la recherche**

On note un faible partenariat avec la recherche (un des principaux acteurs de la plateforme d'innovations et de diffusion de technologiques). Ceci est aggravé par l'insuffisance des programmes communs de recherche-développement et des moyens pour diffuser les technologies nouvellement générées sur le blé et le riz (nouvelles variétés et itinéraires techniques). Ce difficile rapprochement avec la recherche pose le problème de l'accès des innovations aux systèmes de cultures. En effet, les sessions de formation ou essais multi-locaux ou fermes de démonstration ou introduction de nouvelles innovations (variétés, techniques culturales, gestion de l'eau, etc.) avec la recherche ont arrêté depuis la fin du programme PDIAM en 2010. Ceci témoigne du non renouvellement du contenu et de l'approche de conseils et de vulgarisation. Certains producteurs se sont sentis plus compétents que certains agents de conseil et de vulgarisation, ce qui handicape le rôle de ces agents et limite la confiance. Des

jeunes **GR recrutés** sont affectés dans les centres régionaux sans matériels et sans activités précises. Ces jeunes auraient besoin de coaching et d'appui avec une description précise de leur travail.

☞ **Absence d'appui dans de nouveaux besoins de conseils : stratégie commerciale et de marketing institutionnel**

Durant la dernière décennie, la mission de la SONADER semble être réduite à l'encadrement technique. Or la demande de services ne peut plus être circonscrite aux services limités actuellement conduits sur le terrain. Avec l'évolution du monde des innovations et l'accroissement des besoins, ces appuis conseils ont pris d'autres dimensions dont notamment l'accès au marché. Il est vrai que la majorité des producteurs sont petits et de type exploitation familiale agricole dont l'objectif prioritaire de production est orienté vers l'autoconsommation. Pour ces agriculteurs de « subsistance », les conseils techniques pour la maîtrise des innovations constituent le besoin le plus important. Cela se traduit par l'accès à l'information sur l'existence de l'innovation, le renforcement de leurs capacités technique pour bénéficier de façon efficiente de ces technologies. Il sera également question de l'accès aux ressources nécessaires de façon durable pour utiliser l'innovation technique. Cependant, il a été démontré que pour sortir ces petits producteurs du cycle de pauvreté, leur accompagnement doit être orienté vers l'accès au marché.

L'incitation à la création de valeur ajoutée passe par la mise à disposition des innovations de production répondant à la demande du marché. En appliquant les innovations scientifiques, soutenues par des politiques adéquates, de marketing et d'autres services d'appui, les agriculteurs seront en mesure d'accroître leur production et leur revenu, tout en améliorant la résilience de leurs terres et leurs moyens de subsistance. Il est reconnu que l'approche inclusive de génération d'innovations technologiques avec une orientation axée sur le marché est **une stratégie appropriée de réduction de pauvreté pour les petits agriculteurs (Dar, 2013)**. Ceci demande une nouvelle vision d'approche avec la recherche de réseaux, de contractualisation, d'appui à la labélisation, emballage et d'autres outils. Ceci constitue une nouvelle dynamique d'appui-conseil pour les petits exploitants agricoles de subsistance. Ainsi, les services de conseil doivent prendre en charge ces problématiques pour améliorer le revenu des acteurs et induire leur prospérité dont veulent partager les autorités à travers son SCAPP 2030.

III. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET FINANCIER DE LA SONADER

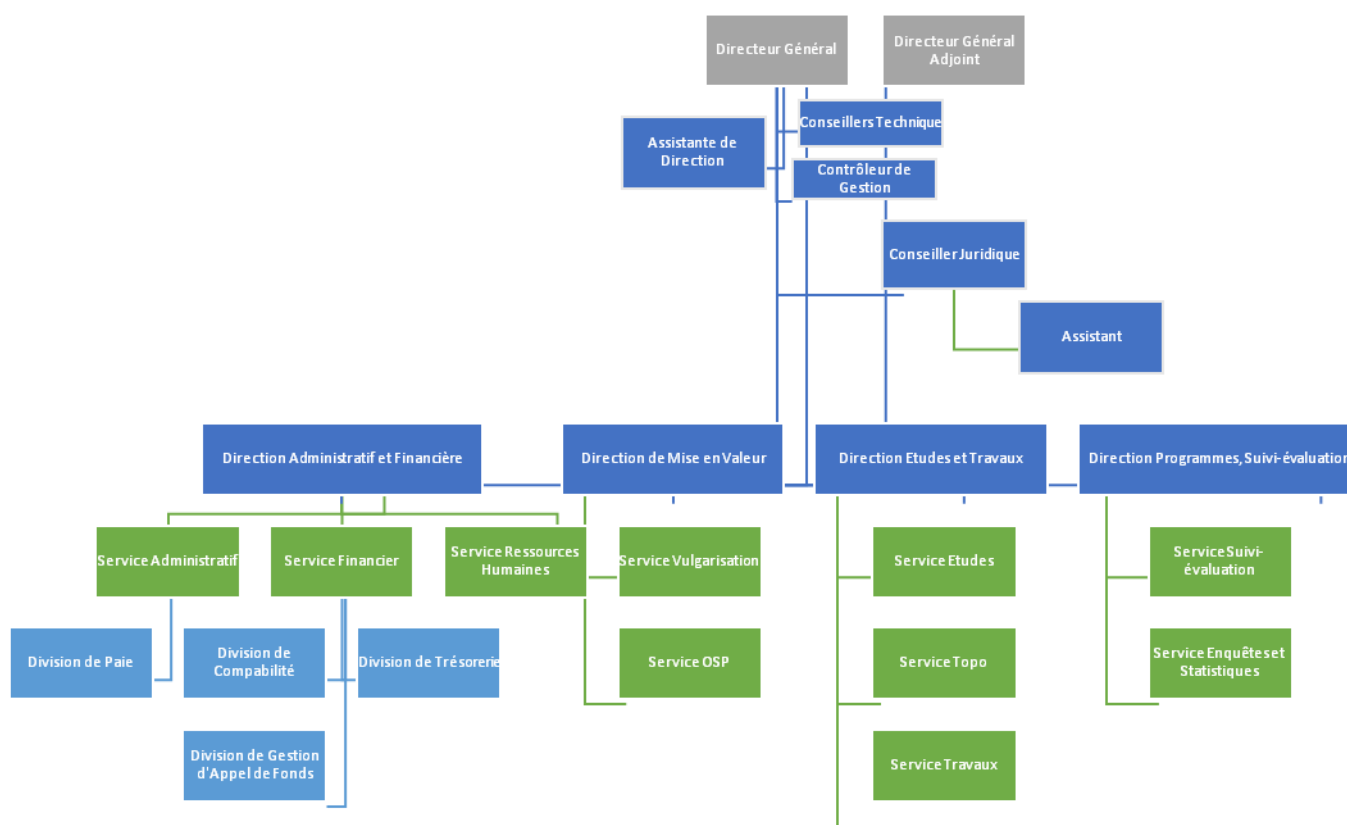
III.1 Description de l'organigramme de la société

Selon la dernière restructuration, établie par délibération du conseil d'administration du 18 juin 2000, la SONADER est composée des 3 niveaux qui suivent :

III.1.1 Au niveau central : SIEGE

- Directeur Général
- Directeur Général Adjoint
- Un contrôleur de gestion
- Un conseiller juridique
- Un conseiller technique chargé de passation des marchés.

L'organigramme du niveau central se présente comme suit :



☞ **Direction Générale**

La Direction Générale est l'organe exécutif de la SONADER. Son Directeur jouit de toutes les prérogatives prévues dans les différents articles régissant le fonctionnement de la Société. Il est :

- ✓ investi des pouvoirs les plus étendus en matière d'organisation interne des services ;
- ✓ responsable devant le Conseil d'administration de l'exécution des délibérations de celui-ci dûment approuvées par la Tutelle.

Le Directeur Général est chargé d'appliquer les décisions prises par le Conseil d'administration auquel il rend compte de sa gestion. Le Directeur a la qualité d'ordonnateur pour gérer l'ensemble des crédits du budget mais peut déléguer certains pouvoirs à son adjoint.

Le Directeur Général est supplié dans ses fonctions par un Directeur Général Adjoint ;

La Direction Générale de la SONADER compte :

- Un contrôleur de gestion
- Un conseiller juridique
- Un conseiller technique chargé de la passation des marchés

Ces postes sont rattachés directement au Directeur Général.

☞ **Le Contrôleur de Gestion :**

- ✓ assure le contrôle des réalisations physiques, le respect des normes financières, l'application des procédures de gestion issues des manuels de procédures, et
- ✓ participe à l'élaboration des budgets, à leur suivi, à l'analyse de leur exécution et aux mesures d'ajustement nécessaires.

☞ **Le Conseiller juridique :**

- ✓ apporte un conseil dans les domaines juridiques contentieux, fiscaux et d'assurance, et
- ✓ assiste directement le DG sur les aspects juridiques des dossiers et les missions qu'il lui confie.

☞ **Le Conseiller Technique :**

- ✓ apporte un conseil dans les domaines techniques,
- ✓ assiste directement le DG en traitant des dossiers ou effectue des missions qu'il lui confie,
- ✓ suit les problèmes techniques particuliers qui nécessitent des solutions spécifiques, et
- ✓ étudie les sujets de préoccupation du DG

↗ **Direction Administrative et Financière**

La Direction Administrative et Financière :

- ✓ assure la Gestion des Ressources humaines et la Gestion du patrimoine en s'assurant de leur cohérence avec les orientations générales de la politique de la SONADER, et
- ✓ participe aux requêtes de financement et à la mobilisation des ressources financières.

Avec l'organigramme en vigueur, la Direction administrative et financière (DAF), compte trois (3) services :

- ✓ le Service Administratif qui compte une division de paie
- ✓ le Service Financier qui est composé de 3 divisions (Comptabilité, Trésorerie et gestion des appels de fonds), et
- ✓ le Service des Ressource Humaines.

La DAF a un champ d'activités transversales au sein de la SONADER. Ses interactions avec les autres organes sont également basées sur un Manuel de des procédures administratives et comptables.

↗ **Direction de Mise en Valeur**

La Direction de Mise en Valeur définie, exécute et contrôle les programmes de la SONADER dans le domaine de la vulgarisation agricole, de l'appui aux organisations professionnelles et de la formation.

Elle compte deux (2) services : le Service de Vulgarisation et le Service OSP.

↗ **Direction des Etudes et Travaux**

La Direction des Etudes et Travaux définie, exécute, et contrôle les programmes de la SONADER dans le domaine des études de projets, des réalisations et de la maintenance des Travaux.

Elle compte trois (3) services : le Service Etudes, le Service TOPO et le Service Travaux

↗ **Direction Programmes et Suivi-Evaluation**

La Direction Programmes, Suivi-Evaluation évalue, suit et contrôle l'exécution des programmes et synthétise les informations en vue de leur comparaison et adéquation aux politiques définies pour l'ensemble des directions.

Elle compte deux (2) services : le Service Suivi - Evaluation et le Service Enquêtes et Statistiques

III.1.2 Au niveau Régional : Directions régionales

Ce niveau est ainsi composé

- ✓ Direction Régionale du Trarza
- ✓ Direction régionale du Brakna
- ✓ Direction régionale du Gorgol
- ✓ Direction Régionale du Guidimakha
- ✓ Direction Régionale des Zones Pluviales (Tagant)

Chaque Directeur Régional représente la SONADER au niveau régional, supervise les activités au niveau régional par les services de suivi-évaluation, de mise en valeur et d'aménagement.

Chaque Direction Régionale regroupe un comptable, un service de mise en valeur (composé de superviseurs de vulgarisation et d'encadreur), un service OSP, un service des travaux (composé de techniciens GR et aiguadiers) et un service Suivi-Evaluation (composés de superviseurs suivi-évaluation).

Chaque superviseur de vulgarisation supervise, coordonne, anime et contrôle l'équipe de conseillers agricoles chargée de l'appui opérationnel direct aux exploitants agricoles sur la base des programmes et budgets notifiés par la DMV.

Les conseillers agricoles au niveau des villages sont des agents de vulgarisation travaillant en permanence avec les paysans et développant avec eux la capacité de gérer leurs exploitations de façon plus efficace sur les périmètres irrigués.

Le spécialiste en organisation professionnelle (SOP) apporte aux paysans l'aide nécessaire à la constitution de leurs groupements et à leur consolidation, les assiste et donne un conseil diversifié en fonction du diagnostic porté sur les groupements du périmètre.

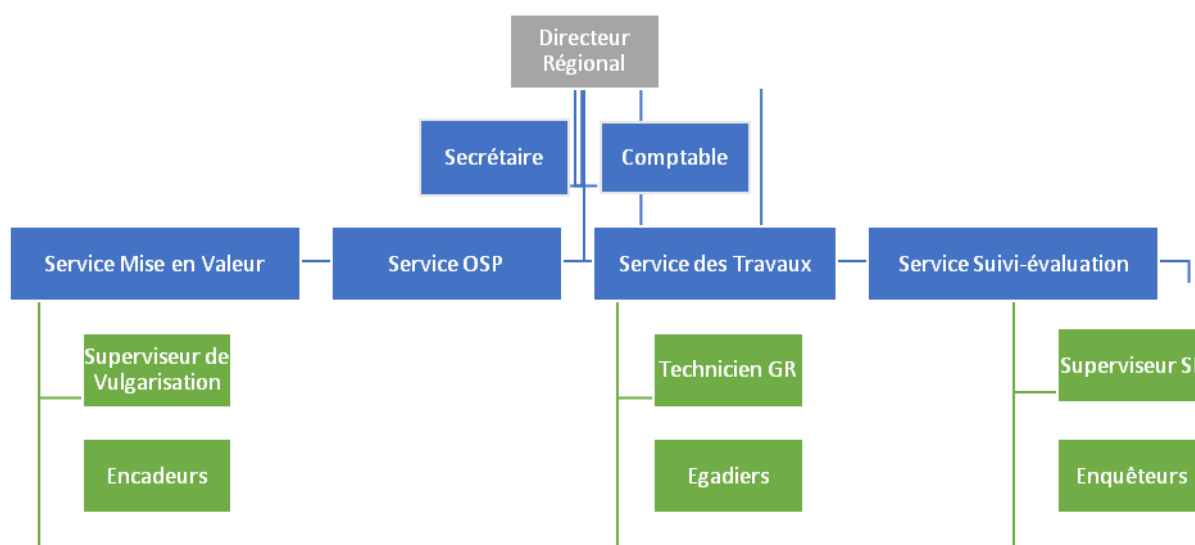
III.1.3 Au niveau Antennes

- ✓ Antenne de R'Kiz (Trarza)
- ✓ Antenne de Fouta Ouldja (Gorgol)

Chaque chef d'antenne assure la supervision et la coordination de l'équipe technique qui intervient sur la zone, assure l'exploitation et la valorisation du patrimoine immobilier de la SONADER et les relations avec les autorités et les partenaires locaux.

