



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

RAPPORT SUR LE SCHÉMA DE RESTRUCTURATION STRATÉGIQUE

**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

Juillet 2018

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ACRONYMES	1
I. INTRODUCTION	2
II. SYNTHESE DU DIAGNOSTIC DE LA SITUATION DE LA SONADER	3
2.1. Bilan des réalisations de la SONADER	3
2.2. Résumé du diagnostic organisationnel et financier de la SONADER	6
2.3. Observations majeures	7
III. PERSPECTIVES D'ORIENTATION STRATEGIQUE DE LA SONADER.....	9
3.1. Réforme stratégique et planification	9
3.1.1. Axes stratégiques du plan de restructuration.....	11
3.1.2. Missions actuelles et futures	11
3.1.2.1. Mission de maîtrise d'ouvrage déléguée.....	12
3.1.2.2. Mission de gestion des infrastructures.....	13
3.1.2.3. Mission gestion de l'eau	14
3.1.2.4. Mission d'appui-conseil.....	15
3.1.3. Résultats escomptés de cette restructuration	17
3.1.3.1. Cohérence stratégique d'intervention dans la zone irriguée.	18
3.1.3.2. Pérennisation de la maintenance des ouvrages productifs de base	18
3.1.3.3. Redynamisation de la mise en valeur.....	18
3.1.4. Plan d'action triennal	19
3.1.4.1. Objectifs du plan d'action.....	19
3.1.4.2. Programmes d'activités du plan d'action.....	21
3.2. Reforme organisationnelle.....	23
3.2.1. Nouvel organigramme proposé	24
3.2.1.1. Organigramme au niveau central	27
3.2.1.2. Organigramme au niveau régional.....	28
3.2.2. Modernisation du système de management et pilotage SONADER	31
3.2.2.1. Système d'information.....	31
3.2.2.2. Redynamisation du système de contrôle interne et du contrôle de gestion.....	32
3.2.2.3. Mise en place de mécanismes de gestion de la performance	32
3.3. Organisation et gestion des ressources humaines	34
3.3.1. Effectif cible.....	34
3.3.2. Rémunération : grille salariale	35
3.3.3. Recrutements et départ volontaire.....	36
3.4. Assainissement financier	38
IV. COUT ET FINANCEMENT DU PLAN DE RESTRUCTURATION	43
4.1. Coût du plan de restructuration	43
4.2. Plan de financement de la restructuration	46
V. CONCLUSIONS FINALES ET RECOMMANDATIONS.....	49
5.1. Conclusions	49
5.2. Recommandations	50
5.2.1. Mesures attendues de l'Etat	50
5.2.2. Mesures attendues de la SONADER.....	51
VI. ANNEXES.....	53
<i>Annexe.1. Fiches de poste du personnel d'encadrement</i>	<i>53</i>

<i>Annexe.2. Note sur Grille de salaire</i>	77
<i>Annexe.3. Programme Etudes et Travaux d'Aménagements en 2019-2021</i>	85
<i>Annexe 4 : Plan d'action en matière des études et travaux</i>	88
<i>Annexe 5. Investissements Projets</i>	90
<i>Annexe 6. Périmètres à réhabiliter</i>	91
<i>Annexe 7. Liste et coûts des ouvrages structurants à entretenir</i>	92
<i>Annexe 8. Barèmes indicatifs de rémunération des éléments normalisés du domaine des infrastructures appliquées au cas de l'irrigation et du drainage ‘Grille tarifaire de maitrise d'ouvrage’</i>	96
<i>Annexe 9. Maitrise d'ouvrage déléguée (MOD)</i>	97
<i>Annexe. 10. Programme du Conseil Rural.....</i>	98
<i>Annexe 11. Programme du suivi pédologique des sols</i>	105
<i>Annexe. 12. Programme de gestion de l'eau</i>	107
<i>Annexe. 13. Suivi-évaluation</i>	107
<i>Annexe. 14. Budget Prévisionnel 2019-2021.....</i>	109
<i>Annexe. 15. Modalités de calcul des coûts des services de la SONADER</i>	112
<i>Annexe. 16. Autres recettes propres.....</i>	113
<i>Annexe. 17. Indicateurs de résultats de Performance</i>	115
<i>Annexe 18. Contrat Plan 2019-2021</i>	119

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 (Sénégal)
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

SCHEMA DE LA RESTRUCTURATION DE LA SONADER

I. INTRODUCTION

La Mauritanie a adopté en 2015 une nouvelle politique de développement à l'horizon 2030 dénommée « la Stratégie Nationale de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) » avec une ambition de favoriser une croissance économique portée par les secteurs tertiaire et primaire dont l'agriculture. Pour matérialiser une telle vision, il est prévu de mettre en œuvre des stratégies pour l'atteinte de l'autosuffisance alimentaire et la productivité agricole en vue d'accroître la croissance et la compétitivité des filières agricoles. La réussite d'une telle ambition passe nécessairement, entre autres, par l'offre adéquate de services agricoles dont l'encadrement rural. En effet, la problématique de la qualité et durabilité des services agricoles occupe une place importante dans la plupart des agendas de politique et de développement des pays de la sous-région Ouest Africaine, dont notamment la Mauritanie. Dans la situation actuelle, le producteur en zone irriguée ne bénéficie pratiquement plus de façon optimale de services d'appui conseil et d'assistance dans l'aménagement et la réhabilitation des ouvrages hydro-agricole normées, la gestion des ressources et l'entretien des infrastructures hydro-agricoles.

Cependant, les services de soutien participent au renforcement de la compétitivité et durabilité des filières agricoles. Ils constituent ainsi de véritables enjeux de développement économique des territoires avec les mutations du paysage institutionnel de la Vallée du fleuve où émergent de nouveaux types d'organisations socioprofessionnelles, de privés et d'ONG dont l'occurrence et les capacités sont très variables et requérant des offres de services différenciés. 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 et réhabilitant les infrastructures hydro-agricoles et en organisant l'accès des populations de la rive droite de la vallée du fleuve Sénégal aux services d'appui-conseil et de transformation et de mise en marché des produits agricoles. La prise en charge de ces enjeux dans un contexte de rareté des ressources et de profondes mutations dans la demande de services agricoles, incite une réflexion attentive sur la restructuration organisationnelle et financière de la SONADER.

L'analyse critique des offres de services de la SONADER et de son environnement par rapport à la demande des acteurs (rapport diagnostic) impose un changement de paradigme. Malgré les efforts réalisés, il existe une contradiction entre l'importance des besoins d'encadrement des acteurs des chaînes de valeur agricoles et la faiblesse des stratégies et des moyens humains et financiers mis en œuvre pour les satisfaire. Ainsi, la mission s'est également inspirée deux modèles du bassin du fleuve Sénégal (SAED au Sénégal et 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. A la lumière de l'analyse diagnostic sur la SONADER et du benchmark sur la SAED du Sénégal et l'Office du Niger au Mali, la mission propose un schéma de restructuration autour des missions à assigner avec une forte restructuration du dispositif visant l'amélioration de sa gouvernance, de son efficacité par l'intermédiaire des mesures d'accompagnement. L'élaboration du cadre institutionnel et financier de la SONADER constitue ainsi 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 sont définies pour mettre en place une institution de développement pilotée par la demande.

II. SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC DE LA SITUATION DE LA SONADER

2.1. 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 est en rapport avec le développement de l'agriculture irriguée qui lui a été assignée dans la rive droite de la vallée du fleuve Sénégal. La promotion de celle-ci passe nécessairement 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 29 000 ha en irrigué au profit de plus de 36 000 familles et plus de 56 000 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 consécutive 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 régalienne 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 29 267 ha en irrigué au profit de plus de 36 000 familles
- ☞ Aménagement de 56 496 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 SONADER 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.

2.2. Résumé du diagnostic organisationnel et financier de la SONADER

☞ Sur le plan organisationnel

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

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, les insuffisances suivantes sont relevées :

- absence d'une vision stratégique à terme et de planification
- non inscription des pans d'action annuels dans le cadre d'un plan opérationnel de 2 à 3 ans et donc, défaut de 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.

- 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 maintien du personnel.

Au plan interne, la distribution du personnel par rapport aux besoins des services n'est pas optimale. Par exemple, les employés administratifs sont plus nombreux que les techniciens. Ceci indique une inadéquation entre poste et profil. Il en résulte une insuffisance du personnel technique, source d'existence de la SONADER. Ceci pénalise fortement le conseil agricole en vue d'améliorer les productions agricoles attendues, notamment 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 recouverts 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 relevées au cours de 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.

2.3. Observations majeures

En raison des potentialités en ressources (eau, terres, aménagements, barrages, etc.), l'Etat de 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 vision ne saurait prospérer sans une structure forte d'appui-conseil, de réalisation ou réhabilitation d'aménagement et d'entretien des ouvrages, de gestion des ressources pour le compte des producteurs qui sont techniquement limités pour induire une productivité agricole et la préservation durable des ressources. De par le constat sur le terrain, l'étude a montré que la SONADER est compétente de par l'étendue de sa couverture nationale ; et de son expertise et capital d'expériences pour assurer ces services. Cependant, elle est actuellement dépourvue de ressources financières et humaines pour mener à bien ses missions. En plus, ses ressources humaines ont connu une déperdition résultant des départs des cadres vers d'autres structures plus motivantes et une mal répartition du personnel restant entre les services dans l'exécution de ses missions avec un taux élevé d'administratifs rapport aux techniciens.

Dans le cadre de l'exécution de ses missions régaliennes, la SONADER est fortement concurrencée par des structures, dont certaines sont du même ministère, qui empiètent sur ses prérogatives en tant que maître d'ouvrage délégué des infrastructures hydro-agricoles et de gestion de l'eau posant ainsi le problème de la qualité, de la fonctionnalité et de mise en valeur des infrastructures productives de base.

L'appui-conseil est également disputé et non en complément par des ONG dans les domaines et certaines zones d'intervention de la SONADER. Ainsi, le système de l'appui-conseil de la SONADER, principal acteur sur l'étendue du territoire national, est immobile faute de moyens et peu fonctionnel alors que les interventions des prestataires non publics (ONG, projets) sont timides et peu structurées.