Le niveau Antenne a la même composition aux niveaux des services et de ces composantes que le niveau régional.

L'organigramme du niveau régional et des antennes se présente comme suit :



III.1.4 Analyse de l'organisation

L'organigramme actuel qui découle de l'audit organisationnel réalisé en 2000 répond théoriquement aux missions de la SONADER surtout dans l'approche contrat-programme.

Nous avons remarqué au moment de notre passage que la direction de la mise en valeur et certains services techniques au niveau régional n'étaient pas pourvus.

D'autre part, l'activité « Gestion de l'eau » qui fait partie des missions de la SONADER n'apparaît pas clairement dans l'organigramme.

Enfin, il n'existe pas dans l'organigramme une fonction commerciale ou marketing qui peut avoir de l'importance dans la perspective de développement des services aux tiers générateurs des revenus additionnels propre pour la SONADER.

III.1.5 Analyse de mode de management de la société

☞ La Gouvernance

Le rôle de gouvernance du Conseil d'administration doit être effectif car il doit être capable d'une part de conseiller le Directeur Général sur les questions stratégiques, et d'autre part de contrôler l'application par la direction des plans et orientations convenus.

L'interaction entre le CA et la Direction Générale est axée sur la relation entre stratégie et opérations.

L'action du Conseil d'administration doit être axée sur la stratégie conjointement définie avec la Direction Générale et sur la mise en œuvre efficace des opérations prévues. Ces deux ensembles de priorités sont nécessaires pour régir avec succès la SONADER sur le court et le long terme.

Le défi de la gouvernance est donc d'exploiter les points de vue et les expériences du Conseil et de la Direction Générale pour maximiser leur contribution générale à la performance de l'entreprise.

Le Conseil d'Administration se réunit régulièrement pour examiner les ordres de jour classiques. Nous pensons qu'une dynamique pour impulser et piloter les orientations stratégiques de la SONADER doit être entreprise par le Conseil d'Administration et la Direction Générale.

☞ **Le système de gestion ou modes opératoires**

La société est dotée d'un manuel de procédures administratives et financières qui comporte les modules, nécessaires au système de gestion ainsi qu'un circuit adéquat de transmission de l'information. Il s'agit de :

- Module 1 Gestion de l'accueil et du courrier
- Module 2 Gestion des ressources humaines
- Module 3 Gestion des approvisionnements
- Module 4 Gestion des immobilisations
- Module 5 Gestion des Projets
- Module 6 Gestion budgétaire
- Module 7 Gestion de la Trésorerie

Ce manuel n'a pas été réactualisé depuis sa mise en place. D'une manière générale les activités courantes sont gérées suivant ce manuel de procédures ou selon des procédures empiriques ou en référence aux procédures consacrées dans l'administration publique, dans les cas non prévus par celui-ci;

☞ **Les systèmes et outils de contrôle périodique**

Le logiciel comptable comporte un modèle budgétaire et un module analytique qui ne sont pas exploités pour le suivi périodique des budgets et celui du coût des services rendus à l'état dans le cadre de ces missions.

Il n'est pas institué de procédures de contrôle budgétaire périodique en dehors de l'état annuel d'exécution budgétaire.

Le module de la comptabilité analytique n'est pas activé.

On constate l'absence de procédures professionnelles décrivant le processus d'exécution des différentes activités techniques (maîtrise d'ouvrages, suivi des aménagements, conseil agricole et suivi –évaluation).

Ces activités ne font pas l'objet de rapports périodiques pour permettre leur contrôle et le plan d'action ne fait pas l'objet d'un suivi formalisé au cours de l'exercice.

☞ **Procédures de recrutement**

La revue de la procédure de recrutement a permis d'identifier les constats suivants :

- ❖ Les recrutements antérieurs à 2014 n'ont pas fait l'objet d'un appel à concurrence ;
- ❖ Depuis 2014, le recrutement à la SONADER est effectué par voie d'appel à concurrence. La sélection est faite par une commission désignée à cet effet et présidée par un représentant du Ministère de l'Agriculture (MA). Suite au départ à la retraite de certains responsables et aux besoins exprimés, les derniers recrutements en 2014 ont porté sur 20 techniciens (GR et agronomes) et 6 financiers et comptables et 3 électromécaniciens ont effectués conformément aux procédures.

III.2 Ressources humaines de la SONADER

III.2.1 Catégorisation du personnel

Le personnel de la SONADER est régi par les dispositions du Statut du personnel établi conformément au décret n° 78 183 du 22 06 1978 portant Statut de la SONADER applicable à partir du 1^{er} janvier 1986.

Le statut du personnel de la SONADER comporte les catégories suivantes :

- ✓ Catégorie D: Cadre de Direction
- ✓ Catégorie CEN : Cadre d'Encadrement
- ✓ Catégorie CX: Cadre d'Exécution;
- ✓ Catégorie M : Personnel d'Exécution
- ✓ Catégorie PS : Personnel de Soutien;

Une dernière catégorie intitulée « Hors catégorie » est ouverte à l'agent contractuel ou détaché remplissant la fonction de Directeur Général ou Directeur Général Adjoint de la société.

Le personnel de la SONADER comprend :

✓ **le personnel permanent**

Est considéré comme personnel permanent, l'agent qui est lié à la SONADER par un contrat de travail à durée déterminée et indéterminée.

✓ **le personnel détaché auprès de la SONADER ou mis à sa disposition**

Le personnel détaché est celui qui, avec son accord et à la demande de la SONADER, est en vertu d'une décision de la Fonction Publique ou d'une société, appelé pour une période déterminée à servir la SONADER dans les mêmes conditions que le personnel permanent.

✓ **le personnel occasionnel (contrat de travail à durée déterminée)**

Le contrat de travail à durée déterminée est un contrat dont la durée qui ne peut excéder deux (2) années, est précisée à l'avance suivant la volonté des parties. Il est renouvelable une seule fois.

III.2.2 Analyse des effectifs

Au 31/12/ 2017, l'effectif du personnel est de 210 personnes dont un effectif 172 permanents et 38 employés occasionnels (personnel de soutien), réparti comme suit :

- ✓ Personnel par catégories et par structure (Tableau 1)
- ✓ Effectifs par catégorie et emplois (Tableau 2)
- ✓ Emplois et par structure (Tableau 3)

Tableau 1 : Répartition du personnel par catégories et par structure

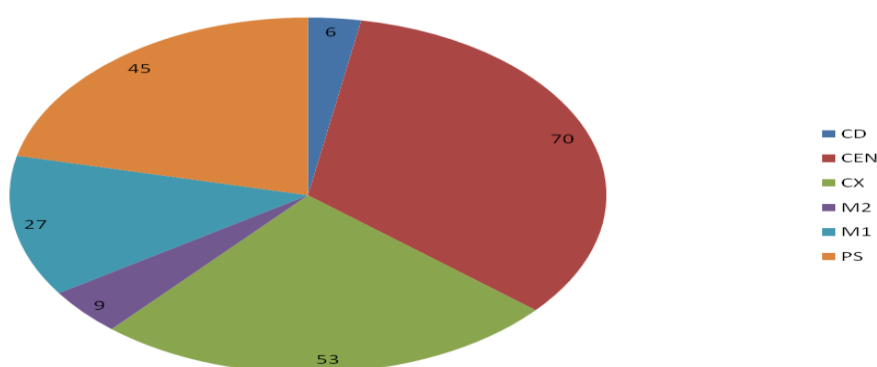
Structures	Classification catégorie						Total	% par structure
	CD	CEN	CX	M2	M1	PS		
SIEGE	3	33	12	3	8	16	75	36%
DRT	1	9	12	1	2	8	33	16%
ANTENNE RKIZ	0	2	4		2	2	10	5%
DRK	2	5	9	1	5	4	26	12%
DRG	0	6	1	0	0	4	11	5%
ANTENNE FOUM	0	3	1	1	3	4	12	6%
DRTAGANT	0	4	2	1	3	4	14	7%
DRB	0	8	12	2	4	3	29	14%
Totaux	6	70	53	9	27	45	210	100%
% par categorie	3%	33%	25%	4%	13%	21%	100%	

Ce tableau fait apparaitre les déséquilibres importants suivants :

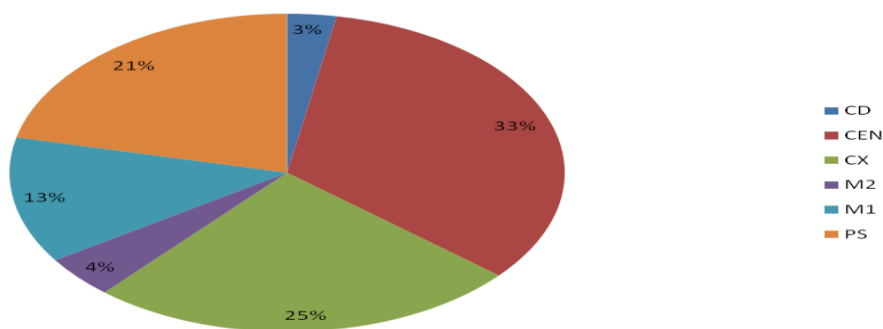
- un taux élevé du personnel d'encadrement « catégories cadres » (CD, CEN, CX) qui représente 61% de l'effectif avec une prédominance de la catégorie « Cadres d'encadrement » qui représente 33% de l'effectif total et 54% de la catégorie cadres ;
- la catégorie « Maitrise et cadres d'exécution » qui doivent constituer l'ossature du personnel technique ne représente que 42% de l'effectif
- le personnel de soutien pour l'essentiel occasionnel représente 21%.
- Une répartition inégale entre les différentes structures dans la laquelle le siège utilise 36%

Les deux graphiques qui suivent mettent en exergue cette répartition :

Nombre employés par catégorie



% employés par catégorie



La répartition des effectifs par catégorie et emplois est présentée dans le tableau suivant :

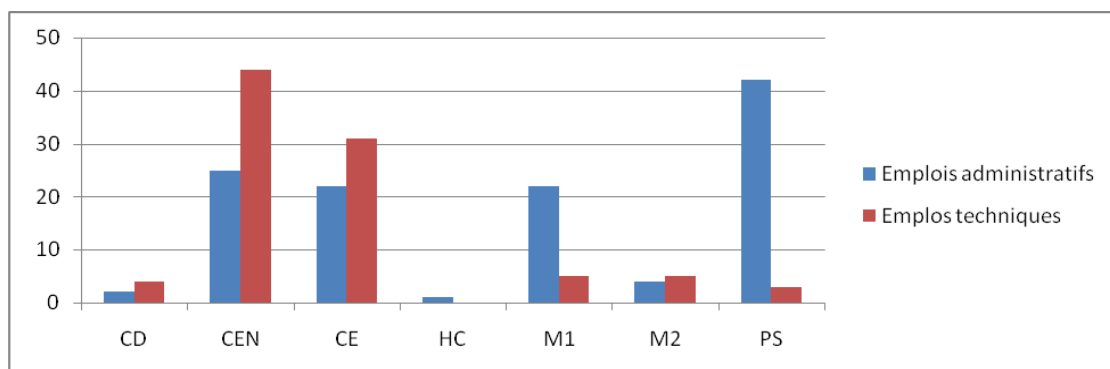
Tableau 2 : Répartition des effectifs par catégorie et emplois

Emplois	CD	CEN	CE	HC	M1	M2	PS	Total général	%
AGENT ADMINISTRATIF	1	3	7		1			12	6%
ARCHIVISTE		1						1	0%
CHAUFFEUR					10	1	5	16	8%
COMPTABLE		10	4				1	15	7%
FEMME DE BUREAU					2		1	3	1%
FINANCIER		2		1				3	1%
GARDIEN							15	15	7%
MAGASINIER			2				1	3	1%
OPERATEUR RADIO					1			1	0%
SECRETAIRE		1	7		4	1	9	22	10%
TRESORIER		2	2					4	2%
ECONOMISTE		3						3	1%
JURISTE	1	3						4	2%
PLANTON					4	1	8	13	6%
ELECTRICIEN							1	1	0%
MECANICIEN						1		1	0%
SOUDEUR							1	1	0%
Emplois administratifs	2	25	22	1	22	4	42	118	56%
ING MIAGISTE		1						1	0%
AIGUADIER					1	1	2	4	2%
LABORATIN			1					1	0%
DESSINATEUR						1		1	0%
ECHANTIONEUR							1	1	0%
ELECTROMECHANICIEN					1	1		2	1%
ENCADEUR		17	22		3	2		44	21%
ENQUETEUR			5					5	2%
ENVIRONNEMENTALISTE		1						1	0%
ING ADJ GR		9	3					12	6%
ING AGRO	3	12						15	7%
ING GR	1	2						3	1%
ING PEDOLOGUE		2						2	1%
Emplois techniques	4	44	31	0	5	5	3	92	44%
Total général	6	69	53	1	27	9	45	210	100%