Les interventions de la SONADER en appui conseil sont aussi dominées par le transfert de technologies non accompagné de l'amélioration du capital humain (renforcement de capacité, renouvellement des approches avec l'évolution rapide des innovations), du capital social et des outils de communication pour le développement. Ceci résulte de l'absence de renforcement de capacité

technique et de renouvellement des outils de conseils aux agents de vulgarisation de base (AVB) depuis la fin programme PDIAM en 2010 au même moment où l'évolution des technologies et innovations impose des paradigmes et enjeux nouveaux d'encadrement. Ainsi, en dehors de quelques projets de développement du ministère de l'agriculture, le paysan, d'une manière générale, ne bénéficie pratiquement plus de services d'appui conseil adaptés à leur besoin. Le dispositif actuel donne l'impression d'un « vide » sur le terrain et une totale absence de cohérence entre les divers intervenants.

L'ensemble de ces constats révèlent une réelle demande de restructuration de l'outil d'appui au développement incontournable qu'est la SONADER. Cette restructuration doit porter sur le recalibrage de ses missions sur ce que la SONADER fait le mieux avec des moyens financiers et humains adéquats. Sur le plan organisationnel, il est attendu une reconversion des profils aux besoins des services en relation des missions assignées et une motivation du personnel pour rendre la SONADER plus compétitive et attrayante grâce à l'appui de l'Etat, des bailleurs, mais surtout des stratégies et initiatives de recherche et mobilisation de ressources. L'étude comparative avec la SONADER du Sénégal et l'Office du Niger au Mali a montré qu'il faudrait aussi mettre l'accent sur la notoriété de la SONADER sur ses missions pour induire une cohérence dans la mise en œuvre en partenariat avec d'autres potentiels intervenants.

Dans le cadre du processus de déconcentration, il convient de repenser le rôle du niveau central de la SONADER, qui devra être centré sur la réflexion stratégique, l'organisation, la programmation opérationnelle et budgétaire, la gestion des ressources humaines, l'appui et le suivi de l'échelon déconcentré, le reporting et la communication. L'approche prônée est une évolution vers une structure directement opérationnelle, efficace et réactive, mais qui reste légère. Il ne s'agit pas ici de copier la structure d'un ministère mais plutôt celle d'une administration de mission qui dépend fortement de la performance de ses antennes régionales au service des utilisateurs.

La direction de la SONADER aura la responsabilité globale de la gestion opérationnelle de l'institution. Elle prépare les programmes opérationnels annuels techniques et financiers, qu'elle soumet à la tutelle après validation de son conseil d'administration. Le Directeur de l'institution en est l'ordonnateur. Il élabore le Plan Stratégique de Développement (PSD) avec son équipe et signe le contrat de performance avec l'Etat, après validations du conseil d'administration.

III. PERSPECTIVES D'ORIENTATION STRATEGIQUE DE LA SONADER

Les services d'aménagement et de réhabilitation des infrastructures hydro-agricoles et d'entretien des ouvrages, de même que l'appui-conseil participent au renforcement de la compétitivité des filières agricoles et d'amélioration des conditions de vie des producteurs. Les enjeux actuels du développement rural gravitent autour du partenariat Public – Privé dans l'Agriculture où les structures de développement facilitent leur mise en œuvre. La prise en charge de ces stratégies implique des réformes stratégiques diverses.

3.1. Réforme stratégique et planification

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 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). Et ce, en vue d'un accroissement de la productivité agricole.

Et pourtant, outre la zone pluviale du Tagant, les services d'encadrement de la SONADER sont intervenus dans les Wilayas du Trarza, du Brakna, du Gorgol et du Guidimakha, dans 16 Moughataa, 35 communes au profit direct de 805 850 personnes soit 161 170 ménages.

C'est pourquoi, avec les moyens qui vont être mobilisés par l'Etat et ses partenaires au développement, dans le cadre d'un nouveau plan triennal 2019 - 2021, les objectifs assignés à la SONADER, sont :

- Au plan organisationnel et institutionnel :
 - Refonte de l'organisation et de l'organigramme avec cinq (5) directions ;
 - Recrutement et amélioration du statut du personnel favorisant la responsabilisation et la motivation des cadres et agents.
- Au plan maîtrise d'ouvrage délégué pour l'exécution des études et travaux d'aménagement ou de réhabilitation des infrastructures hydro agricoles et des périmètres irrigués,
 - Accélération des études et travaux d'aménagement d'ouvrages structurants et la mise en œuvre des programmes de réhabilitation des périmètres irrigués ;

- Prise en charge intégrale et absolue de la surveillance, de l'entretien et de la gestion des infrastructures hydrauliques à la charge de l'Etat ;
 - Identification, programmation et préparation de tous projets d'aménagements hydro agricoles (schéma directeur, études APS et APD) ;
 - Lancement et supervision de l'exécution des travaux d'aménagement et de réhabilitation ;
 - Concertation sur les normes techniques visant l'amélioration des méthodes d'intervention et la qualité des équipements.
- Au plan Surveillance, entretien et exploitation des infrastructures collectives
 - La surveillance, l'exploitation et l'entretien des différents ouvrages publics, pour le compte de l'Etat ;
 - L'entretien des infrastructures structurantes et périmètres irrigués financés sur fonds publics et mis à la disposition des agriculteurs pour un cout global de 39 milliards d'ouguiya. Il s'agit de :
 - ✓ Barrage de Foum-Gleita avec un coût de réalisation de 5 Milliards UM ;
 - ✓ Grands périmètres collectifs (PPGI, PPGII, CPB, RKIZ, Bellara) avec un coût de réalisation de 14 milliards UM ;
 - ✓ Endiguement zone de décrue de Maghama 4 milliards UM ;
 - ✓ Petits et moyens périmètres collectifs avec un coût de 12 Milliards UM ;
 - ✓ Barrages/digues/diguettes (Zone Achram) pour un coût de 4 milliards UM.
 - Au plan de la production, les rendements doivent être fortement améliorés (ils sont actuellement faibles en moyenne 4,5 tonnes à l'hectare pour le riz et 1 t/ha pour le sorgho et le maïs, alors que le potentiel des rendements sont entre 8 et 9 t/ha pour le riz paddy et de 4,5t et 5 /ha pour le Sorgho et le maïs. Des efforts doivent être faits pour le renforcement des capacités techniques des agriculteurs et leur accès aux technologies productives et de qualité.

La sensibilisation sur la pratique de la double campagne permettra de doubler les superficies. L'adoption et la diffusion du paquet technologique quant à eux, permettront d'améliorer les rendements en riziculture qui passeront à 5 T t/ha à partir de 2019. La vulgarisation de l'utilisation des semences certifiées et le respect de l'itinéraire technique contribueront très largement à l'amélioration de la qualité du paddy.

- Au plan de la gestion de l'eau
 - Assurer, les actions d'encadrement, de vulgarisation des techniques agricoles et hydro agricoles auprès des exploitants sur les périmètres irrigués collectifs et, à leur demande, sur les périmètres individuels ;
 - Préparer et coordonner les actions de formation et de conseil auprès des organisations d'exploitants visant une meilleure organisation de la gestion de l'eau des périmètres ;
 - Effectuer des démarches d'information et de conseil auprès des exploitants agricoles afin de mettre les exploitations aux normes d'aménagement, d'organisation et de production ;
 - Assurer le conseil en matière de gestion de l'eau du fleuve Sénégal pour le compte de l'Etat.
- Environnement
 - Mettre en œuvre des programmes d'atténuation des impacts négatifs des différents projets sur l'environnement.

3.1.1. Axes stratégiques du plan de restructuration

Les orientations stratégiques recommandées portent sur des axes de réflexion sur les missions 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 quatre (4) missions suivantes : (i) en matière de maîtrise d'ouvrage déléguée, (ii) de gestion des infrastructures hydro agricoles collectives, (iii) de gestion de l'eau et (iv) de conseils agricole, formation et suivi-évaluation. Il s'agit donc d'identifier les étapes stratégiques prioritaires à réaliser afin de "verrouiller" la SONADER sur une véritable voie du changement.

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...). En effet, 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 de mesure d'accompagnement appropriées.

3.1.2. Missions actuelles et futures

La vocation de la SONADER se traduit en une double mission de service public : une fonction de maîtrise d'ouvrage déléguée des investissements hydro-agricoles réalisés par l'Etat et sa maintenance, une fonction de conseil et d'assistance (gestion de l'eau) auprès des différentes catégories professionnelles concernées par l'agriculture irriguée. L'évaluation des missions a montré une évolution de celles-ci en fonction des phases de développement de la politique agricole de la Mauritanie (passant d'une administration à la libéralisation du secteur agricole). La dernière restructuration des missions date de 1995 où l'Etat de la Mauritanie engageait la SONADER à recentrer ses missions sur :

- **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 et l'entretien des infrastructures collectives**
- **Le conseil rural, la formation et le suivi – évaluation**
- **La Gestion de l'eau**

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.

Une analyse critique de la situation actuelle de l'agriculture au regard des ambitions de l'Etat dans l'horizon 2030 voudrait que la SONADER assure le développement et la promotion de l'agriculture irriguée. Ainsi pour atteindre les objectifs d'autosuffisance alimentaire et de réduction de la pauvreté s'appuyant sur les petits producteurs et les petites et moyennes entreprises qui constituent la majeure partie des agriculteurs de la vallée, la SONADER doit orienter son encadrement et appui aux stratégies opérationnelles d'optimiser les potentialités agricoles et de développement de cette zone. A la lumière de cette analyse et du benchmark sur la SAED du Sénégal et l'Office du Niger au Mali, la mission propose le maintien des missions actuelles avec une forte restructuration du dispositif organisationnel et financier. Il s'agit de :

- Mission de maîtrise d'ouvrage délégué
- Mission de gestion des infrastructures hydro agricoles collectives ;
- Mission de gestion de l'eau et de l'environnement
- Mission du conseil, de la formation et du suivi-évaluation

3.1.2.1. Mission de maîtrise d'ouvrage déléguée

Le recentrage des missions de la SONADER doit être axé d'abord sur une fonction de maître d'ouvrage délégué, chargé d'aménagement hydraulique et de développement agricole. En effet, avec l'ambition de l'Etat d'assurer l'autosuffisance alimentaire, les ouvrages agricoles dans le domaine de l'irrigué constituent un enjeu majeur. Ainsi, la mission de maîtrise d'ouvrage délégué rentre d'abord dans la Gouvernance des infrastructures productives de base que constituent les ouvrages hydro-agricoles. Ces infrastructures dont la majorité est aménagée depuis les années 1975 méritent une réhabilitation avec un système harmonisé d'approche pour le compte des bénéficiaires constitués en majorité de petits producteurs dont leur capacité financière est très limitée pour prendre en charge ces besoins.