Ce tableau soulève les constats suivants :

- Le personnel administratif représente 56% de l'effectif global soit un ratio personnel administratif/personnel technique de 6administratifpour 3 techniques alors que la norme est de l'ordre de 1administratif pour 3 techniques.
- Le personnel occasionnel représente 32% de l'effectif administratif,
- le personnel administratif cadre représente 42% de cet effectif
- le personnel technique cadre représente 86% du total de cet effectif

Le graphique qui suit met en exergue cette répartition :

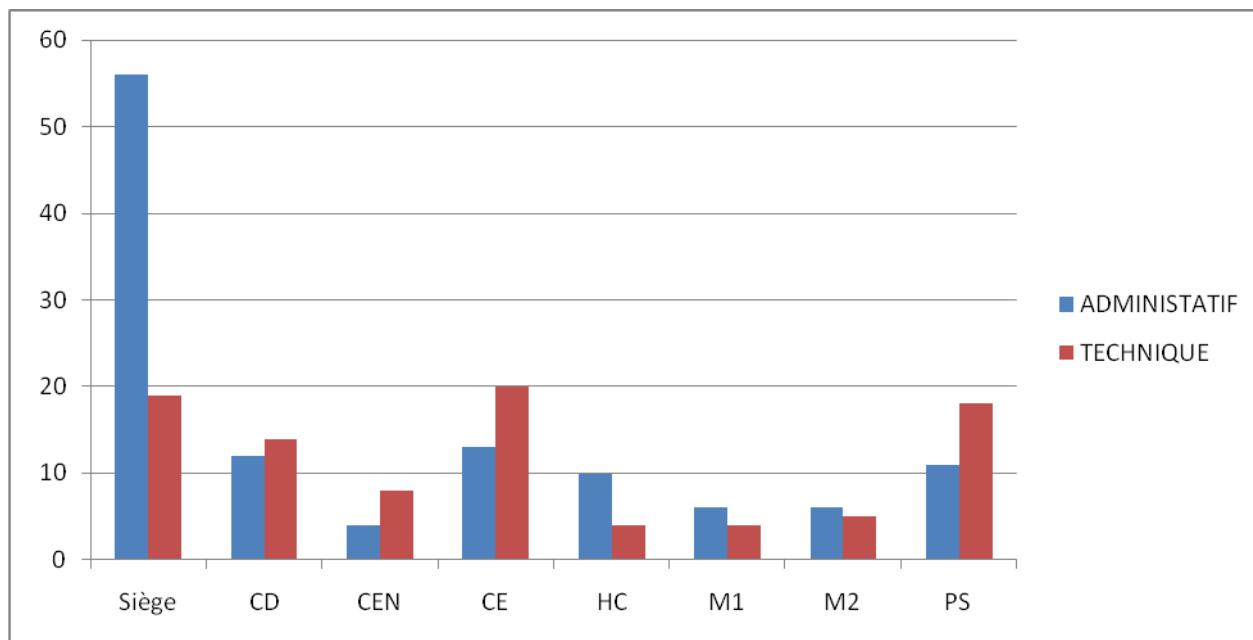


La répartition des emplois par structure est retracée dans le tableau suivant :

Tableau 3. Répartition par emplois et par structure

Emplois	Siège	Direction Régionale du Gorgole	Antenne de Fom Legleyta	Direction Régionale du Trarza	Direction Régionale DES Zones pluviales	Antenne R'Kiz	Direction Régionale Guidimagha	Direction Régionale du Brakna	Total Général
AGENT ADMINISTRATIF	6	3		2	1				12
ARCHIVISTE	1								1
CHAUFFEUR	3	2	2	2	2	1	1	3	16
COMPTABLE ET TRESORIER	9	1		2		2	1	4	19
FINANCIER	3								3
GARDIEN	4	1	1	3	1	1	2	2	15
JURISTE	4								4
MAGASINIER	1				2				3
MECANICIEN					1				1
OPERATEUR RADIO		1							1
PLANTON	6	1		2	1	1	1	1	13
SECRETAIRE	15	2		2	1	1		1	22
ELECTRICIEN			1						1
FEMME DE BUREAU	3								3
ECONOMISTE	1	1					1		3
SOUDEUR					1				1
ADMINISTRATIF	56	12	4	13	10	6	6	11	118
AIGUADIER		1	1					2	4
DESSINATEUR	1								1
ECHANTIONEUR	1								1
ELECTROMECHANICIEN		2							2
ENCADEUR	1	6	6	13	3	2	3	10	44
ENQUETEUR		1		2				2	5
ENVIRONNEMENTALISTE	1								1
ING ADJ GR	2	2	1	2		1	1	3	12
ING AGRO	8	2		2	1		1	1	15
ING GR	3								3
ING MIAGISTE	1								1
ING PEDOLOGUE				1		1			2
LABORATIN	1								1
TECHNIQUE	19	14	8	20	4	4	5	18	92
Total Général	75	26	12	33	14	10	11	29	210

Le graphique qui suit met en exergue cette répartition :



Le siège emploie 47% du personnel administratif et 21% du personnel Technique contre 53% et 79% respectivement pour les directions régionales.

La SONADER compte parmi son effectif au 31/12/2017 tel qu'analysé plus haut :

- 14 employés qui ont fait valoir leurs droits à la retraite au 31/12/2017
- 7 employés en position de détachement auprès du MA
- 1 employé en position de disponibilité

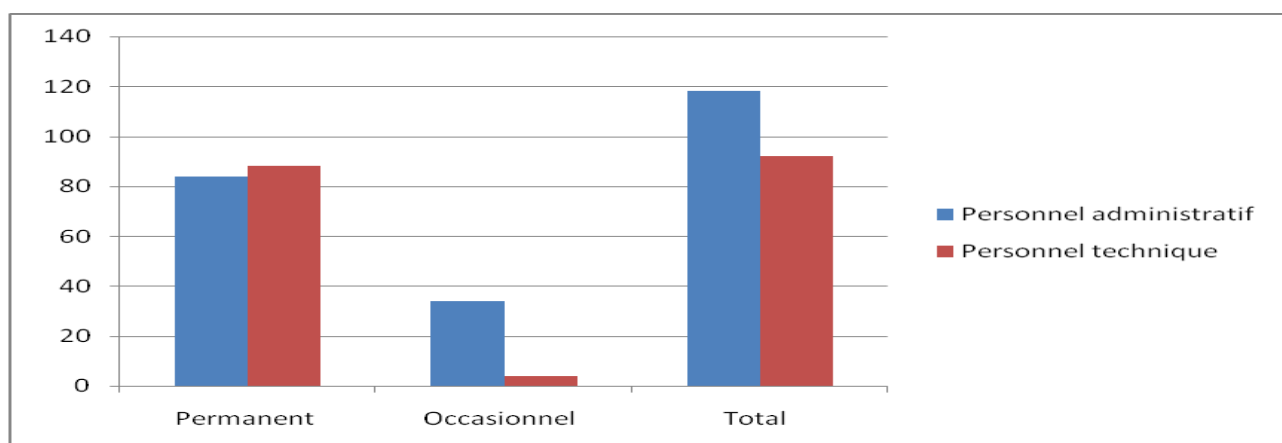
III.2.3 Ratio du personnel technique

La SONADER est une société de développement rural qui doit avoir un corps de métier composé d'ingénieurs et ingénieurs adjoints agronomes, ingénieurs ruraux, encadreurs agricoles, etc.

La norme généralement admise est d'un Administratif pour 3 techniciens.

	Permanent	Occasionnel	Total
Personnel administratif	84	34	118
Personnel technique	88	4	92
Total	172	38	210
Ratio : administratif/technique			3,85

Le graphique qui suit met en exergue cette répartition :



L'analyse des profils fait ressortir pour la SONADER un déséquilibre important de ce ratio puisqu'on a 3,85 « d'administratifs » (environ 4) pour un seul « technicien » (soit une deviance flagrante par rapport à la norme).

En effet, pour les 92 techniciens existants, la norme prévoit 30 administratifs alors que cet effectif est de 118 soit 88 administratifs de plus.

Nous signalons quand même qu'en l'absence d'évaluation juste de la charge réelle de travail et d'un système d'évaluation de la réalisation des objectifs assignés au personnel, l'adéquation de l'effectif par rapport aux besoins de l'activité et celle des classifications par rapport aux exigences des emplois ne peuvent pas être établies.

Néanmoins, on peut avancer que le personnel technique au vu de sa répartition par structure et par profil permet de répondre aux besoins de la SONADER dans sa situation actuelle de sous-activité.

En effet, la répartition du personnel technique de base (ingénieur et encadreur) par structure semble acceptable. Elle doit être revue dans la 2ème phase de ce travail, après l'évaluation de la charge du travail et la proposition de l'organigramme cible avec postes et profils.

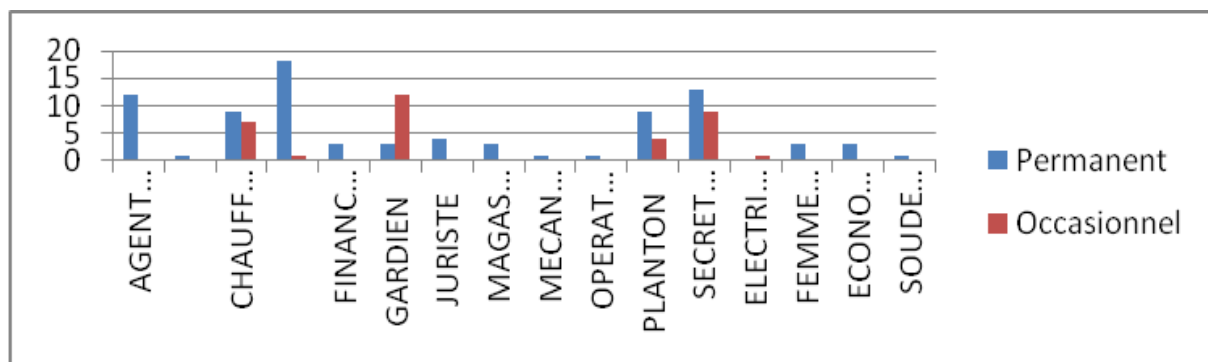
❖ Personnel administratif

La situation du personnel administratif par fonction se présente comme suit :

	Permanent	Occasionnel	Total	%
AGENT ADMINISTRATIF	12		12	10%
ARCHIVISTE	1		1	1%
CHAUFFEUR	9	7	16	14%
COMPTABLE ET TRESORIER	18	1	19	16%
FINANCIER	3		3	3%
GARDIEN	3	12	15	13%
JURISTE	4		4	3%
MAGASINIER	3		3	3%
MECANICIEN	1		1	1%
OPERATEUR RADIO	1		1	1%
PLANTON	9	4	13	11%
SECRETAIRE	13	9	22	19%
ELECTRICIEN		1	1	1%
FEMME DE BUREAU	3		3	3%
ECONOMISTE	3		3	3%
SOUDEUR	1		1	1%
TOTAL	84	34	118	100%

Le personnel occasionnel représente 29 % de cet effectif. Ccertaines fonctions telles que les comptables (16), les secrétaires (22), les plantons et gardiens (28) et les chauffeurs représentent 72%.

Le graphique qui suit met en exergue cette répartition :



❖ Personnel technique :

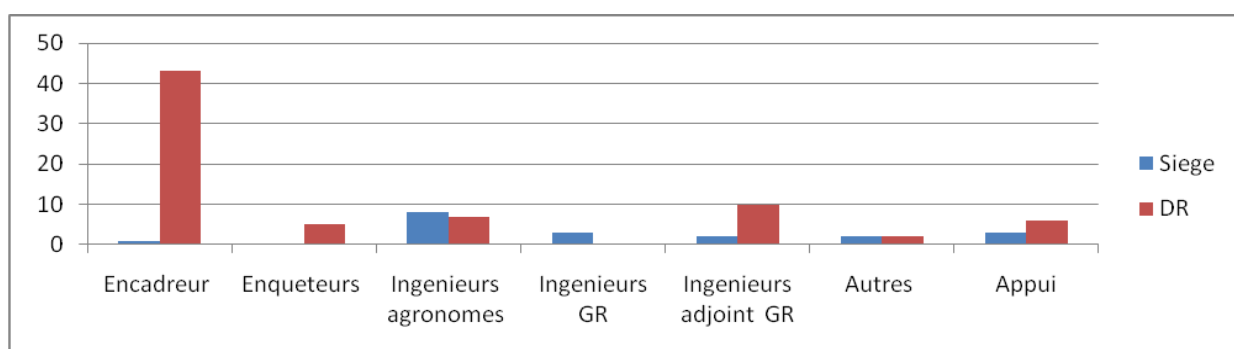
Le personnel technique (personnel du cœur du métier) est reparti comme dans le tableau suivant :

Affectation	Nombre	Pourcentage
Encadreur	44	48%
Enquêteurs	5	5%
Ingénieurs agronomes	15	16%
Ingénieurs GR	15	16%
Autres	4	4%
Appui	9	10%
Total	92	100%

Ce personnel se reparti par structures comme suit :

Affectation	Siege	DR	Total
Encadreur	1	43	44
Enquêteurs		5	5
Ingénieurs agronomes	8	7	15
Ingénieurs GR	5	10	15
Autres	2	2	4
Appui	3	6	9
Total	19	73	92

Le graphique qui suit met en exergue cette répartition :



III.2.4 Rémunérations et grille salariale

Les frais du personnel ont été annuellement en moyenne de l'ordre de 45 millions MRU. Cette charge a représenté 67% en moyenne des charges et a absorbé près de 88% des subventions allouées annuellement à la SONADER.

La grille des salaires de la SONADER prévue par le statut du personnel, mis en vigueur depuis 1986, ne correspond plus aux traitements octroyés par d'autres sociétés similaires (Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial).

La révision de cette grille constitue une source très légitime de revendication du personnel. Mais appelle les observations et remarques suivantes qui amènent à relativiser ces exigences :

- ✓ La SONADER est la seule institution à avoir appliquée toutes les augmentations (110 %) ce qui a eu pour conséquence une augmentation substantielle des salaires.
- ✓ en conséquence de ces pratiques, les rémunérations brutes actuellement servies ne correspondent plus à celles prévues par le statut du personnel de 1986. Elles leur sont largement supérieures.
- ✓ La comparution des salaires actuellement servis par la SONADER avec ceux d'autres sociétés comme la SNAAT ou l'ENER ou SNDE restent en deçà des salaires payés par ces institutions et il en demeure que cette grille n'est pas attractive ni motivante.

Par ailleurs, le statut du personnel datant de 1986 est complètement dépassé par rapport aux exigences de gestion de carrière et de compétence exigée par les normes actuelles.

En matière de gestions de ressources humaines, il n'existe pas de politique de formation permanente, ni de système d'évaluation du personnel, ni d'un système de gestion et d'évaluation des compétences.

III.3 Analyse financière de la SONADER

Depuis 2012, la SONADER enregistre des pertes d'exploitation annuelles qui affectent sa situation financière suite à l'absence de contrats –programmes et l'insuffisance de la subvention de fonctionnement versée par l'Etat absorbé à plus de 82% en moyenne sur la période par les frais du personnel qui n'ont cessé de croître malgré les départs et détachements constatés.

Il est important de noter que la SONADER ne peut pas dégager un bénéfice ou en excédent en l'absence de produits propres autres que les subventions de l'Etat rémunérant les services qui lui sont assignés dans le cadre de ses missions ou celles des bailleurs en contrepartie des services qu'elle leur rend dans le cadre de la réalisation des projets qu'ils financent.

Sa performance financière doit être mesurée par sa capacité à gérer sainement les ressources mises à sa disposition.

Son équilibre financier est tributaire de la couverture adéquate de ses charges par les rémunérations accordées par l'Etat et une dotation en capital suffisante pour constituer un fonds de roulement permettant d'atténuer l'impact sur la réalisation de ses tâches des décalages entre l'engagement des dépenses et l'encaissement des subventions ou rémunérations attendues.

En conséquence, l'analyse financière de la SONADER proposée, après retraitement des états financiers, sera axée sur les analyses suivantes :

- ☞ Analyse du compte de résultat (SIG)
- ☞ Etude de l'équilibre financier : équilibre, fonds de roulement, liquidité

Cette analyse a porté sur cinq exercices : de 2012 à 2016.

III.3.1 Retraitements des Etats financiers

Les bilans et comptes de résultats fonctionnels de la SONADER en MRU sur la période de l'analyse dressés à partir des états financiers consolidés et certifiés de la SONADER sont présentés ci-dessous.

Ces états consolidés comportent :

- ✓ les états financiers de la SONADER : Siège, Directions régionales de la SONADER et projets gérés par la SONADER),
- ✓ les états financiers des projets agricoles autonomes ancrés à la SONADER et relevant de sa zone d'intervention

Il est rappelé que durant ces dernières années, la tenue de la comptabilité a connu des changements de méthodes de comptabilisation des opérations qui rendent l'analyse de l'évolution assez délicate.

Pour les besoins de l'analyse, les retraitements effectués ont consisté principalement sur :

- ☞ L'analyse uniquement sur les bilans propres de la SONADER à savoir la SONADER (Siège, Directions Régionales) et projets intégrés et gérés par la SONADER.
- ☞ Le reclassement des amortissements et provisions en capitaux propres
- ☞ L'élimination des non valeurs essentiellement les frais immobilisés nets par imputation aux capitaux propres.
- ☞ Le reclassement des soldes des fonds de roulement et revenus des projets en fonds propres
- ☞ le reclassement des fonds de financement en subventions d'équipement, quasi-capitaux propres, ces fonds ayant servi à l'acquisition des immobilisations propres et défectibles figurant au bilan de la SONADER et ne constituent pas des dettes financières à rembourser.

Bilans fonctionnels 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
<u>Ressources durables</u>	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
<u>Capitaux propres</u>	-	-	-	-	-
Capital social	5 700 000	5 700 000	5 700 000	5 700 000	5 700 000
Report à nouveau	76 742 343	67 580 802	75 482 299	87 239 989	101 837 584
Résultats	9 149 783	7 913 256	11 446 083	16 717 017	9 811 282
Amortissements et provisions	201 969 792	204 209 504	206 056 600	207 877 319	209 521 241
Provisions pour risques et charges	8 092 717	8 092 717	8 092 717	8 092 717	8 092 717
Quasi-fonds propres	-	-	-	-	-
Non valeurs	756 300	756 300	756 300	756 300	756 300
Total Capitaux propres	147 413 649	141 751 864	132 164 636	116 956 730	110 908 792
	-	-	-	-	-
<u>Dettes financières</u>	-	-	-	-	-
	71 761 888	69 522 185	89 148 852	87 497 091	85 684 211
Fonds de Financement	71 761 888	69 522 185	89 148 852	87 497 091	85 684 211
	-	-	-	-	-
Total Dettes financières	71 761 888	69 522 185	89 148 852	87 497 091	85 684 211
Total Capitaux permanents	219 175 537	211 274 049	221 313 487	204 453 822	196 593 003
<u>Passif circulant</u>					
Dettes exploitation	46 057 298	48 475 262	58 184 947	67 144 013	70 403 030
Dettes hors Exploitation	5 226 521	4 256 538	3 831 386	11 305 625	11 787 380
Passif de trésorerie	150 873	2 183 574	1 162 301	1 382 587	7 496 259
Total Actif circulant	51 434 691	54 915 373	63 178 634	79 832 225	89 686 669
	-	-	-	-	-
TOTAL BILAN	270 610 229	266 189 422	284 492 121	284 286 046	286 279 673

<i>Emplois stables</i>	2 012	2013	2 014	2015	2 016
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
Immobilisations Corporelles	175 385 554	175 388 354	179 954 871	185 309 316	185 632 286
Immobilisations financières	2 010 995	2 010 995	2 010 995	2 010 995	2 010 995
Total des actifs stables	177 396 549	177 399 349	181 965 866	187 320 311	187 643 281
<i>Actif circulant</i>	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
Actif d'exploitation	53 876 998	53 342 605	53 602 427	54 805 223	57 563 374
Actif hors exploitation	32 287 732	31 473 371	33 982 842	35 399 755	35 484 207
Actif de trésorerie	7 048 950	3 974 097	14 940 987	6 760 758	5 588 811
	-	-	-	-	-
Total Actif circulant	93 213 680	88 790 073	102 526 255	96 965 735	98 636 392
TOTAL BILAN	270 610 229	266 189 422	284 492 121	284 286 046	286 279 673

Comptes de resultat fonctionnels

	2012	2013	2014	2015	2016
<u>PRODUITS D'EXPLOITATION</u>					-
Prestations	-	-	-	-	-
Subventions	51 890 604	42 890 604	68 144 924	51 671 000	45 889 310
Autres produits d'exploitation	2 627 849	4 250 986	8 721 422	5 687 600	370 850
Total des produits d'exploitation	54 518 453	47 141 590	76 866 346	57 358 600	46 260 160
<u>CHARGES D'EXPLOITATION</u>					
Achats de sous-traitance	-	-	-	-	-
Achats d'approvisionnements consommés	4 720 534	4 139 552	8 945 434	11 611 632	6 126 908
Autres charges d'exploitation	14 031 107	6 039 497	20 568 881	13 635 835	7 637 869
Charges de personnel	33 271 938	44 830 347	58 573 925	48 906 982	42 446 973
Impôts et taxes	87 142	37 812	114 776	143 738	28 396
Dotations aux amortissements et provisions	-	-	-	-	-
Total des charges d'exploitation	52 110 722	55 047 207	88 203 017	74 298 188	56 240 147
Résultat d'exploitation	2 407 732	- 7 905 618	- 11 336 671	- 16 939 588	- 9 979 987
Produits financiers	-	-	-	-	-
Charges financières	21 593	25 880	108 103	25 068	2 125
Résultat financier	- 21 593	- 25 880	- 108 103	- 25 068	- 2 125
Produits	6 775 402	30 000	10 450	247 639	170 830
Charges	-	-	-	-	-
Résultat exceptionnel	6 775 402	30 000	10 450	247 639	170 830
Impôt sur les bénéfices					
Résultat net de l'exercice	9 161 541	- 7 901 498	- 11 434 324	- 16 717 017	- 9 811 282

III.3.2 Analyse des résultats et de l'activité

☞ Structure du compte de résultat

La structure des charges du compte de résultat en MRU de la SONADER sur la période analysée se présente comme suit :

Poste	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL	MOYENNE	% MOY
Achats et approvisionnements	4 720 534	4 139 552	8 945 434	11 611 632	6 126 908	35 544 060	7 108 812	10%
Charges externes liées à l'investissement	6 029 525	1 671 640	7 481 307	4 201 918	2 644 630	22 029 019	4 405 804	6%
Charges externes liées à l'activité	7 110 583	3 759 857	7 018 978	7 924 737	4 559 242	30 373 397	6 074 679	9%
Charges et pertes diverses	891 000	608 000	6 068 597	1 509 180	433 997	9 510 773	1 902 155	3%
Frais du personnel	33 271 938	44 830 347	58 573 925	48 906 982	42 446 973	228 030 166	45 606 033	67%
Impts et taxes	87 142	37 812	114 776	143 738	28 396	411 864	82 373	0%
Charges financières	21 593	25 880	108 103	25 068	2 125	182 769	36 554	0%
Dotations aux amortissements et provisions	6 389 291	2 239 713	1 847 096	1 651 760	1 812 880	13 940 740	2 788 148	4%
TOTAL CHARGES	58 521 606	57 312 800	90 158 216	75 975 016	58 055 152	340 022 789	68 004 558	100%

Le tableau fait ressortir le poids moyen des postes de charges dans le total des charges de la période.

- ✓ Les frais du personnel représentent en moyenne **67%** des charges de fonctionnement de la SONANDER
- ✓ Les autres charges de fonctionnement ne représentent que 29%

La structure des produits en MRU est la suivante :

Poste	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL	MOYENNE	% MOY
Subventions d'exploitation	51 890 604	42 890 604	68 144 924	51 671 000	45 889 310	260 486 442	52 097 288	86%
Autres produits de prestations	2 482 849	4 133 186	8 721 422	5 642 400	370 850	21 350 706	4 270 141	7%
Produits divers	6 920 402	147 800	10 450	292 839	170 830	7 542 321	1 508 464	2%
Quote -part versé au compte resultat	6 389 291	2 239 713	1 847 096	1 651 760	1 812 880	13 940 740	2 788 148	5%
TOTAL PRODUITS	67 683 147	49 411 302	78 723 892	59 257 999	48 243 870	303 320 209	60 664 042	100%

On remarque comme on peut s'y attendre que les subventions de l'Etat représentent en moyenne sur la période plus de 86% des produits de la Société.

Le poids des charges en MRU dans le total des produits de la période est retracé dans le tableau ci-après :

	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL	% PROD EXPLOITATION
					-	-	
PRODUITS D'EXPLOITATION						-	
Prestations	-	-	-	-	-		
Subventions	51 890 604	42 890 604	68 144 924	51 671 000	45 889 310	260 486 442	92%
Autres produits d'exploitation	2 482 849	4 133 186	8 721 422	5 642 400	370 850	21 350 706	8%
Total des produits d'exploitation	54 373 453	47 023 790	76 866 346	57 313 400	46 260 160	281 837 148	100%
	-	-	-	-	-		
CHARGES D'EXPLOITATION	-	-	-	-	-		
Achats d'approvisionnements consommés	4 720 534	4 139 552	8 945 434	11 611 632	6 126 908	35 544 060	13%
Autres charges d'exploitation	14 031 107	6 039 497	20 568 881	13 635 835	7 637 869	61 913 190	22%
Charges de personnel	33 271 938	44 830 347	58 573 925	48 906 982	42 446 973	228 030 166	81%
Impôts et taxes	87 142	37 812	114 776	143 738	28 396	411 864	0%
Dotations aux amortissements et provisions	-	-	-	-	-		0%
Total des charges d'exploitation	52 110 722	55 047 207	88 203 017	74 298 188	56 240 147	325 899 280	116%

On remarque que les frais du personnel absorbent en moyenne 81% des produits sur la période et 88% de la subvention annuelle de l'Etat.