La volonté de l'Etat de relancer les investissements dans l'irrigation passe nécessairement par la mise en œuvre de plans d'aménagements structurants et de réhabilitation de l'existant. Ceci devra se faire à travers l'identification et la préparation des projets d'aménagement hydro agricoles (schéma directeur, études) ; 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 transférés aux organisations professionnelles). Ceci justifie amplement le maintien de la **mission de maîtrise d'ouvrage délégué avec un** plan directeur dans la rationalisation des ressources. L'existence de plusieurs acteurs sans le leadership de la SONADER avec son vécu d'expérience de plus de quarante ans pose un problème de cohérence. La diversité des projets de développement qui interviennent dans ce domaine sans l'accompagnement de la SONADER est fortement questionnée tant sur le plan de la qualité que de l'opportunité de la réalisation des ouvrages. Ces infrastructures sous la conduite des projets de développement ne sont pas efficaces et ne répondent pas souvent aux normes, et en plus elles sont présentement sous la gestion de la SONADER après leur réalisation.

L'objectif principal de cette mission est d'améliorer et sécuriser la base productive. Il s'agit de la réalisation ou réhabilitation d'aménagements et d'infrastructures hydro-agricoles, de la maintenance ou entretien dans les normes de ces ouvrages hydro-agricoles et ainsi de l'appui à la gestion et à la sécurisation du foncier.

Des outils de gestion comme la charte de l'Irrigué au Sénégal ou la réglementation de l'usage des ouvrages hydro-agricoles à l'Office du Niger au Mali donnent mandat et légitimité à un organe comme la SONADER le leadership incontesté de cette mission avec une relance des investissements dans l'irrigation où les modèles existants sont questionnés. A l'instar de son homologue, la SAED du

Sénégal, la SONADER doit assurer la veille sur le schéma directeur des ouvrages de la vallée. Toute intervention de mise en œuvre d'aménagement devrait être supervisée par la SONADER en vue d'avoir une approche cohérente et harmonieuse des plans d'occupation et de mise en valeur. Ceci permettra à l'Etat d'harmoniser son approche de gestion de ces ouvrages publics et à la SONADER d'améliorer la coordination et le pilotage.

Dans un contexte de rareté des ressources, la mission de maîtrise d'ouvrage délégué peut induire à l'accès aux ressources financières et rendre la SONADER moins financièrement dépendante de l'Etat. Cette mission lui permettra ainsi d'avoir des ressources additionnelles auprès des services en charge de l'orientation politique et stratégique des aménagements comme la DAA (Direction des aménagements agricoles) et les bailleurs de fonds.

3.1.2.2. Mission de gestion des infrastructures

La SONADER doit aussi **assurer la réhabilitation et l'entretien des ouvrages** qui sont en majorité vétustes pour le compte de l'Etat et assure en cogestion avec les exploitants, la surveillance, l'exploitation et l'entretien des différents ouvrages dont la gestion n'a pas encore été transférée aux organisations professionnelles concernées. Les producteurs demandent que les infrastructures soient réhabilitées avant leur transfert. Ainsi, l'Etat a besoin d'une institution pour piloter, planifier et orienter l'entretien de ces infrastructures de base.

Dans le souci de rentabiliser et de sécuriser les exploitations agricoles, le système d'entretien et de gestion plus durables qui était destiné exclusivement aux périmètres réhabilités sera généralisé. Ce système est caractérisé par (i) la création de comités d'entretien et d'irrigation au niveau de chaque périmètre réhabilité, (ii) la formation de ces comités pour mieux accomplir leur mission (iii), l'évaluation des travaux d'entretien, (iv) la collecte de fonds d'entretien et de gestion et (v) la réalisation effective des programmes d'entretien des périmètres.

La SONADER 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 réhabilitation des aménagements, de bons conseils techniques et une capacité de négociation avec l'extérieur sont également des conditions ou gage de réussite d'accompagnement des producteurs et du transfert des ouvrages hydro-agricoles. En outre, elle doit assurer la conduite des opérations de transfert des fonctions de gestion de ces infrastructures à des organisations d'utilisateurs qu'elle est chargée de mettre en place, d'assister et d'animer. De même, la SONADER est attendue dans l'entretien de ces ouvrages de façon permanente. L'ensemble de ces éléments requièrent la mission de **d'entretien et de réhabilitation et de gestion des infrastructures**. Ces travaux d'entretien des axes primaires et secondaires sont cruciaux et dépassent largement les compétences et possibilités financières des coopératives.

La cogestion de ces infrastructures entre la SONADER et les organisations d'utilisateurs est souhaitable. Ces organisations et coopératives ont besoin de renforcement de capacités sur la gestion des infrastructures qu'elles seraient en charge dans le souhait de la conduite des opérations de transfert de même que de besoins d'assistance et d'animation. Cette assistance doit aller jusqu'à la collecte des redevances hydrauliques que les organisations faitières ont des difficultés d'assumer. En retour, une bonne partie de ces **ressources au moins 20% doivent faire l'objet de retenue en vue de créer un fonds de réhabilitation** des axes primaires et des infrastructures de base.

L'analyse comparative a montré qu'au Mali, l'Office du Niger bénéficie des redevances hydrauliques collectées auprès des utilisateurs de l'eau pour une enveloppe de 5 milliards FCFA par année. Cette source des **redevances** constitue la deuxième source de ressources de l'Office provenant de l'utilisation de l'eau par les utilisateurs constitués d'exploitations familiales agricoles, privés ou projets

ou programmes. Cette source est pérenne et la plus sûre des ressources. Au Sénégal, les ressources d'entretien des ouvrages primaires viennent en partie du fonds FOMAED ou entretien payé dans les coûts hydriques à raison de 10 000 FCFA en moyenne/ha, soit au total près de 6,5 milliards par an. Ceci constitue ainsi une source non négligeable de ressources complémentaires potentielles de la SONADER dans l'exécution de sa mission.

La SONADER est autorisée à assurer pour le compte de tiers, des prestations de services dans ses domaines de compétence sous les réserves suivantes :

1. Ces prestations donneront lieu à des contrats établis dans un cadre négocié ou après appel à la concurrence ;
2. La SONADER ne peut cumuler, pour une même opération, les deux fonctions de maître d'ouvrage et de maître d'œuvre.

3.1.2.3. Mission gestion de l'eau

La gestion de l'eau rentre également dans le cadre de l'exécution de la mission de la SONADER. Les activités de gestion des ressources ont porté sur les reconnaissances du contrôle et nivellement du bassin, les études hydrologiques, l'agro-climatologie, l'usage et la régulation des eaux et surtout l'amélioration du calendrier cultural et la mise en valeur des aménagements. Cette mission s'impose pour le compte de la Mauritanie, dans la gestion du Bassin du fleuve Sénégal. En effet, la mise en place des barrages permettant la disponibilité d'eau douce toute l'année s'est accompagnée dans le bassin du fleuve d'un bouleversement des équilibres naturels se traduisant par la dégradation des sols, la déforestation, l'apparition de nouvelles maladies hydriques et la modification de la biocénose. Ainsi, la préservation de l'environnement en particulier et en général, la gestion durable des ressources naturelles constitue un élément moteur dans les objectifs de développement régional, d'où la création de l'Organisation de la Mise en Valeur du fleuve Sénégal (OMVS) le 11 mars 1972 avec le Sénégal, le Mali et la Mauritanie et ; en mars 2006 la Guinée.

L'OMVS a pour mission d'assurer une gestion rationnelle et durable des ressources du bassin du fleuve Sénégal au bénéfice des populations, avec pour mandat de sécuriser les économies des États concernés et d'atténuer la vulnérabilité des conditions de vie des populations par la mise en valeur des ressources hydriques et énergétiques. Ainsi l'exécution du Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau (PGIRE) en phase I et II, l'OMVS s'est appuyée sur un concept de contractualisation avec des structures compétentes et qualifiées pour la conduite des activités du projet dont la SONADER en Mauritanie. A ce titre, l'OMVS est en train d'exercer une pression sur la Guinée vers la création d'une entité comme la SONADER (en Mauritanie), la SAED (au Sénégal) et l'Office du Niger (au Mali). Ainsi, cette mission de gestion des eaux du bassin est capitale dans un positionnement national comme sous régional.

Dans son rôle de représentant de l'Etat, la SONADER veille à l'utilisation contrôlée des ressources en eau et sert d'interface entre l'Etat, l'OMVS et les usagers. Bien que la terre soit restituée aux producteurs et privés, la **gérance du réseau hydraulique** doit être prise en charge par la SONADER en vue de contrôler au nom de l'Etat les différentes formes d'usage pour une gestion durable de ces ressources. Pour le cas du Mali, la gérance des terres et du réseau hydraulique autour du barrage de Markala est confiée à l'Office du Mali par décret N°2014-0896/P-RM du 12 décembre 2014. Au Sénégal, la SAED gère la charte de l'Irrigation et assure la coordination du schéma directeur de la vallée. Cette double fonction lui permet d'assurer la supervision de l'exploitation des ressources en eau et sols malgré le transfert des aménagements aux producteurs, tandis que pour le Mali, l'Office du Niger reste le seul attributaire des terres aux exploitations agricoles familiales et les autres usagers.

La SONADER, vue son vécu et son expérience dans ce domaine est la mieux apte à remplir cette mission. En réalité, elle est en train d'exécuter comme agence d'exécution en Mauritanie dans son

rôle de maître d'ouvrage déléguée le volet « Développement hydro-agricole et protection des ressources en eau » du PGIRE II avec succès. Elle assure aussi la protection des ressources en eau à travers des travaux de stabilisation des pentes et des berges du fleuve. Elle assure ainsi une meilleure gestion des ressources en eau, 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. La SONADER s'est impliquée depuis l'avènement de l'OMVS avec la mise en place d'une équipe travaillant en synergie avec des structures de l'OMVS en charge de la gestion de l'eau (SOGES) en collaboration avec les divers programmes mis en place par l'OMVS sur la gestion de l'eau (PGIRE I et II) dans le domaine du transfert des technologies et connaissances générées en milieu réel.