Les soldes intermédiaires de gestion

La SONADER ne se prête pas à une analyse pertinente au moyen des soldes intermédiaires de gestion n'étant qu'un **prestataire subventionné** pour les services rendus dans le cadre de sa mission. Nous présentons à titre indicatif, ces soldes en MRU dans le tableau ci-après :

Solde intermédiaire	2012	2013	2014	2015	2016
Subventions	51 890 604	42 890 604	68 144 924	51 671 000	45 889 310
Autres produits d'exploitation	2 482 849	4 133 186	8 721 422	5 642 400	370 850
CHIFFRE D'AFFAIRES	54 373 453	47 023 790	76 866 346	57 313 400	46 260 160
PRODUCTION DE L'EXERCICE	54 373 453	47 023 790	76 866 346	57 313 400	46 260 160
Subvention d'exploitation					
Charges externes	18 751 641	10 179 048	29 514 316	25 247 467	13 764 778
VALEUR AJOUTEE	35 621 812	36 844 741	47 352 030	32 065 932	32 495 382
Charges de personnel	33 271 938	44 830 347	58 573 925	48 906 982	42 446 973
Impôts et taxes	87 142	37 812	114 776	143 738	28 396
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 262 732	(8 023 418)	(11 336 671)	(16 984 788)	(9 979 987)
Charges financières nettes	21 593	25 880	108 103	25 068	2 125
Dotation aux amortissements et aux provisions					
RESULTAT D'EXPLOITATION	2 241 139	(8 049 298)	(11 444 774)	(17 009 856)	(9 982 112)
Resultat Exceptionnel	6 920 402	147 800	10 450	292 839	170 830
Résultat brut	9 161 541	(7 901 498)	(11 434 324)	(16 717 017)	(9 811 282)
Impôts sur les sociétés					
RESULTAT NET	9 161 541	(7 901 498)	(11 434 324)	(16 717 017)	(9 811 282)
Capacité d'autofinancement	9 161 541	(7 901 498)	(11 434 324)	(16 717 017)	(9 811 282)

• Chiffre d'affaires :

L'essentiel des produits de la SONADER provient des subventions de l'Etat en contrepartie de ses services liés à sa mission.

Les autres produits représentent essentiellement la contrepartie des prestations effectuées pour le compte de projets ou d'institutions. Ces produits annexes sont restés marginaux : la SONADER n'a pas développé le segment des services aux tiers dans son domaine d'expertise (études, suivi, conseils agricole, aménagement agricole.. etc) pouvant constituer une source de revenus.

• Valeur Ajoutée

La valeur ajoutée est un indicateur économique qui mesure la valeur ou la richesse créée par l'entreprise au cours d'une période donnée

Le tableau qui suit donne l'évolution de la valeur ajoutée en MRU de la période considérée :

	2012	2013	2014	2015	2016
VALEUR AJOUTEE	35 621 812	36 844 741	47 352 030	32 065 932	32 495 382
% variation évolution		3%	29%	32%	1%

La valeur ajoutée cumulée pour la période est positive et se chiffre à 184 millions MRU.

• Excédent brut d'exploitation

Le tableau qui suit donne l'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation en MRU de la période considérée :

	2012	2013	2014	2015	2016
RESUTAT BRUT D'EXPLOITATION	2 262 732	(8 023 418)	(11 336 671)	(16 984 788)	(9 979 987)
% variation évolution		-455%	41%	50%	-41%

L'excédent brut d'exploitation est le solde généré par l'activité courante de l'entreprise sans prendre en compte sa politique d'investissement et sa gestion financière. Cet indicateur donne une vision objective de l'entreprise et permet de déterminer la rentabilité de son exploitation courante ou dans le cas de la SONADER sa capacité à couvrir ses charges financières et l'amortissement annuel de ses équipements et les charges exceptionnelles. Il est considéré comme une bonne mesure de la performance économique et commerciale de l'entreprise.

L'évolution erratique de ce solde résulte de celle des charges du personnel.

Ce solde n'a cessé de se détériorer depuis 2013 sous l'effet de l'augmentation des frais du personnel qui ont enregistré une croissance moyenne sur la période de 28%.

• Résultat d'exploitation

Le tableau qui suit donne l'évolution de la valeur du résultat d'exploitation en MRU de la période considérée :

	2012	2013	2014	2015	2016
RESUTAT D'EXPLOITATION	2 241 139	(8 049 298)	(11 444 774)	(17 009 856)	(9 982 112)
% variation évolution		-459%	42%	49%	-41%

Les déficits d'exploitation cumulés sur la période ont atteint 44 millions MRU.

III.3.3 Etude de l'équilibre financier

L'équilibre financier de la SONADER est apprécié au regard des ratios suivants :

- Ratio de financement structurel ou de fonds de roulement
- Ratio de l'équilibre financier
- Ratio de financement de l'activité
- Ratios de Liquidité (générale et immédiate)

Les données globales de calcul de ces ratios sont exposées en MRU dans le tableau qui suit :

Données générales	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires	54 373 453	47 023 790	76 866 346	57 313 400	46 260 160
Production	54 373 453	47 023 790	76 866 346	57 313 400	46 260 160
Valeur ajoutée	35 621 812	36 844 741	47 352 030	32 065 932	32 495 382
Excédent brut d'exploitation	2 262 732	(8 023 418)	(11 336 671)	(16 984 788)	(9 979 987)
Résultat d'exploitation	2 241 139	(8 049 298)	(11 444 774)	(17 009 856)	(9 982 112)
Résultat brut d'exploitation	9 161 541	(7 901 498)	(11 434 324)	(16 717 017)	(9 811 282)
Résultat net de l'exercice	9 161 541	(7 901 498)	(11 434 324)	(16 717 017)	(9 811 282)
Effectif annuel moyen	210	210	210	210	210
Frais de personnel	33 271 938	44 830 347	58 573 925	48 906 982	42 446 973
Capitaux propres	219 175 537	211 274 049	221 313 487	204 453 822	196 593 003
Dettes financières					
Capitaux permanents	219 175 537	211 274 049	221 313 487	204 453 822	196 593 003
Immobilisations brutes	177 396 549	177 399 349	181 965 866	187 320 311	187 643 281
Actif circulant	93 213 680	88 790 073	102 526 255	96 965 735	98 636 392
Passif circulant	51 434 691	54 915 373	63 178 634	79 832 225	89 686 669
Tresorerie nette	6 898 077	1 790 523	13 778 686	5 378 171	(1 907 448)
Fonds de roulement	41 778 989	33 874 700	39 347 621	17 133 511	8 949 723
Besoins en fonds de roulement	41 778 989	33 874 700	39 347 621	17 133 511	8 949 723
Capacité d'autofinancement (CAF)	9 161 541	(7 901 498)	(11 434 324)	(16 717 017)	(9 811 282)

Sur la base des données de ce tableau, les résultats de l'analyse de la structure financière sont exposés ci-après :

Ratios de structure financière		2012	2013	2014	2015	2016
Ratio de financement structurel ou	Ressources durables	1,24	1,19	1,22	1,09	1,05
fonds de roulement	Emplois stables					
Equilibre financier	Capitaux permanents	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Emplois stables + BFR					
Financement de l'activité	Fonds de roulement	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Besoins en fonds de roulement					
Liquidité genrale	Actif circulant	1,81	1,62	1,62	1,21	1,10
	Passif circulant					
liquidité immédiate	Disponibilités	0,13	0,03	0,22	0,07	(0,02)
	Passif circulant					

A la lecture de ces ratios il ressort que :

- Le ratio de couverture des immobilisations ou de financement structurel est supérieur à 1 et par conséquent satisfaisant, dans le cas de la SONADER dont les immobilisations sont acquises sur subventions d'équipement.
- Le ratio de l'équilibre financier de 1 reste acceptable. Néanmoins, la SONADER ne disposant pas de ressources propres ce ratio peut se dégrader si la SONADER devrait financer sur ses ressources affectées le renouvellement de ses équipements.
- Le fonds de roulement couvre les besoins en fonds de roulement. **Cette situation doit être revue à la lumière de la qualité des actifs et passifs de la SONADER qui comportent en grande partie des créances et dettes sur l'Etat et des débiteurs et créditeurs qui remontent à plusieurs années**
- L'indépendance financière de la société n'est pas en cause, n'ayant pas de dettes financières .Les fonds de financement ont été retraités comme des subventions d'équipement ayant financé les actifs figurant au bilan.
- La liquidité générale ou solvabilité reste tributaire de la qualité de l'actif circulant qui comme mentionné plus –haut comportent des suspens reportés depuis plusieurs années.
- Le ratio de la liquidité immédiate est inquiétant .En effet la trésorerie positive ou disponibilités ne couvre que 8% du passif circulant (y compris la trésorerie passive). La trésorerie nette est faible et négative en 2016. Une telle situation est révélatrice de la fragilité financière de l'entreprise et les risques qui y sont liés.

IV. ANALYSE CROISÉE DE LA SITUATION GÉNÉRALE DE LA SONADER

IV.1 Analyse comparative avec la SAED (Sénégal) et l'Office du Niger (Mali)

Le mouvement paysan a connu des évolutions importantes tant sur le plan organisationnel que sur l'amélioration des capacités de plaidoyer et de participation notamment du fait des influences de la présence de réseaux sous régionaux, régionaux et internationaux. Du point de vue méthodologique, l'avènement des méthodes participatives des services agricoles est un facteur important qui procède de démarches nouvelles privilégiant une réponse à une demande paysanne ou privée exprimée.

Plusieurs expériences institutionnelles sont en cours au niveau de différents pays et mériteraient d'être partagées en termes de perspectives. Ainsi, la mission s'est inspirée de deux modèles du bassin du fleuve Sénégal (le cas de la SAED au Sénégal et de l'Office du Niger au Mali) pour la mise en place d'une structuration opérationnelle de services d'appui et des moyens adéquats à la hauteur de la demande des potentiels bénéficiaires et de l'Etat.

IV.1.1 Le modèle de la SAED (Sénégal)

La Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du fleuve Sénégal et des Vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé (SAED) a été créée en 1965 pour introduire l'agriculture irriguée et améliorer les conditions techniques de riziculture, puis d'appui aux filières agricoles. Elle est passée de statut d'établissement public à celui de société nationale. Ceci lui attribue son autonomie financière avec les lettres de mission.

La SAED a quatre grands avantages qui impulsent sa dynamique et reconnaissance :

- Conseil d'administration dirigé par le Gouverneur de région avec la participation des producteurs et divers ministères. Ceci fait son encrage institutionnel de proximité avec les décideurs politiques et le soutien des producteurs ;
- Agressivité de son personnel qui recense les besoins et problèmes des producteurs et les formule en projets de développements à soumettre aux divers bailleurs avec l'appui de l'Etat. Son imagination lui permet d'être créatif sur les structures ou institutions (ex. bureau foncier dans les collectivités locales pour renforcer les initiatives créées par le MCI dans ce domaine) qui sont en émergence et en profite pour leur montage et se positionne comme leader
- Le partenariat est aussi un axe très fort pour la SAED. Un partenariat remarqué sur la diversité de son portefeuille de projets et ses relations avec les structures de recherche, de développement, d'ONG etc. qui font qu'il est au cœur de toutes les actions de développement dans ses zones d'intervention ;
- L'élaboration et l'appropriation d'une charte d'irrigation permet à la SAED de consolider son positionnement comme incontournable sur les interventions des partenaires dans ses zones d'intervention

IV.1.2 Le modèle de l'Office du Niger (Mali)

L'Office du Niger (ON) a été créé le 5 Janvier 1932 sous l'administration coloniale française pour appuyer l'agriculture irriguée dans le Delta Central du Fleuve du Niger autour du barrage de dérivation de Markala situé sur le fleuve Niger à 35 Km de Ségou. De grands ouvrages ont été conçus et construits avec un objectif principal d'aménager de 960 000 ha en 50 ans. En effet, l'administration coloniale avait le but de satisfaire les besoins en **coton** des industries textiles françaises et la satisfaction de la demande en **riz** de l'Afrique Occidentale Française (AOF), notamment avec les besoins de nourrir les armées d'appui Africaines durant la première guerre mondiale.

Elle a été restructurée à partir de 1991 pour réduire la masse salariale et ainsi que le déficit budgétaire de l'Etat qui supportait toutes les charges de développement. En 1994, sous l'impulsion des bailleurs et notamment la banque Mondiale, l'office a été structuré en abandonnant ses fonctions marchandes avec une réduction drastique de son effectif de 3000 à 300 personnes. Plusieurs entreprises d'usinage (4), d'équipements agricoles ont été privatisées et d'autres fonctions transférées aux acteurs (producteurs, institutions de financement, etc.).

L'Office du Niger, restructuré en 1994, a pour missions :

- La gestion des eaux ;
- La maintenance des aménagements ;
- La maîtrise d'ouvrage déléguée pour les études et le contrôle des travaux ;
- L'entretien des infrastructures primaires ;
- La gérance des terres ;
- Le conseil rural et l'assistance aux exploitants des terres aménagées

Pour remplir ces missions, l'Office du Niger est érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) avec des textes réglementaires spécifiques qui renforcent ses prérogatives dans ses zones d'intervention circonscrites dans la région de Ségou et dans les cercles de Niono et Macina. Dans ses zones d'interventions, l'Office du Niger reste le seul attributaire des terres aux exploitations agricoles familiales et les autres usagers.

Pour mener à bien ses missions et notamment de mise en valeur et du développement du Delta Central du Fleuve Niger, le Gouvernement confie à l'Office la gérance des terres et du réseau hydraulique autour du barrage de Markala. Le foncier est régi à l'Office du Niger par les textes suivants :

1. Ordonnance N°00-027/P-RM du 22 mars 2000 portant code domanial et foncier (**en général**) ; et
2. Décret N°2014-0896/P-RM du 12 décembre 2014 portant organisation de la gérance des terres et du réseau hydraulique affectés à l'Office du Niger (**en particulier**).

Ces deux textes spécifient clairement les prérogatives de l'Office dans ses zones d'intervention et lui donnent mandat d'agir au nom de l'Etat. Le décret de gérance des terres institue les modes de tenures suivants :

- le **contrat annuel d'exploitation** (CAE) donne prioritairement accès aux autochtones (exploitations familiales) les terres aménagées sur fonds publics;

- le **permis d'exploitation agricole** (PEA) est donné aux détenteurs de CAE ayant acquis une solide expérience et respectant strictement le cahier de charge de l'exploitation agricole ;
- le **bail emphytéotique** d'une durée de 50 ans renouvelables, est conclu sur des terres en friches non aménagées pour des activités agroindustrielles ; et
- le **bail ordinaire** d'une durée de 30 ans renouvelables, est conclu sur des terres en friches non aménagées pour des activités agropastorales.