Par ailleurs, la quête continue de l'augmentation des productions a des répercussions sur le milieu et la pérennisation de ces mêmes productions. La déforestation liée aux travaux d'aménagement, le relèvement du toit de la nappe salée du fait d'une irrigation mal conduite entraînant une salinisation des sols, l'envahissement des axes hydrauliques par la végétation semi-aquatique sont autant de conséquences de cette quête mal conduite d'accroissement des productions. Une exploitation abusive des surfaces irriguées, sans un programme de gestion adéquate des ressources naturelles (sol, eau) conduirait à une dégradation des sols (salinisation, alcalisation et alcalinisation) et par conséquent à une baisse de la productivité agricole dans les parcelles aménagées.

Une utilisation exclusive des ressources à des productions agricoles intensives, sans son intégration dans un schéma global harmonieux et pluriactif, hypothéquerait fortement la pérennité de l'équilibre écologique mais aussi économique de la région. Une telle situation mettrait probablement en péril les lourds investissements consentis dans la vallée d'où l'importance de la prise en compte, la mission de gestion de l'eau avec la nouvelle structure de la SONADER. Ainsi, le nouvel organigramme de cette institution doit prendre en compte les préoccupations d'une gestion durable de l'utilisation des ressources naturelles dont les eaux et les sols.

3.1.2.4. Mission d'appui-conseil

La faible technicité des producteurs et leur niveau insuffisant d'instruction justifient un niveau d'encadrement rapproché. Ainsi, le **conseil rural, la formation des acteurs est le cœur de métier de la SONADER** et surtout le conseil agricole multiforme (l'appui à la production, transformation et à la mise en marché). Dans une agriculture dominée par les petits paysans, on convient généralement de passer par un agent collectif (organisation coopérative ou de producteurs) pour l'accumulation des connaissances (formation, vulgarisation), l'investissement, la production, la gestion des ressources et ouvrages, l'accès au marché... Il est en effet supposé que par le canal de cet exploitant collectif, les petits producteurs vont acquérir assez de moyens pour pouvoir assumer toutes leurs responsabilités. Il est attendu aussi que, par le biais de l'organisation, ils vont faire l'apprentissage de techniques de production performantes pour être compétitifs. Par ailleurs, le contexte actuel a connu différentes mutations à dimension institutionnelle, sociale, économique et humaine qui appellent une revue des services agricoles. Dans le domaine de la décentralisation, des entités administratives nouvelles ont émergé par rapport au dispositif étatique classique d'appui-conseil. 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.

Dans le rôle de conseil de l'Etat et des partenaires techniques en matière de développement, la mission de suivi – évaluation est centrale dans le processus d'incitation à la prise de décision publique et/ou privée. Par cette mission, la SONADER assure, sans en avoir l'exclusivité, des actions de vulgarisation des techniques agricoles et hydro agricoles ; et de gestion auprès des exploitants sur les périmètres irrigués collectifs et, à leur demande, sur les périmètres individuels. Elle appuie les organisations privées, les ONG, les associations de producteurs dans l'exercice de la

mission de conseil rural, formation et suivi évaluation. 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 et des bonnes pratiques culturales. Elle participe à la constitution de bases de données et à la réalisation des enquêtes nécessaires au suivi des projets et programmes en vue de pourvoir des données statistiques viables et d'assurer un suivi-évaluation adéquat des projets qu'elle a en charge.

Néanmoins, le dispositif d'appui conseil actuel ne saurait continuer dans la routine qui le caractérise du fait de la nécessité de s'adapter aux différentes mutations qui interpellent le développement du secteur rural. De manière spécifique, la mise en place du nouveau dispositif d'appui conseil vise à assurer l'accompagnement et l'encadrement de proximité des acteurs ruraux en vue de l'amélioration de leur sécurité alimentaire et de leurs revenus. Le dispositif d'appui constitue une des composantes du pilier agricole de la SCAPP.

Le nouveau dispositif d'appui conseil devrait se caractériser ainsi :

- pluraliste (favorisant une plus grande insertion et présence des acteurs non étatiques et leur donnant des rôles complémentaires à ceux des services publics),
- répondant à une demande paysanne (non directive et émanant de l'expression d'une demande structurée venant de la base, prenant en compte les spécificités des bénéficiaires de l'appui conseil (producteurs et notamment des petits producteurs pauvres, gestionnaires et exploitants des infrastructures rurales)
- basé sur une forte participation des bénéficiaires tant dans la demande, la programmation, la mise en œuvre (participation des OP, l'évaluation avec des organisations paysannes mieux structurées, renforcées pour jouer le rôle de commanditaires et d'évaluateurs), que dans le financement.
- orienté aussi vers l'accès au marché : tenant compte des besoins multiformes liés à l'accès au marché (information, gestion de la qualité, accès aux ressources, formation).

En effet, la mission de conseil doit être pilotée par une équipe interdisciplinaire de recherche-développement chargée de la formation des formateurs (les conseillers agricoles) en s'appuyant sur les résultats de recherches souvent menées en collaboration avec la recherche. Il s'agit de la formation d'un nouveau type d'encadreur polyvalent (techniques culturales, gestion de l'eau, machinisme agricole, élevage, comptabilité, etc.). Les conseillers agricoles élaborent, avec les paysans, des programmes de travail sur la base d'un diagnostic du milieu. Il faut également introduire l'initiation des responsables paysans par les nouveaux encadreurs avec des méthodes actives et participatives aux tâches de gestion technique et économique. - Au terme de ce processus, les responsables paysans compétents et autonomes pour la réalisation des tâches dans certaines fonctions de production démultiplient la diffusion auprès des communautés avec une réelle autonomie de décision et d'action des acteurs.

La modification du système d'encadrement actuel obéit à une vision beaucoup plus qualitative et intégrée du développement agricole. On note certes, l'émergence de nouveaux acteurs pratiquant une agriculture plus tournée vers le marché, comme c'est le cas des producteurs de céréales (notamment riz et blé) et de légumes. Toutefois la première catégorie de producteurs la plus importante reste celle 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 inclut à la fois l'information sur l'existence de l'innovation, le renforcement des capacités des producteurs pour son utilisation, l'accès aux ressources nécessaires pour utiliser l'innovation technique. Il a été aussi montré que pour sortir ces producteurs du cycle de pauvreté, leur accompagnement doit être accès au marché.

En effet, 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, soutenu 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 orientation dans l'utilisation des technologies axées sur la demande au marché et le développement des facteurs d'incitation au marché. Les agriculteurs doivent avoir accès aux marchés pour vendre leurs produits si l'on veut profiter de la prospérité. Un accroissement de leur revenu leur permet et les incite à réinvestir dans l'agriculture pour générer encore plus de productivité et de revenus. Ceci constitue une nouvelle dynamique d'appui-conseil pour les petits exploitants agricoles de subsistance.

Au niveau des exploitations tournées vers le marché, les questions de productivité, de qualité, de compétitivité des produits et de rentabilité globale de l'exploitation constituent une préoccupation majeure. Ces acteurs sont également préoccupés par le renforcement des capacités en matière de mobilisation des financements (élaboration de projets, recherche de financement...), d'accès au financement adapté et un appui en contractualisation. Ces types de besoins vont évoluer l'approche appui-conseil vers le marché.

Pour les organisations professionnelles de producteurs, le renforcement des capacités institutionnelles (structuration, fonctionnement, démocratie interne,) stratégiques (dialogue sur les politiques, participation aux instances de planification du développement au niveau régional, national et international, prise en charge financière de leurs projets d'initiatives), de prestation de service en direction notamment de leurs membres pour améliorer la maîtrise de l'amont et de l'aval de la production. L'importance de l'une ou l'autre de ces besoins varie en fonction de la nature de l'organisation (OP de base ou organisation faîtière).

L'appui Conseil consistera alors dans ce plan triennal, à sensibiliser, à former et à encadrer les coopératives qui exploitent aussi bien les nouveaux aménagements (9 périmètres de 2249 ha, 81 coopératives pour 72 Villages) que les anciens.

La SONADER devrait disposer à l'avenir d'une organisation permettant une plus grande proximité avec le terrain, permettant ainsi d'accroître et de rendre plus efficaces ses activités pour les quatre grandes missions qui relèvent de son mandat. Pour ce faire, il est proposé de créer dans chaque grand bassin de production, un service déconcentré de la SONADER, qui reste l'antenne régionale caractérisée par l'existence de plusieurs secteurs, d'axes d'intervention de la SONADER (réf. proposition organisationnelle) en fonction des besoins et spécificités de la zone. Ce service déconcentré serait chargé, sous l'autorité de la direction nationale et sur la base d'une lettre de mission spécifique, de contribuer au fonctionnement du système et le maillage territorial de la SONADER, aux processus d'aménagement et de réhabilitation des ouvrages selon le schéma directeur, à l'entretien de ces ouvrages, à l'appui conseil des chaînes de valeurs agricoles de la vallée. Ces missions vont favoriser l'émergence et la compétitivité des entreprises rurales s'activant dans la production et transformation des produits agricoles.

3.1.3. Résultats escomptés de cette restructuration

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 :

3.1.3.1. 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 SONADER (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.

3.1.3.2. 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.

3.1.3.3. 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

Sur la base des missions de la SONADER et des résultats escomptés, le présent rapport a pour objet : de définir les objectifs qui sont assignés à la SONADER pour les années 2019-2021 dans le cadre d'un plan d'action sous un horizon triennal 2019 – 2021.

3.1.4. Plan d'action triennal

Il s'agit sur la base des missions de la SONADER et des résultats escomptés, de définir les objectifs qui sont assignés à la SONADER pour les années à venir dans le cadre d'un plan d'action sous un horizon triennal 2019 – 2021

Il s'agit, sur cet horizon triennal, pour la SONADER, de s'atteler à mettre en œuvre des activités qui, conformément au SCAPP, permettront de :

- développer des filières intégrées compétitives, à haute valeur ajoutée
- renforcer la sécurité alimentaire de la Mauritanie et contribuer à rééquilibrer sa balance commerciale.

Au titre de ce plan, la SONADER envisage de mettre en place les moyens nécessaires à l'exécution des missions qui lui sont assignées dans le cadre de cette restructuration qui sont :

- La maîtrise d'ouvrage délégué ;
- La gestion des infrastructures hydro agricoles collectives ;
- La gestion de l'eau et environnement
- Le conseil, la formation et le suivi-évaluation

Les différentes recommandations ci-dessus formulées, visent principalement à apporter les correctifs nécessaires aux vulnérabilités constatées dans le dispositif actuel des systèmes d'information et du management de la SONADER. Il s'agit pour l'essentiel d'un plan de renforcement qui n'est qu'un condensé des différentes recommandations pour la définition du contrat de performances.

3.1.4.1. Objectifs du plan d'action

Les objectifs spécifiques du plan d'action triennal sont résumés ci- après :

- **Au plan de la maîtrise d'ouvrage déléguée pour l'exécution des études et travaux d'aménagement ou de réhabilitation des infrastructures hydro - agricoles et des périmètres irrigués,**

Sur ce plan la SONADER prévoit assurer la maîtrise d'ouvrage pour les études et travaux des projets en cours et pour les réhabilitations à réaliser par l'Etat sur la période du plan.

Le programme d'action de la maîtrise d'ouvrage prévoit :

- Etudes et travaux d'aménagement d'ouvrages structurants et la mise en œuvre des programmes de réhabilitation des périmètres irrigués ;
- Prise en charge intégrale et absolue de la surveillance, de l'entretien et de la gestion des infrastructures hydrauliques à la charge de l'Etat ;
- Identification, programmation et préparation de tous projets d'aménagements hydro agricoles (schéma directeur, études APS et APD) ;
- Lancement et supervision de l'exécution des travaux d'aménagement et de réhabilitation ;
- Concertation sur les normes techniques visant l'amélioration des méthodes d'intervention et la qualité des équipements.

- **Au plan Surveillance, entretien et exploitation des infrastructures collectives**

- La surveillance, l'exploitation et l'entretien des différents ouvrages publics pour l'Etat ;
- L'entretien des infrastructures structurantes et périmètres irrigués financés sur fonds publics et mis à la disposition des agriculteurs. Il s'agit de :
 - Barrage de Fouta-Oulid avec un coût de réalisation de 50 Millions MRU ;

- Grands périmètres collectifs (PPGI, PPGII, CPB, RKIZ, Bellara) avec un coût de réalisation de 140 Millions MRU;
 - Endiguement zone de décrue de Maghama 400 Millions MRU ;
 - Petits et moyens périmètres collectifs avec un coût de 120 Millions MRU;
 - Barrages/digues/diguettes (Zone Achram) pour un coût de 40 Millions MRU.
- **Au plan du conseil agricole**
 - Assurer, les actions d'encadrement, de vulgarisation des techniques agricoles et hydro agricoles auprès des exploitants sur les périmètres irrigués collectifs et, à leur demande, sur les périmètres individuels et l'appui en organisation pour les producteurs;
 - Effectuer des démarches d'information et de conseil auprès des exploitants agricoles afin de mettre les exploitations aux normes d'aménagement, d'organisation et de production ;
 - **Au plan de la gestion de l'eau**
 - Préparer et coordonner les actions de formation et de conseil auprès des organisations d'exploitants visant une meilleure organisation de la gestion de l'eau des périmètres
 - Assurer le conseil en matière de gestion de l'eau du fleuve Sénégal pour le compte de l'Etat.
 - Assurer pour le compte de l'Etat l'entretien et la maintenance des axes hydrauliques
 - Assurer la gestion et suivi des ouvrages vannés
 - Collecte la redevance eau pour le compte de la SOGED
 - **Suivi pédologique et Environnement**

Durant la période du plan la SONADER s'attèlera sur les points suivants :

- La mise à niveau du laboratoire pour relancer le contrôle permanent de façon active sur la totalité de la superficie cultivée et encadrée par la SONADER et l'offre de la prestation de suivi pédologique aux tiers.
 - Suivi et analyse pour 200 profils dans le delta, 150 profils dans la moyenne vallée aval pour 2019 ;
 - suivi et analyse de 200 profils dans la moyenne vallée amont pour l'année 2020 et 200 profils dans la haute vallée pour l'année 2021 ;
 - ces profils seront pris comme référence devant être analysés une fois tous les trois ans
 - Mettre en œuvre des programmes d'atténuation des impacts négatifs des différents projets sur l'environnement.
- **Au plan organisationnel et institutionnel :**
 - **Au niveau de l'organisation**
 - Doter la SONADER d'une organisation mieux adaptée pour la réalisation efficace de ses missions sous la contrainte financière
 - Moderniser le système d'information de gestion et de management. Les objectifs de cette modernisation sont les suivants :
 - formaliser la stratégie de la SONADER, en matière de système d'information et de communication sous la forme d'un schéma directeur à réaliser dans les trois prochaines années
 - dégager à partir de schéma directeur, le système d'information et de communication, cible répondant aux besoins en matière de pilotage et de prise de décision ainsi qu'aux besoins internes tels que collecte, production, stockage et utilisation de l'information ou aux besoins externes tels que diffusion de l'information,
 - améliorer les délais de traitement de l'information,
 - renforcer la cohésion des directions dans leur fonctionnement,

- valoriser le stock d'information détenu par la SONADER,
- optimiser l'organisation et les procédures du système d'information pour éliminer les redondances et maximiser les synergies,
- vérifier la pertinence des procédures de sécurité et d'assurance qualité du système d'information,
- améliorer la disponibilité du Système d'Information pour garantir la pertinence du processus de prise de décision,
- améliorer le système de gestion interne de la SONADER,
- rationaliser la gestion des ressources humaines,

■ **Au niveau des ressources humaines**

L'objectif est d'organiser les ressources humaines et mettre en place une gestion efficiente de ces ressources -

- évaluer les ressources humaines nécessaires à l'organisation en termes d'effectif, de profil et poste,
- motiver et fidéliser le personnel à travers une rémunération motivante (une grille salariale et un statut du personnel)

3.1.4.2. Programmes d'activités du plan d'action

A. Plan des activités Etudes et aménagements

Les activités de la SONADER dans le domaine des aménagements hydro- agricoles seront principalement orientées, au cours de la période 2019 – 2021, sur la mise en place d'ouvrages structurants, l'aménagement et la réhabilitation de périmètres irrigués ainsi que l'entretien des infrastructures hydrauliques et ouvrages publics majeurs.

En même temps que les travaux d'aménagements mis en œuvre, d'autres réflexions seront engagées de façon à assurer une continuité dans l'exécution des programmes et projets et garantir ainsi, de façon progressive, la poursuite du développement agricole et son adaptation aux nouvelles demandes des populations et de l'économie nationale.

C'est dans ce cadre que se situent les études à mener pendant cette période et les Avant-projets sommaires qui permettront de formuler des programmes et projets nouveaux. En plus, la SONADER continuera à jouer son rôle d'appui -conseil pour la gestion de l'eau du fleuve Sénégal, au plan sous-régional et pour la gestion de l'eau et des ouvrages, au plan national. Ce plan d'action présente :

- Les activités de réhabilitation et aménagements prévus dans le cadre des projets agricoles en cours sur la période du plan à savoir :
 - Les investissements du projet PGIRE
 - Les investissements du Projet ASARIG
 - Les investissements du Projet Rkiz
- Les besoins en investissements de réhabilitation des périmètres
- L'entretien et maintenance des ouvrages structurants

Le plan des études et aménagements est présentés en détail à **l'annexe 4**.

B. Plan d'action du Conseil agricole

Le Conseil Rural est une mission que la SONADER exerce au profit des exploitants agricoles et leurs organisations socioprofessionnelles. Il s'articulera autour de deux axes fondamentaux :

- L'appui technique à l'amélioration de la productivité ;
- L'appui en organisation et gestion des exploitations agricoles.

Dans ce cadre, la SONADER exerce les activités suivantes :

- La diffusion de technologies efficaces de production,
- Le renforcement des capacités de gestion et d'organisation des OSP ;
- L'amélioration du cadre juridique et réglementaire des exploitations agricoles et la promotion d'une société civile capable de fournir aux producteurs des services de qualité.

La stratégie d'intervention de la SONADER en matière de conseil rural est basée sur les orientations du Gouvernement telles qu'elles sont formulées dans les politiques et stratégies générales à l'horizon 2025.

Les activités d'appui, stratégies et méthodes d'approches sont présentées à l'**annexe 10**.

C. Plan d'action suivi pédologique et environnement

L'augmentation de la productivité agricole et la mise en œuvre d'aménagement irrigué qui ont pour corollaire une agriculture intensive à haut rendement requièrent la connaissance précise des caractéristiques du milieu naturel nécessaire à la croissance des végétaux : le sol / eau d'où la nécessité d'un suivi pédologique.

Ces caractéristiques sont nécessaires aussi pour le planificateur, l'agronome ou l'ingénieur chacun cherche d'abord à caractériser et quantifier les facteurs influant sur la fertilité et la capacité des sols à porter certaines cultures ainsi que leur aptitude à l'irrigation.

Il importe, alors, de contrôler les comportements de ces sols sous cultures irriguées ou décrues (impact de l'irrigation, du drainage, des travaux culturaux et la dégradation des sols due à la sécheresse) pour mieux connaître leur carence et leur besoin en éléments nutritifs, afin d'appliquer les méthodes culturales adéquates et les amendements d'engrais nécessaires et pour suivre aussi l'état et le degré de la dégradation des sols et les méthodologies de réhabilitation.

La SONADER dispose depuis 1978 d'un laboratoire d'analyse des sols et de l'eau unique dans son genre en Mauritanie. Ce laboratoire, son équipement et son personnel représentent un outil de travail précieux à plusieurs titres pour la société et constitue une infrastructure d'intérêt national au service du développement agricole du pays

Le plan prévoit la mise à niveau de ce laboratoire pour relancer le contrôle permanent de façon active sur la totalité de la superficie cultivée et encadrée par la SONADER et l'offre de la prestation de suivi pédologique aux tiers. Durant la période du plan la SONADER s'attèlera sur les points suivants :

- Suivi et analyse pour 200 profils dans le delta, 150 profils dans la moyenne vallée aval pour 2019 ;
- suivi et analyse de 200 profils dans la moyenne vallée amont pour l'année 2020 et 200 profils dans la haute vallée pour l'année 2021 ;
- ces profils seront pris comme référence devant être analysés une fois tous les trois ans

Le plan d'action du suivi pédologique est présenté à l'**annexe 11**.

D. Plan d'action gestion de l'eau

La SONADER continuera à jouer son rôle d'appui -conseil pour la gestion de l'eau et des ouvrages.