Ces instruments de gestion des terres et du réseau hydraulique clairement annoncés dans le décret de gérance des terres (**décret 2014-0257** du 11 avril 2014) renforcent le rôle et la mainmise de l'Office dans ses zones d'intervention. Par son droit de représentant de l'Etat dans la gestion foncière et des ressources en eaux, elle facture les usagers d'une redevance eau qui lui permet de contribuer à la réhabilitation des ouvrages hydro-agricoles et la maintenance. Ceci renforce également son rôle de leader et devient l'acteur clef et incontournable dans ses domaines de compétence et ses zones d'intervention. Ainsi les **prérogatives de l'office sont issues de la volonté affichée de l'Etat** (textes réglementaires reconnus par tous) qui donne la primauté d'intervention de l'Office dans ses zones pour gérer le développement de l'agriculture au sens large en partenariat avec les autres démembrements de l'Etat ayant des prérogatives d'encadrement ou d'appui (direction agriculture, élevage, eaux et forêts, etc.).

Cette reconnaissance de leadership de l'Office dans ses zones et prérogatives au sein des acteurs avec l'appui des acteurs producteurs induit une cohérence d'approche de développement. En effet, les diverses et multiples interventions des partenaires techniques et de développement se font en concertation avec l'Office.

Zones d'intervention : sont dans la région de Ségou et notamment dans les cercles de Niono et Macina. Les zones sont dans l'emprise des terres immatriculées au nom de l'Office du Niger.

Potentiel et exploité : Le barrage de Markala au-dessus du niveau normal de l'étiage irrigue les immenses plaines du delta central du fleuve Niger et induit un potentiel aménageable de 1 907 406 ha suivant l'étude du Schéma Directeur de développement de la zone Office du Niger. Le potentiel irrigable par gravité de l'eau du Barrage de Markala est de 1 445 000 ha. Selon l'Office du Niger, la superficie aménagée et exploitée par les exploitations agricoles familiales (EAF) est de 131 000 ha en 2017/2018. La superficie attribuée en baux est de 96 328 ha dont 14 947 ha aménagés, soit 15,51%. A la date du 31 décembre 2016, la situation du foncier est la suivante :

- Etendue de la zone affectée en gérance : 2 458 506 ha.
- Superficie aménageable : 1 947 406 ha.
- Superficie irrigable par gravité : 1 445 000 ha.
- Superficie aménagée et exploitée : 131 000 ha repartis entre 69 937 exploitations familiales et 15 262 ha de canne à sucre.
- Superficie sous contrat de bail : 96 328 ha dont 14 947 ha aménagés soit 15,51%.
- Superficie sous lettre d'accord de principe (attribution provisoire en attente de la levée des conditions pour la signature du contrat de bail) : 301 002 ha.

Les terres non aménagées sont attribuées sous le régime des baux emphytéotiques et ordinaires de durées respectives de 50 et 30 ans renouvelables plusieurs fois. Cette disposition offre aux investisseurs privés une jouissance quasi permanente. L'Office du Niger compte actuellement 578 exploitations sous ce régime.

Moyens de l'Office : l'Office du Niger développe un contrat-plan avec l'Etat pour une durée de 5 ans. Le dernier en date est de 2015 à 2018. L'élaboration du contrat-plan permet à l'Office de recevoir en retour les moyens pour accomplir ses missions avec un budget annuel de **7 milliards**. Comme toutes les structures dépendant de l'Etat, elle a des difficultés de mobiliser les ressources escomptées de l'Etat. Annuellement, il parvient à mobiliser à peine entre 60 à 70% de l'enveloppe annuelle de l'Etat (5 milliards FCFA pour 2017). Ces fonds permettent de couvrir les charges d'entretien des **ouvrages primaires**, le **conseil rural** que l'office octroie au nom de l'Etat dans ses zones d'intervention et la **maitrise d'ouvrage déléguée** (travaux, études et stratégies de développement).

La **deuxième source de ressources** de l'Office est constituée des **redevances** annuelles de l'utilisation de l'eau par les usagers constitués d'exploitations familiales agricoles, privés ou projets ou programmes. Cette source est la plus sûre et pérenne des ressources de l'Office et représente plus de 70% de ses ressources d'exploitation. Ces redevances sont en moyenne estimées annuellement à 5 milliards FCFA dont 50 % pour la prise en charge d'entretien des ouvrages secondaires et 50% de fonctionnement de l'Office. Il faut noter que les charges d'entretien des ouvrages tertiaires, donc niveau périmètre, sont à la charge des exploitants avec le suivi et le contrôle de l'Office.

De la création de l'Office du Niger à nos jours, la redevance est perçue auprès des exploitants en vue de la couverture partielle des frais généraux et ceux de l'exploitation du réseau hydraulique. C'est ainsi que la redevance était fixée au poids de produits à l'hectare et versée annuellement en nature par chaque exploitant. A la suite de la restructuration de l'Office du Niger en 1994, la redevance est désormais payée en espèce par les exploitants. La redevance perçue auprès des exploitants agricoles constitue la principale ressource générée par les activités de l'Office du Niger. Conformément au décret de gérance N°96 PGRM du 1^{er} juillet 1996 portant organisation et gestion des terres affectées à l'Office du Niger, la redevance est perçue auprès des exploitants en vue de la couverture partielle des frais généraux et ceux de l'exploitation du réseau, son niveau est déterminé sur la base des éléments suivants :

- les charges directes d'exploitation et maintenance à savoir:
 - la *maintenance* des aménagements hydroagricoles, c'est-à-dire à la fois leur *entretien* et leur *renouvellement* éventuel ;
 - la *gestion de l'eau* dans ces aménagements ;
- les charges indirectes d'exploitation et maintenance constituées par les frais de *management général* et de *gestion administrative et financière* relatifs à ces fonctions techniques, tant dans les Zones qu'au Siège de l'O.N. ;
- les charges de protection des cultures, essentiellement contre les oiseaux, les rats et autres ennemis des cultures.
- les provisions pour grosses réparations du réseau secondaire ;

➤ la couverture partielle des frais d’entretien courant et périodique du réseau primaire ;
Pour l’Office du Niger restructuré, les exploitants sont soumis au paiement de redevance annuelle pour :

- la fourniture de l’eau, en ce qui concerne les exploitants des régimes de contrat annuel, de Permis d’Exploitation Agricole (PEA), de Permis d’Exploitation Agricole Provisoire ;
- la fourniture de l’eau et pour l’occupation des terres pour les exploitants des régimes du bail ordinaire et du bail emphytéotique.

De cette manne financière, le taux de recouvrement est estimé en moyenne de plus de 90% induisant un montant de 5 milliards FCFA annuellement sur une superficie exploitable estimée à 131 000 ha en 2016.

La **troisième source de revenus** de l’Office est marginale (moins de 3%) est constituée de location de matériel et de prestation de services.

Forces de l’Office : Zone franche dédié à l’agriculture et le décret de gérance attribue les prérogatives de gérance à l’office. Terres vierges avant l’intervention

Faiblesses de l’Office : Problème de financement depuis 50 ans et on est à 10% de réalisation des objectifs, coût d’aménagement élevé pour des pays en voie de développement.

IV.1.3 Capitalisation des expériences de deux modèles

L’étude comparative entre la SONADER et ces deux structures sous régionales a permis d’identifier des expériences capitalisables par la SONADER soit directement, soit après adaptation au contexte national pour permettre à celle-ci de renforcer son rôle de leader incontournable dans ses domaines de compétence et ses zones d’intervention.

Aspects	Modèle	Expérience
Institutionnel et légal	SAED / Office du Niger	Existences des textes et autres dispositifs règlementaires claires (ordonnance, décrets, lettres de mission) délimitant les prérogatives dans ses zones d’interventions.
Gestion des ressources en eau	Office du Niger	Gestion de l’eau et du foncier dans le bassin de ses zones d’intervention Seul responsable de la gestion de l’accès et l’usage des eaux. Ceci lui confère le leadership sur la gestion, la maintenance et l’attribution des ressources en eaux et terres.
	SAED	Pilotage de la charte de l’irrigation. Ce qui permet de gérer l’utilisation de façon rationnelle et efficiente des ressources en eau et leur protection pour la

		durabilité. Ceci lui confère son rôle de leader dans le développement de mise en valeur de la vallée.
Maitrise d’ouvrage déléguée et entretiens des infrastructures et ouvrages	SAED / Office du Niger	Mode de gestion et de réhabilitation des ouvrages hydro-agricoles et la maintenance.
Ressources Mobilisables	Office du Niger	Redevances sur l’utilisation de l’eau. Location des matériels et prestations des services.
	SAED	Facturation et le recouvrement des redevances au titre du service de l'eau. Accords de financement négociés directement avec les bailleurs
Conseil agricole	SAED	Expérience avérée en matière de développement des compétences du personnel en matière de recensement des besoins et problèmes des producteurs et l’organisation des filières. Maîtrise des nouvelles techniques de l’agriculture.
	Office du Niger	Coordination du conseil agricole dans le bassin de ses zones d’intervention.
Autres aspects	SAED	Emblavures, matériels agricole, transformation, sécurisation foncière. Diversités des partenaires techniques et financiers. Ce qui permet un échange d’expériences.
	Office du Niger	Gestion des permis d’exploitation agricole, Seul attribution des terres aux exploitations agricoles familiales et les autres usagers.

Le rapport sur la restructuration de la SONADER mettra l’accent sur les portées et limites liées à l’application des expériences de la SAED et de l’Office du Niger sur le contexte de la SONADER et sur l’environnement général du secteur agricole.

IV.2 Analyse SWOT

Les éléments du SWOT relèvent de deux (2) niveaux :

- ☞ le niveau interne à la SONADER, auquel s'analysent et se traitent les « forces » et les « faiblesses » ;
- ☞ le niveau externe à la SONADER, auquel s'analyse et se traitent les « opportunités » et les « menaces ».

Les facteurs internes et externes sont ainsi identifiés dans une perspective d'analyse du fonctionnement de la SONADER et la planification des axes de redressement à travers l'exploitation optimale des « forces » et la levée des faiblesses.

Les tableaux suivants présentent la matrice d'analyse SWOT de la SONADER :

Forces	Faiblesses
✓ Missions fixées par des textes réglementaires	✓ Situation financière fragile : ▪ Des déficits cumulés importants ▪ Des rémunérations des services non garanties et insuffisantes ▪ Un fonds de roulement insuffisant ▪ Absence de sources de produits additionnelles
✓ Expérience de 42 ans dans les domaines de son intervention : ▪ maîtrise d'ouvrage des infrastructures hydro-agricoles ▪ gestion, maintenance et entretien des infrastructures ▪ Vulgarisation ▪ Appui aux organisations des producteurs ▪ Suivi-évaluation	✓ Organisation administrative inadaptée ▪ Organisation bureaucratique ▪ Modes opératoires inefficaces (absence de communication et de suivi, absence de procédures professionnelles) ✓ Absence de management stratégique : ▪ absence de vision stratégique ▪ absence de planification et de suivi (tableaux de bord, rapports d'activités périodiques,,,,,,)
✓ Présence sur l'étendue du domaine irrigué et de décrue aménagée	✓ Ressources humaines non maîtrisées ▪ Saignée du personnel d'encadrement d'expérience ▪ Déficit du personnel du cœur de métier ▪ sureffectif de personnel administratif ▪ vieillissement du personnel ▪ Ratio d'encadrement élevé ▪ absence de Gestion prévisionnelle et de carrière

	▪ grille de salaire non attractive (non revalorisée depuis 1986) ▪ absence de mise à niveau et de capacitation du personnel ▪ absence de contrôle de présence et absentéisme élevé
✓ Encadrement de proximité	✓ Absence de coopération et concertation avec les institutions de recherche agronomiques
✓ Présence régionale avec des dotations en infrastructures de base (bureau, magasins...) décentralisés dans les régions	✓ Absence de vision des services de conseil : stratégie
✓ Importantes surfaces aménagées et infrastructures hydro-agricoles, essentiels pour l'agriculture irriguée	✓ Absence de suivi pédologique des sols
✓ Confiance des producteurs (remontée des problèmes des producteurs, malgré les limites actuelles),	✓ Equipements vétustes et insuffisants : matériel transport, informatique, bureau et matériel d'exploitation
✓ Intervention intégrale de l'appui en chaîne de valeur (ouvrages, maintenance et conseil	
✓ Expérience en matière de suivi et gestion des projets	
✓ De bons rapports avec les bailleurs de fonds institutionnels	

Le tableau qui suit indique les principales opportunités et menaces de la SONADER :

Opportunités	Menaces
✓ Les besoins potentiels en services d'appui pour le développement de l'agriculture irriguée prévus dans le cadre du SCAPP et du PRD en matière de : ▪ conseil agricole et rural, ▪ réhabilitation et entretien des aménagements et ouvrages agricoles ▪ renforcement de capacités des acteurs	✓ Empiètement sur ses fonctions traditionnelles notamment en maîtrise de maîtrise d'ouvrage des infrastructures hydro-agricoles et aménagements
✓ Projets en cours dans le secteur : ▪ PGIRE ▪ Projet RKIZ projet	✓ L'absence d'une charte d'irrigation qui consacre ses prérogatives dans sa zone d'intervention

▪ (ASARIGG) ▪ Projets financés par l'Etat	
✓ La gestion de l'Eau (OMVS)	
✓ Prérrogative de certification des semences, de la qualité de l'aménagement et l'étude pédologique au profit du CDD ou privés.	

V. SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC DE LA SITUATION GÉNÉRALE DE LA SONADER

V.1 Bilan des réalisations de la SONADER

A la lumière du diagnostic des missions et de la revue institutionnelle, l'appréciation des résultats de la SONADER sont en rapport avec le développement de l'agriculture irriguée qui lui a été assigné dans la rive droite de la vallée du fleuve Sénégal.

La promotion de celle-ci passe nécessaire par la réalisation et réhabilitation des infrastructures de production (les aménagements et ouvrages d'irrigation), le niveau de mise en valeur induit par la qualité des ouvrages réalisés, l'accès au conseil agricole, le nombre de technologies introduites et le renforcement de capacités des producteurs, le niveau de productivité des emblavures (rendement, qualité des intrants, etc.).

Les principaux résultats sont exposés ci-après :

☞ Au niveau de la maîtrise d'ouvrage déléguée et entretiens des infrastructures et ouvrages

La SONADER a pu aménager ou réhabiliter plus de 20 000 ha en irrigué au profit de plus de 36 000 familles et plus de 65 000 ha en décrue contrôlée au profit de plus de 45 000 producteurs. Cependant, ces réalisations restent en dessous de la demande avec un potentiel irrigable de 137 000 ha dont 60 000 ha sont aménagés et en moyenne 35 000 ha mis en valeur annuellement.

Sur ce plan, on peut noter :

- ✓ La dégradation des infrastructures et des sols, liée au manque de moyens pour la maintenance et la réhabilitation consécutif au retrait de plusieurs bailleurs de fonds et du désengagement de l'Etat.
- ✓ L'absence de services d'appui de base assurant de façon harmonisée et efficiente la maintenance des aménagements et leur réhabilitation après leur transfert aux organisations paysannes qui n'ont ni les moyens, ni les capacités requises pour prendre en charge cette maintenance ;
- ✓ L'absence de contrôle de qualité et suivi des travaux de la SONADER dans sa mission régaliennne de maîtrise d'ouvrage déléguée pour que ces ouvrages répondent aux normes requises.

☞ Au niveau du Conseil- agricole

La SONADER a apporté un appui aux producteurs à travers un conseil agricole approprié basé sur une approche participative et un appui aux organisations paysannes.

Au niveau de l'appui institutionnel des producteurs la SONADER a appuyé la constitution des organisations des producteurs (coopératives et union de coopératives) et à renforcer leur capacité à se prendre en charge à travers leur formation sur les plans administratif, financier et technique. Cet effort a connu un recul important faute de moyens durant la dernière décennie.

Dans le domaine de l'encadrement, la performance de la SONADER a évolué en rapport avec l'évolution de la SONADER :

- ✓ acquis relativement importants à travers l'intervention intensive d'appui-conseil dans les premières décennies
- ✓ appui-conseil basé sur un processus participatif axé sur la formation pour l'améliorer, l'implication de la recherche, la qualité des ressources humaines (formation des techniciens Spécialisés, Agents Vulgarisateurs de Base polyvalents).
- ✓ Durant la dernière décennie, la mission de la SONADER semble être réduite à l'encadrement technique. Certains partenaires vont jusqu'à limiter celle-ci à une mission de collecte de données statistiques agricoles (suivi-évaluation). Il n'y a plus de formation des agents et le conseil s'est ralenti avec la rareté des ressources.

L'encadrement a souffert des faiblesses et limites suivantes :

- ✓ désarticulation entre les activités de formation, de conseil et la demande des services en amont (approvisionnement en intrants) et en aval (appui à la commercialisation)
- ✓ rigidité du système de formation sur les innovations technologiques en rapport avec l'institution de recherche induisant des risques élevés de déperdition de l'information du chercheur au producteur.
- ✓ la routine dans le système (mêmes conseils sans changement de paradigme) et ceci décourage les producteurs et crée une impression de vide.

Les principaux acquis peuvent être résumés :

- ☞ Aménagement de 20 588 ha en irrigué au profit de plus de 36 000 familles
- ☞ Aménagement de 65 125 ha en décrue contrôlée au profit de plus de 45000 producteurs
- ☞ Construction de plusieurs ouvrages de désenclavement dans les différentes zones de production
- ☞ Formation et Organisation des producteurs pour une meilleure rentabilité des exploitations
- ☞ Appui des coopératives féminines actives dans les zones d'interventions du Projet
- ☞ Collecte d'informations agricoles et constitution de bases de données sur le suivi de mise en valeur, la production et le rendement des cultures irriguées et de décrue.

Les résultats globaux montrent une faible intensité culturale et des niveaux de rendements en dessous de la moyenne du potentiel possible :

- ✓ Le riz, a connu une évolution progressive à partir de 2013 passant de 7 355 ha en cette date à 14 280 ha en 2015, puis à 34 442 ha en 2017 (hivernage et contre saison chaude). Les rendements restent toujours faibles. De 4,44 t/ha en 2012, le rendement a fluctué entre 4,5 t à 5,5 t/ha..
- ✓ La mise en valeur en blé est faible ces trois dernières années passant de 1 400 ha en 2015 à 175, 7 ha en 2017. Les niveaux de rendements sont en moyenne 2,5 t/ha sur des potentiels connus de 6 à 7 t/ha au Sénégal et dans les pays tropicaux (Egypte et Maroc) - FAO, 2016.

- ✓ la mise en valeur des cultures maraîchères a évolué de 20 741 ha en 2015 à 24 242 ha en 2017. Les rendements globaux des cultures maraîchères dont les données existent sont en moyenne de 20, 35 t/ha.

Malgré les opportunités et les atouts dont elle dispose, la SONADER n'est pas impliquée comme elle aurait dû l'être à cause des contraintes liées à la mise en œuvre de ses missions.

☞ **Contraintes liées à la mise en œuvre des missions de la SONADER**

La SONADER a affronté des difficultés lors de l'exercice de certaines missions régaliennes qui sont principalement des contraintes d'ordre financier et humain. Dans le cadre des contrat-programmes avec l'Etat, la SONADER tarde à recouvrer les ressources disponibles pour mener à bien ses missions. En plus des difficultés de mobiliser les ressources attendues, on note le retard accusé durant chaque année budgétaire avec l'absence d'autres ressources additionnelles.

Des structures nationales sont en train d'empiéter sur sa mission d'ouvrage déléguée empêchant, la SONADER d'intervenir à temps dans la réalisation ou la réhabilitation des ouvrages dans ses zones d'intervention. Ceci a une forte incidence aussi bien sur le niveau de mise en valeur et le niveau de productivité du fait de l'absence ou insuffisance du conseil agricole.

Une autre contrainte est liée à l'insuffisance du personnel et sa mauvaise répartition entre activités. La grille des salaires de la SONADER semble être moins intéressante par rapport à d'autres structures (voir section sur les études comparatives). La révision de cette grille pourrait constituer une source de motivation et de revendication du personnel.

Au plan interne, la distribution du personnel par rapport aux besoins des services n'est pas l'optimum. Par exemple, les administratifs sont plus nombreux que les techniciens (voir diagnostic organisationnel). Ceci se traduit par l'inadéquation entre poste et profil. Il en résulte une insuffisance du personnel conseil et ceci pénalise fortement la productivité du personnel

La troisième contrainte est la difficulté de transfert des périmètres collectifs aux organisations de producteurs. Ces derniers ont clairement exprimé leurs attentes de réhabilitation avant tout acte de transfert. Du fait de la rareté des ressources, ces périmètres n'ont pas encore totalement réhabilité et le transfert est presque impossible. Ceci a conduit à l'absence d'entretiens corrects des axes primaires et secondaires attendus des organisations avec la redevance hydraulique qui n'est payée qu'à hauteur de 30 à 40% selon les responsables de périmètres collectifs. En plus de ce handicap, on note aussi l'absence d'appui à l'organisation des périmètres collectifs sur la gestion de ces travaux et sur le renforcement de capacités des organisations socio-professionnels et l'absence d'un cadre juridique de gestion de l'eau dans les périmètres collectifs avec station de pompage. L'absence de gestion de l'usage de l'eau qui laisse libre cours aux privés participe également à la dégradation de la ressource en eau. Il serait utile d'avoir un seul responsable de la gestion de l'accès et l'usage des eaux comme le cas du Mali exercé par l'Office du Niger et aussi l'exemple de la charte de l'irrigation coachée par la SAED au niveau du Sénégal. Ces instances permettent de gérer l'utilisation rationnelle et efficiente des ressources et leur protection pour la durabilité de son existence.

On note aussi, l'absence de suivi pédologique des ressources sols en relation avec la recherche et les services pédologiques de l'Etat. La dégradation de cette ressource induit un abandon élevé des aménagements du secteur privé et des collectifs publics et entraîne aussi des baisses de rendement. Il est crucial au niveau de la SONADER d'avoir une veille sur cette ressource qui risque d'hypothéquer le développement de l'agriculture irriguée.

☞ **Atouts et opportunités de la SONADER**

Ceci étant, les opportunités de la SONADER restent le chantier vaste attendu en services d'appuis pour le développement de l'agriculture irriguée permettant à l'Etat d'atteindre ses objectifs du SCAPP en 2030. Il est montré dans les analyses de performance du secteur agricole, les fortes attentes des acteurs en conseil agricole et rural, en réhabilitation et entretien des aménagements et ouvrages agricoles, en renforcement de capacités des acteurs. Toute cette demande gravite autour des missions de la SONADER. En plus, elle est la plus compétente de pouvoir réaliser ces services en raison de ses avantages comparatifs qui sont :

- Expérience et savoir-faire depuis plus de 42 ans
- Présence sur l'étendue du domaine irrigué
- Proximité de l'encadrement
- Dotation et disponibilité en infrastructures de base (bureau, magasins...) décentralisés dans les régions
- Disponibilités des ouvrages même si certains sont vétustes, essentiels pour l'agriculture irriguée
- Homogénéité dans les approches de conseil et de vulgarisation
- Confiance des producteurs (remontée des problèmes des producteurs, malgré les limites actuelles)
- Intervention intégrale de l'appui en chaîne de valeur (ouvrages, maintenance et conseil)

L'ensemble de ces atouts positionnent la SONADER comme un outil opérationnel utile au développement de l'irrigué. Il s'agira de la restructurer en fonction des moyens disponibles pour qu'elle réponde au mieux aux besoins des services de l'agriculture irriguée.

V.2 Résumé du diagnostic organisationnel et financier de la SONADER

☞ Sur le plan organisationnel

L'Organigramme est adapté à l'organisation décentralisée de la SONADER. Certains postes de cet organigramme ne sont pourvus comme celui du Directeur de la Mise en Valeur et quelques services.

La structure ne prévoit pas de poste pour la gestion de l'eau, activité assurée par la SONADER. Il y a lieu de revoir cet organigramme au vu des missions qui seront retenues et une redéfinition des postes en conséquence.

Au niveau du système de management, on note les insuffisances suivantes :

- absence d'une vision stratégique à terme et de planification
- les plans d'action annuels ne s'inscrivent pas dans le cadre d'un plan opérationnel de 3 à 2 ans et ne font pas l'objet d'un suivi de sa réalisation au cours de l'exercice.

Cette lacune est accentuée par l'absence d'un contrat - programme qui fournit un éclairage à moyen terme des objectifs de l'Etat.

- absence de tableaux de bord et de reporting périodiques permettant de suivre et contrôler la réalisation des activités. Cette lacune est accentuée par l'absence de procédures professionnelles qui formalisent le processus d'exécution des différentes activités techniques (maîtrise d'ouvrage, suivi des aménagements, conseil agricole et suivi – évaluation)
- les modes opératoires ne prévoient pas :
 - ✓ de contrôle budgétaire périodique
 - ✓ des états analytiques pour le suivi de la réalisation par mission
 - ✓ les rapports périodiques (mensuels ou trimestriels) d'activités des différents responsables pour rendre compte de la réalisation de leurs activités.

☞ Sur le plan des ressources Humaines

Le diagnostic des ressources humaines a mis en exergue l'insuffisance du personnel et sa mauvaise répartition entre activités techniques et administratives. Ce déficit résulte des départs des cadres et des techniciens compétents vers des structures mieux motivantes. La grille des salaires de la SONADER est moins intéressante par rapport à d'autres structures comparables. La révision du statut du personnel et de la grille des salaires pourraient constituer une source de motivation et de revendication du personnel.

Au plan interne, la distribution du personnel par rapport aux besoins des services n'est pas l'optimale. Par exemple, les employés administratifs sont plus nombreux que les techniciens. Ceci se traduit par l'inadéquation entre poste et profil. Il en résulte une insuffisance du personnel technique, ce qui pénalise fortement l'amélioration des productions agricoles attendues de la vallée.

☞ **Sur le plan financier**

Les contraintes liées à l'exercice des missions de la SONADER sont d'ordre financier :

- ☞ Une insuffisance des subventions par rapport aux prévisions
- ☞ Des retards importants dans la mobilisation des ressources allouées
- ☞ Des reliquats de subventions non recouvrés annuellement
- ☞ Des déficits d'exploitation cumulés
- ☞ Une absence de produits additionnels
- ☞ Des fonds de dotations insuffisants.

Au vue de l'analyse qui précède, la situation financière de la SONADER peut être résumée comme suit :

- ✓ Sa liquidité n'est pas satisfaisante et sa trésorerie nette n'a cessé de fondre devenant négative en 2016.
- ✓ Son exploitation est déficitaire sur les quatre dernières années. Les pertes cumulées sur la période atteignent 36 millions MRU. La couverture ce déficit a été assuré par les dettes de l'Etat et la Sécurité Sociale et dans une moindre mesure par les dettes vis-à-vis de tiers et le concours bancaire
- ✓ La structure de ses charges d'exploitation est marquée par la prédominance des frais du personnel qui représente en moyenne 67% des charges et absorbent en moyenne près de 88% des recettes annuelles.