Au plan sous-régional, elle continuera à participer aux réunions de la Commission Permanente des Eaux ainsi qu'à toutes les instances techniques de l'OMVS chargées de la gestion de l'eau et de la mise en œuvre de programmes hydro-agricoles.

Dans ce cadre, elle continuera également à soutenir la SOGED, dans la mise en place d'un mécanisme de collecte de la redevance hydraulique et l'élaboration des consignes et la gestion des ouvrages hydrauliques communs installés sur la digue de la rive droite du Fleuve Sénégal.

Au plan national, la SONADER continuera à apporter conseil, information et assistance aux usagers agricoles pour la gestion de l'eau et des ouvrages hydrauliques alimentant les diverses zones de production :

- Préparer et coordonner les actions de formation et de conseil auprès des organisations d'exploitants visant une meilleure organisation de la gestion de l'eau des périmètres
- Assurer le conseil en matière de gestion de l'eau du fleuve Sénégal pour le compte de l'Etat.
- Assurer pour le compte de l'Etat l'entretien et la maintenance des axes hydrauliques
- Assurer la gestion et suivi des ouvrages vannés dont la liste figure à l'annexe 7.

Le plan d'action de la gestion eau est présenté à **l'annexe 12**.

E. Plan de suivi-évaluation

Les activités suivantes seront menées sur la période 2019 – 2021

- Suivi de l'état d'exécution technique et financière des programmes d'activités ;
- Suivi des projets et des conventions ;
- Suivi permanent des campagnes agricoles au niveau des périmètres irrigués ;
- Enquêtes spécifiques sur le déroulement des campagnes agricoles ;
- Enquêtes sur les performances et l'impact de l'activité conseil agricole (vulgarisation, appui aux organisations socioprofessionnelles d'agriculteurs);
- Tenue à jour de tableaux de bord avec un suivi des indicateurs - clefs ;
- Enquêtes sur les périmètres irrigués
- Elaboration et suivi des dossiers relatifs au BCI (Budgets consolidés d'investissement) en vue de l'obtention des contreparties de l'Etat allouées à la SONADER conformément aux inscriptions du Contrat Plant 2019-2021 et aux conventions de projets

3.2. Reforme organisationnelle

La synthèse des constats du diagnostic sur l'organisation de la SONADER fait état d'un organigramme qui même s'il répond à la décentralisation nécessaire à l'exercice de ses missions demande à être complété et opérationnalisé dans une optique de recherche d'efficacité et d'efficience. Elle souligne par ailleurs un système de management défaillant qui doit être revu et doté d'outils et approches appropriées.

Les modifications et réaménagements apportées par la nouvelle organisation visent à remédier à ces lacunes en proposant une organisation mieux adaptée aux activités de la SONADER et s'inspirant au mieux de l'organisation des sociétés similaires de la sous – région.

Cette nouvelle organisation propose un nouvel organigramme et la modernisation du système d'information et de gestion.

Elle maintient l'organisation décentralisée tout en cherchant à rendre plus opérationnelles les structures décentralisées et en réduire la charge.

3.2.1. Nouvel organigramme proposé

L'architecture de l'organigramme réaménagé se présente ainsi :

- Au niveau central
 - ✓ Une direction Générale
 - ✓ Trois directions opérationnelles :
 - La Direction de Développement Agricole et Appui aux Producteurs
 - La Direction des Etudes et Aménagements
 - La Direction Administrative et Financière
- Au niveau régional
 - ✓ Trois directions régionales
 - La Direction de la Haute Vallée (KAEDI) DHV
 - La Direction de la Moyenne Vallée (Boghé) DMV
 - La Direction de la Basse Vallée (Rosso) DBV

Les directions régionales ont été renommées pour répondre au dispositif d'encadrement et dissocier la zone d'intervention du découpage administratif.

Par ailleurs la nouvelle dénomination pourrait constituer la marque de la SONADER renouvelée

Ancien organigramme	Nouvel organigramme
Direction Générale	Direction Générale
Direction Programmation Suivi - Evaluation	Cellule Stratégie ,Statistiques , Suivi -Evaluation
Direction Mise en Valeur	Dirction Developpement Agricole Appui Producteurs
Direction Etudes & Aménagements	Direction Etudes & Aménagements
Direction Régionale Gorgol	Direction Régionale Haute Vallée
Antenne Foun Gleita	
Direction Régionale Guidimagha	
Direction Régionale Brakna	Direction Régionale Moyenne Vallée
Direction Régionale Tagant	
Direction Régional Trarza	Direction Régionale Basse Vallée
Antenne Rkiz	

Les principaux aménagements apportés par le nouvel organigramme ont été les suivants :

▪ Au niveau de la Direction générale

- Création d'un poste de conseiller chargé de l'environnement, activité transversale :

Cette création se justifie par la prise en compte de l'activité de protection de l'environnement qui entre dans le cadre des missions de la SONADER. En effet, la mise en place des barrages permettant la disponibilité d'eau douce toute l'année s'est accompagnée d'un bouleversement des équilibres naturels se traduisant par la dégradation des sols, la déforestation, l'apparition de nouvelles maladies hydriques et la modification de la biocénose. Par ailleurs, l'exploitation intensive des ressources pour l'augmentation de la production a des répercussions sur le milieu et la pérennisation de cette même production. La déforestation liée aux travaux d'aménagement, le relèvement du toit de la nappe salée

du fait d'une irrigation mal conduite entraînant une salinisation des sols, l'envahissement des axes hydrauliques par la végétation semi-aquatique sont autant de conséquences de cette quête mal conduite de l'accroissement des productions. Une exploitation abusive des surfaces irriguées, sans un programme de gestion adéquate des ressources naturelles (sol, eau) conduirait à une dégradation des sols (salinisation, alcalisation et alcalinisation) et par conséquent à une baisse de la productivité agricole dans les parcelles aménagées.

Création d'une cellule Stratégie, Statistiques, Suivi-évaluation et système d'information chargée de la programmation et suivi-évaluation et de la modernisation et gestion du système d'information en remplacement de la DPSE pour marquer l'importance du suivi des activités et programmes et la production de statistiques agricoles et la mise en place d'un système d'information.

▪ **Au niveau des directions centrales**

Création de trois services au niveau de la Direction Etudes et Aménagement

- ✓ Un service gestion de l'eau : nouvelle activité assignée à la SONADER qui n'était pas pourvue dans l'ancien organigramme
- ✓ Un service Entretien et Maintenance : service dédié à l'entretien et à la maintenance des ouvrages collectifs et des ouvrages structurants
- ✓ Un service commercial : service créé pour gérer un pôle d'excellence destiné à développer et vendre des services de la SONADER dans ses domaines d'excellence : conseil-appui aux producteurs, analyse pédologique, sélection des semences, maîtrise d'ouvrage des études, travaux d'aménagements agricoles, gestion de l'eau

La DAF a été réorganisée en deux services

- ✓ Service Logistique et Ressources humaines
- ✓ Service financier

Au niveau central le remplacement de la DPSE par une cellule Stratégie, Statistiques et Suivi -évaluation rattachée à la Direction générale.

La réorganisation du niveau central n'a pas engendré d'augmentation en termes d'effectif. Par contre la répartition des profils de l'effectif a été modifiée qualitativement par une augmentation sensible du personnel d'encadrement technique (ingénieurs), cœur du métier, et une réduction du personnel administratif.

Au niveau régional les structures ont été allégées pour plus d'opérationnalité et d'efficacité à travers des suppressions et réorganisation suivantes :

- La suppression des services de travaux et de suivi-évaluation dont les activités ponctuelles seront assurées au niveau central par la DEA et la Cellule de suivi-évaluation
- Le service conseil agricole et service appui aux organisations sont fusionnés en un seul service appui-conseil appuyé par un GR
- La Direction Régionale de Gouraye a été ramenée à l'échelle d'un secteur rattaché la DRHV
- La Direction Tagant a été ramenée à l'échelle d'un secteur rattaché à la DRMV
- L'antenne de Rkiz a été transformée en secteur de la DRBV
- Un secteur Keurmacène a été créé au niveau de la DRBV
- L'antenne de Fom-Gleita a été transformée en secteur de la DRHV

La réorganisation des structures décentralisées a permis une réduction sensible du personnel par rapport à la situation de référence.

Le personnel technique (ingénieurs et techniciens) en charge des activités représente l'essentiel de l'effectif de ces structures. Cet effectif a été évalué en fonction du dispositif d'appui et encadrement dans leurs zones d'intervention. Le personnel administratif est réduit au strict minimum nécessaire au fonctionnement

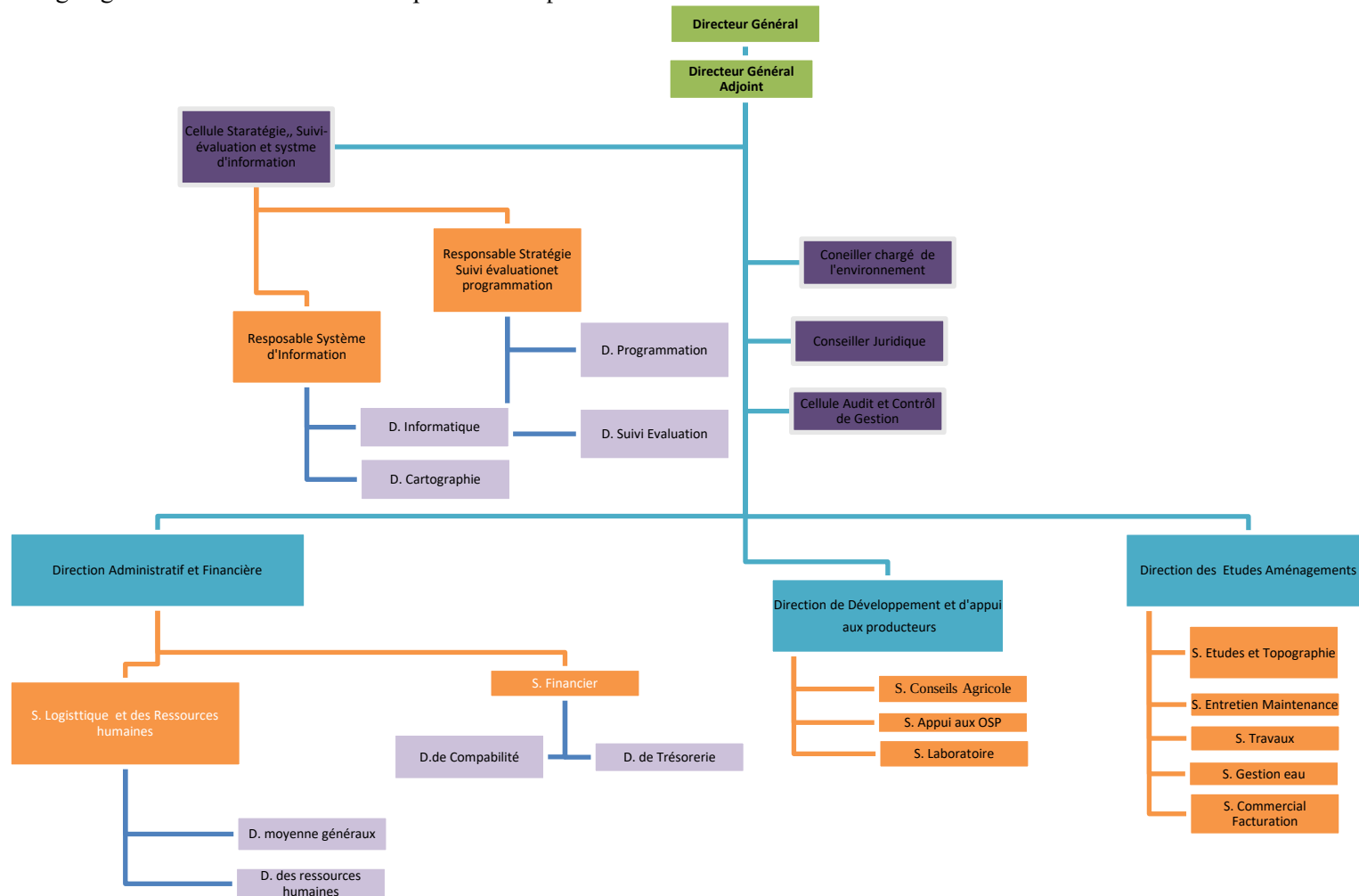
Aux termes de cette réorganisation la SONADER emploierait 133 employés hors DG et DGA en 2019 qui s'analyse par emploi comme suit :

Emplois	Nombre
Agent Administratif	5
Assistance direction	7
Chauffeur	12
Comptable	3
Echantillonneur	2
Economiste	3
Employé de bureau	10
Encadreur	27
Enquêteur	3
Financier	5
Gardien	8
Ingenieur Agro-économiste	2
Ingénieur agronome	17
Ingenieur Environnementaliste	1
Ingénieur GR	5
Ingenieur Hydrolicien	1
Ingénieur Informaticien	1
Ingénieur pédologue	1
Ingenieur Statiticien	1
Ingenieur Topo	2
Juriste	1
Technicien Cartograhe	1
Technicien électro mécanicien	2
Technicien GR	8
Technicien Informaticien	2
Technicien laborantin	2
Technicien marketing	1
Sous-total	133

Cet effectif passera à 141 employés en 2020 pour tenir compte du recrutement de nouveaux conseillers agricoles (8) justifié par l'augmentation des surfaces à encadrer résultant des réhabilitations prévus au plan d'action

3.2.1.1. Organigramme au niveau central

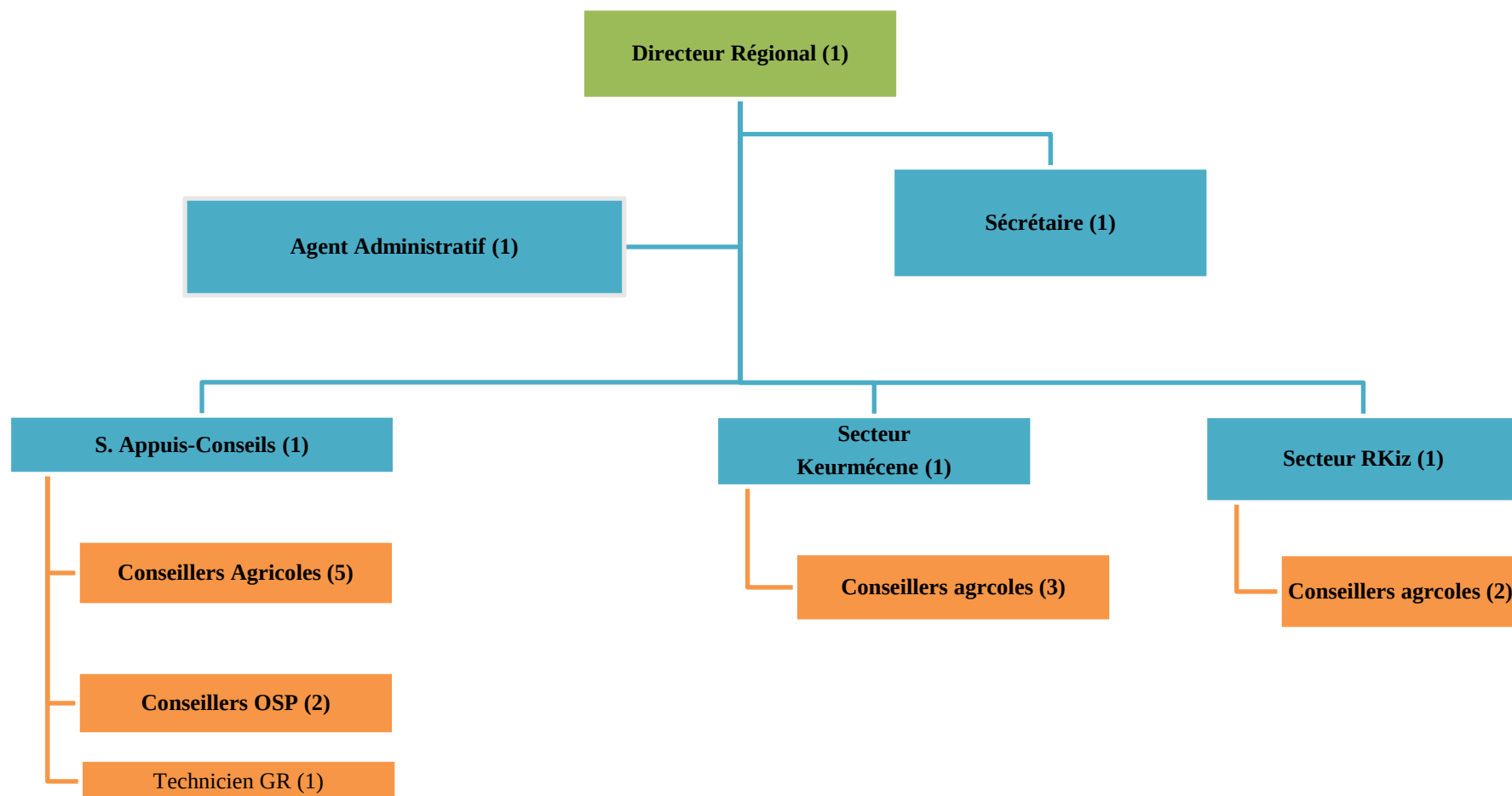
L'organigramme au niveau central est présenté ci-après :



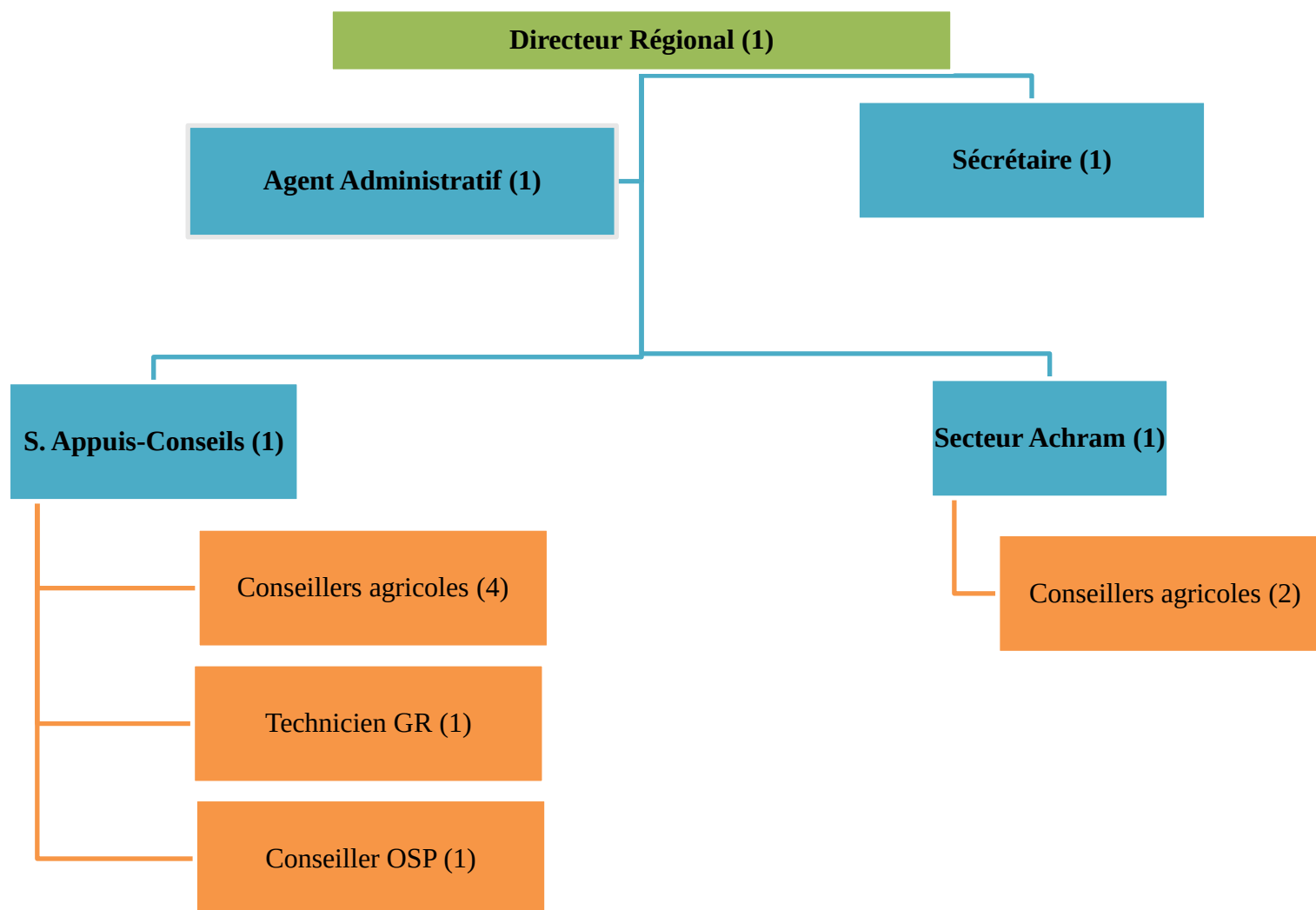
3.2.1.2. Organigramme au niveau régional