Une telle situation est à l'origine des contreperformances de la SONADER ces dernières années accentuée par la désaffectation de l'encadrement et une organisation paralysée.

Ceci étant, la SONADER n'est pas endettée vis-à-vis des tiers et ses capitaux permanents couvrent les emplois stables conséquence du financement des immobilisations par des subventions d'équipement.

VI. PERSPECTIVES D'ORIENTATION STRATÉGIQUE DE LA SONADER

VI.1 Réflexion sur l'orientation stratégique de la SONADER

L'objectif de relance de la production dans les conditions de maîtrise des ressources en eau et des infrastructures hydro-agricoles est crucial pour contribuer à la souveraineté alimentaire du pays. Cependant, le secteur agricole est confronté à plusieurs problèmes liés à la faible technicité des acteurs. Ainsi, les produits locaux connaissent des difficultés de productivité liés à un déficit d'appui institutionnel, de manque de productivité et de compétitivité et d'organisation des acteurs des chaînes de valeurs agricoles. Cela soulève des interrogations sur la rentabilisation des aménagements hydro-agricoles, la durabilité des institutions d'encadrement, la sécurisation des revenus, la diversification des productions, l'organisation et l'amélioration des filières.

L'absence de ressources a induit l'arrêt des programmes d'extension et de réhabilitation des infrastructures de base. La mission de maître d'ouvrage déléguée est difficilement exercée avec l'insertion des structures du même ministère dans ces attributions sans concertation avec la SONADER. On nous signale, l'aménagement de périmètres par le projet de sécurité alimentaire et des ONG ou programmes du Ministère dans les zones d'intervention de la SONADER sans son droit de regard et de contrôle.

La problématique du développement agricole dégagée par les objectifs du SCAPP pose alors problème. Elle doit être prise en charge non seulement par les producteurs et le secteur privé, mais également par des institutions de développement comme la SONADER dans son rôle de catalyseur des initiatives d'encadrement, de gestion des ressources (eau et des infrastructures) en vue d'un accroissement de la productivité agricole. Cependant, la SONADER est actuellement pénalisée par des ressources financières et humaines limitées compromettant ainsi la réalisation de ses missions. Ceci milite en faveur d'une réflexion sur les modalités opérationnelles de fonctionnement et de capitalisation de cette institution.

Le diagnostic de la situation générale développé ci-dessus a permis de mettre en relief les "forces et faiblesses" et les "facteurs explicatifs", en tentant d'identifier les principaux dysfonctionnements qui menacent l'avenir de SONADER et donc, la durabilité de son action. Aujourd'hui la SONADER se trouve à un carrefour de son existence et un niveau de maturité devant lui permettre de prendre les décisions nécessaires afin de négocier dans les meilleures conditions le "virage stratégique" qui se profile à l'horizon.

Les paramètres à intégrer sont multiples et complexes, et couvrent l'ensemble des domaines d'intervention de la société et justifieraient chacun un développement particulier (aspect financier, aspect social, aspect technique, aspect managérial, aspect stratégique...).

Les décideurs se posent les questions suivantes :

- Les missions actuelles de la SONADER sont-elles toujours pertinentes dans le cadre de la stratégie du développement agricole de l'Etat (PDRI, SCAPP, etc.) ?

- Quels ajustements institutionnels et organisationnels doit-on réaliser pour permettre à la SONADER de réaliser les missions qui lui seront dévolues ?
- Les moyens disponibles sont-ils en adéquation avec les objectifs poursuivis ?
- Comment passer d'une administration de procédures à une gestion par objectifs et résultats ?

Il s'agit d'identifier les étapes stratégiques prioritaires à réaliser afin de "verrouiller" le SONADER sur une véritable voie du changement.

VI.2 Axes de recommandations

Les orientations stratégique recommandées portent sur des axes de réflexion sur les missions potentielles à réserver à la SONADER et des mesures nécessaires pour rationaliser l'organisation et les modes de fonctionnement de cette société afin d'accomplir efficacement les différentes missions qui lui ont été confiées, notamment en matière de maîtrise d'ouvrage déléguée, de conseils agricoles et gestion de l'eau.

Ces axes de réflexion annoncés sommairement ci-après, seront développés dans le prochain livrable concernant le rapport sur le schéma de restructuration stratégique (Projet de réforme, Projet de contrat de performance et plan d'action).

Quel que soit la nature des missions qui lui sera confié, la SONADER devra se doter d'un système d'ajustement continu, lui permettant d'adapter sa structure aux conditions de l'évolution de son environnement (évolution de son organisation, redéfinition des postes, des procédures...).

VI.2.1 Maintien des missions

La vision stratégique de l'Etat est de promouvoir l'agriculture irriguée en vue d'accroître le revenu des agriculteurs, d'assurer la sécurité alimentaire et préserver l'environnement. Cette vision implique :

- ✓ le recentrage des activités d'appui-conseil à la recherche de technologies adaptées, de renforcement de capacités, de gestion des ressources en eau et terre,
- ✓ la réhabilitation et maintenance des infrastructures de production de base, en direction de petites structures paysannes.

Ceci recoupe essentiellement avec les missions actuelles de la SONADER qui sont centrées sur la maîtrise d'ouvrage déléguée, des aménagements, le conseil aux producteurs ainsi que la gestion de l'eau et la maintenance des aménagements.

La réflexion sur les perspectives d'évolution institutionnelle de la SONADER se situe clairement dans le cadre de cette vision stratégique de l'Etat et de celui de la mise en œuvre du PDRI. Ce qui suppose le maintien des missions et de l'organisation actuelle de la SONADER avec cependant une restructuration interne visant l'amélioration de sa gouvernance, de son efficacité et efficience par l'intermédiaire des mesures d'accompagnement ci-après.

VI.2.2 Résultats escomptés de ce scénario

Le scénario de maintien des missions proposé présente une évolution par rapport à la situation actuelle en termes d'organisation. L'amélioration de l'efficacité étant apportée par une restructuration interne de la SONADER, sans changement de son statut parapublic actuel.

La restructuration de l'entreprise sera réalisée avec la mise d'un accent particulier sur la réduction des coûts, le fonctionnement des organisations de producteurs et la motivation des ressources humaines.

Un certain nombre de résultats attendus pourraient toutefois être apportés pour donner à la restructuration toutes les chances de succès escomptés :

☞ Cohérence stratégique d'intervention dans la zone irriguée.

Plusieurs projets et programmes d'appui peuvent être déroulés, mais sous la coordination de la SONADER. Cette pratique a montré son efficacité à l'office du Niger (Gestion et management de la redevance eau) et à la SAED (charte de l'irrigué). Ainsi, les stratégies et orientations de développement de l'Etat (plan directeur des filières agricoles et d'élevage) seront mises en œuvre par tous les partenaires sous le contrôle de l'Etat via la SONADER.

☞ Pérennisation de la maintenance des ouvrages productifs de base

L'exploitation et la maintenance des périmètres irrigués (axes primaires et secondaires) dépendent entièrement de la responsabilité de l'Etat et se feront correctement dans les zones irriguées avec la présence de la SONADER. Bien que les producteurs et leurs organisations soient capables de gérer les ouvrages, il est du ressort de l'Etat d'assurer la maintenance des axes primaires (et même souvent secondaires) des aménagements dont les besoins d'investissements ne sont pas à la portée financière des petits producteurs d'exploitation familiale qui représentent plus de 80% des producteurs de la vallée.

☞ Redynamisation de la mise en valeur

La productivité et la qualité des productions agricoles seront améliorées avec l'appui de la SONADER dans ses missions de conseil et d'encadrement. Les activités d'amélioration des infrastructures de base, de la facilitation à l'accès aux intrants et produits de qualité, des prestations de services mécanisés et au marché sont des services d'appui indispensables à l'amélioration de la mise en valeur des aménagements.

Les principaux avantages du scénario peuvent être listés ainsi :

- ❖ Facilité de mise en œuvre, pas de risque de déstabilisation de la société, changements structurels limités au minimum.
- ❖ Amélioration de la productivité des filières agricoles (riz, maraichage, arachide...)

- ❖ Appui à la reconstitution du capital semencier et à l'amélioration de production de semences certifiées
- ❖ Amélioration de la compétitivité des filières agricoles irriguées
- ❖ Amélioration de la productivité et des conditions de mise en marché des produits de récolte et notamment appui à l'intégration des petits producteurs au marché
- ❖ Structuration et fonctionnement des organisations de producteurs à la base et renforcement de capacité de gestion
- ❖ Structuration et accompagnement du conseil agricole et rural
- ❖ Plus grande facilité d'obtention de subventions de l'Etat et de financements extérieurs
- ❖ Forte intégration verticale et horizontale.
- ❖ Outils de régulation des prix de l'eau déjà en place

VI.3 Mesures d'accompagnement

VI.3.1 Pérennisation des ressources financières

Le redressement de sa situation financière à travers :

- ✓ Assainir le bilan de la Société par une recapitalisation par une augmentation des fonds de dotation ou une prise en charge et de l'Etat des pertes cumulées
- ✓ La doter d'un fonds de roulement pour renforcer sa situation financière et desserrer la contrainte financière.
- ✓ Fixer une juste rémunération des services rendus par la SONADER dans le cadre de ses nouvelles missions sur des bases pertinentes et objectives assorties d'objectifs et résultats précis.
- ✓ Mettre en place une organisation efficace et efficiente pour la mise en œuvre des missions
- ✓ Maitriser les charges de l'entreprise à travers une réduction du personnel, l'élaboration de budgets –objectifs et leur suivi ;
- ✓ La recherche de sources de financement complémentaires à travers le développement de services agricoles rémunérés dans sa zone d'intervention : contrôle des aménagements, analyse des sols, vulgarisation, appui en organisation, gestion de l'eau, entretien et maintenance des ouvrages ;
- ✓ L'intégration sous tutelles SONADER des projets agricoles
- ✓ Recherches de recettes propres

VI.3.2 Recyclage et mise à niveau des ressources humaines

Mise en place d'une politique de développement des ressources humaines par la gestion des carrières : création d'une Commission d'avancement, d'une Commission de validation des diplômes et de l'expérience professionnelle, promotion interne ou évolution de carrières, mobilité horizontale et verticale ;

- ✓ Mise en place d'une politique de formation et de mise à niveau du personnel ;
- ✓ Mise en place d'un système d'évaluation ;

- ✓ Mise en place d'une GPEC après évaluation des compétences : faire le bilan des ressources disponibles, transcrire les besoins actuels et futurs de l'entreprise en emplois et en compétences, gérer les écarts entre besoins prévus en ressources humaines et ressources disponibles.
- ✓ Mise en place d'une nouvelle classification des emplois et adoption d'une grille des salaires orientée production.

VI.3.3 Amélioration des modes de management et de gouvernance

☞ Réorientation de mode management :

L'amélioration des modes de management passe par les actions suivantes :

- ✓ Définir et partager avec tout le personnel un énoncé de vision, de mission, et de qualité (définie, qualifiée et quantifiée, la mission résumée dans un slogan qui servirait de base à une campagne de communication institutionnelle) ;
- ✓ Instaurer un management participatif, obtenir l'adhésion au principe de recherche de la qualité de l'entreprise ;
- ✓ Instaurer une culture d'évaluation des stratégies et une culture d'entreprise ;
- ✓ Démarche de planification pluriannuelle ;
- ✓ Mise en place de procédures formalisées ;
- ✓ Définition d'une fiche descriptive pour chaque poste ;
- ✓ Mécanisme d'évaluation continue du personnel.

☞ Mise en place d'un système d'information financière :

La comptabilité ne fournit que des informations financières globales qui ne permettent pas de suivre des indicateurs de performance au cours de l'exercice.

La SONADER devra mettre en place un système d'information financière permettant :

- ✓ Mise en place d'un système analytique qui permettrait de déterminer les coûts par centres de coûts (activité, structure, mission, projet) ;
- ✓ Mise en place d'un système de suivi budgétaire qui permet de suivre l'exécution du budget par activité (missions) et par source de financement ;

VI.3.4 Mise en place d'un véritable cadre de suivi-évaluation

Le volume important d'activités menées par le SONADER au niveau des différents services exige un mécanisme de suivi régulier pour évaluer à chaque fois l'état d'exécution du programme dans sa globalité.

L'existence d'un tableau de bord avec des indicateurs vérifiables permettra de suivre chaque activité menée, et aidera la Direction de la SONADER à prendre les mesures nécessaires pour la bonne réalisation des activités.

Le suivi d'impact des interventions sera aussi une activité à réaliser sur le terrain pour s'assurer de la qualité et des effets de l'utilisation des produits par les équipes sur le terrain.

Le SONADER devra doter la Direction du suivi-évaluation d'un personnel compétant ayant des relations fonctionnelles avec tous les services de la société, des prérogatives et moyens nécessaires pour accomplir cette mission.

VI.3.5 Elaboration d'un contrat de performance

Afin d'assurer un cadre légal et institutionnel pour la mise en œuvre de ses activités, la SONADER doit entamer un processus de négociation et de signature d'un contrat d'objectifs et de performances qui tiendra compte des éléments de contexte actuel du secteur agricole et de l'historique de ses missions, d'une part (priorités des pouvoirs publics et du monde rural, orientations générales etc.) et d'autre part définira les objectifs en termes de gouvernance, de moyens humains et financiers, de maîtrise d'ouvrage déléguée et entretiens des infrastructures, du conseil agricole, de la gestion de l'eau ainsi que des questions de recherche.

Un modèle de contrat d'objectifs et de performance sera proposé dans le cadre de la phase suivante de la mission. Il devra faire l'objet d'une concertation entre les différentes parties prenantes avant son adoption.