L'organigramme au niveau régional est présenté ci-après :

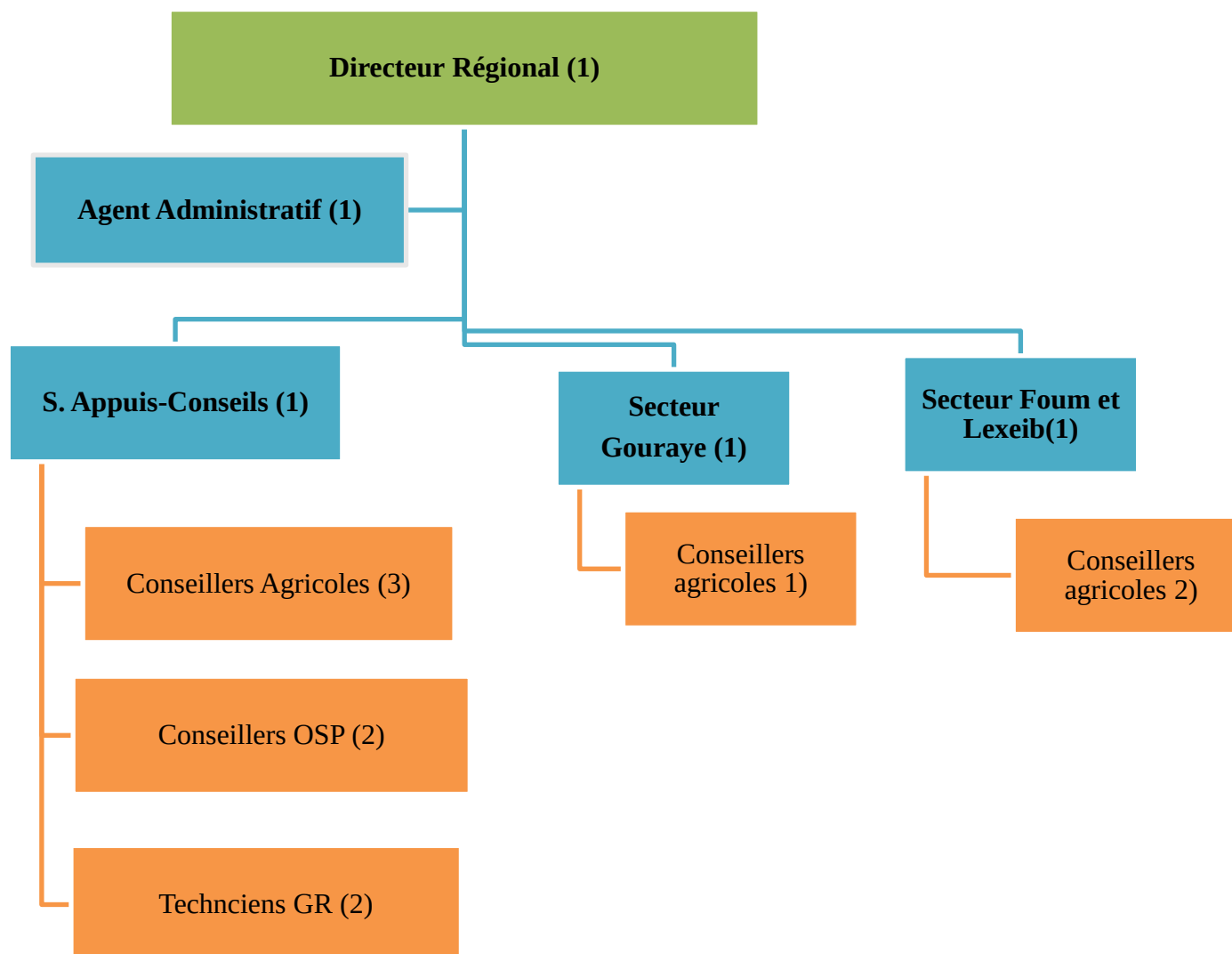
Direction Régional de Basse Vallée



Direction Régional de Moyenne Vallée



Direction Régional de Haute Vallée



3.2.2. Modernisation du système de management et pilotage SONADER

3.2.2.1. Système d'information

La restructuration propose une modernisation du système d'information de la société

Les objectifs de cette modernisation sont les suivants :

- formaliser la stratégie de la SONADER, en matière de système d'information et de communication sous la forme d'un schéma directeur à réaliser dans les trois prochaines années
- dégager à partir de schéma directeur, le système d'information et de communication, cible répondant aux besoins en matière de pilotage et de prise de décision ainsi qu'aux besoins internes tels que collecte, production, stockage et utilisation de l'information ou aux besoins externes tels que diffusion de l'information,
- améliorer les délais de traitement de l'information,
- renforcer la cohésion des directions dans leur fonctionnement,
- valoriser le stock d'information détenu par la SONADER,
- optimiser l'organisation et les procédures du système d'information pour éliminer les redondances et maximiser les synergies,
- vérifier la pertinence des procédures de sécurité et d'assurance qualité du système d'information,
- améliorer la disponibilité du Système d'Information pour garantir la pertinence du processus de prise de décision,
- améliorer le système de gestion interne de la SONADER,
- rationaliser la gestion des ressources humaines,

Les technologies de l'information et de la communication notamment un matériel adapté constituent un des premiers préalables pour moderniser la société. Dans ce cadre, en dehors de l'étude pour la modernisation du système d'information qui permettra de disposer d'un certain nombre d'équipements, le renforcement et le renouvellement du matériel seront poursuivis tout en déroulant un programme de maintenance préventive et curative pour garantir la pérennité de ces investissements. Parallèlement à ces activités de modernisation des moyens de travail, les infrastructures réseaux et les environnements de travail seront mis à niveau à partir de l'étude pour la mise à jour du schéma directeur informatique (SDI) qui est une étape majeure pour la définition, la formalisation, la mise en place ou l'actualisation d'un système d'information.

Les actions envisagées tournent autour de la réalisation d'un intranet (interconnexion permanente des différentes structures), la sécurisation du matériel, des applications et des données, la rationalisation de la bande passante Internet par un système de traçabilité et de visibilité sur l'utilisation de la ressource.

Un accent particulier sera mis sur la virtualisation afin de permettre un accès au système à tout moment et en tout lieu suivant des profils prédéfinis. Il s'agira, durant le plan d'action, de conduire l'étude et d'engager la mise en œuvre des orientations et recommandations pour arriver à un système performant, intégrateur et répondant aux besoins réels de la société et des partenaires.

La mission propose la mise en place d'un système d'information constitué de l'ensemble des processus de production et exploitation de l'information nécessaire à la gestion efficace de la société. Il renferme notamment les systèmes ou sous-systèmes suivants :

- un système d'information géographique SIG ;
- un système d'information socio-économique ; base de données économiques et sociales des périmètres, (surfaces aménagées, potentialités agricoles, production, spéculation, rendements, population, etc.) ;
- un système d'information administrative et financière ; manuel de procédures administratives et comptables, logiciel comptable (générale, analytique et budgétaire ;
- un système d'information foncière ou cadastre rural ;
- un système d'information managériale ;
- un système d'information hydraulique ;
- un système d'information sur la documentation, les archives ou archivage ;
- un système d'information axé sur le suivi des infrastructures hydro-agricoles
- un système d'information sur la logistique (parc roulant, logement, carburant, fournitures).
- un système de programmation et de suivi-évaluation

Sur l'ensemble de ces processus, la modernisation vise une harmonisation des environnements de travail. Il s'agit d'une mise en relation des données pertinentes, une modernisation de la collecte de l'information, une automatisation des traitements, une sécurisation et une amélioration des conditions d'accès.

3.2.2.2. Redynamisation du système de contrôle interne et du contrôle de gestion

Le système de contrôle interne et de gestion doit être redynamisé. Le contrôleur de gestion doit veiller :

- au respect des procédures administratives, financières et comptables de la SONADER. A ce titre, il effectuera un contrôle permanent afin de s'assurer que les procédures en vigueur sont respectées à toutes les phases de réalisation des opérations. A cette fin, le manuel des procédures administratives et comptables doit être actualisé et adapté au cours de la première année du plan d'action et fera l'objet d'un suivi et mise à jour en cas de besoin, et
- à l'assurance de la fonction de contrôle de gestion en matière de respect des procédures d'engagement et règlement des dépenses, d'élaboration des budgets et plans d'action et le suivi de l'exécution budgétaire et analytique. Il élabore à ce titre les tableaux de bord de la société permettant le suivi des objectifs et des résultats, procède périodiquement à l'analyse des écarts et contribue à la formulation des solutions correctives.

3.2.2.3. Mise en place de mécanismes de gestion de la performance

La SONADER développera la promotion de mécanismes d'incitation à la performance en installant un système de gestion de la performance axée sur le résultat (GAR) avec des indicateurs pertinents donnés en **annexe 17**. Les activités affichées pour ce domaine

visent à améliorer les performances globales de la société pour une contribution plus efficace à la mise en œuvre des politiques et programmes agricoles en milieu irrigué de l'Etat mauritanien.

Dans la mise en œuvre de ses missions, la SONADER s'efforcera de placer, de façon transversale, la gestion axée sur les résultats au centre de la conduite des activités et des programmes, dans l'optique d'améliorer le pilotage stratégique de la Société. C'est dans cette perspective qu'elle est dotée d'une cellule de la Stratégie, des Statistiques et du Suivi- pour répondre aux exigences de conduite et de rigueur qu'impose l'atteinte des objectifs fixés par l'Etat, à travers l'élaboration et l'appropriation d'outils de planification, de suivi et d'évaluation adaptés.

De façon spécifique, il s'agira de mettre en place un système efficace de gestion à travers :

- la planification systématique des activités à réaliser dans le cadre des structures ainsi que des antennes ;
- le monitoring quotidien de leur déroulement ;
- l'évaluation périodique des réalisations (à mi-parcours et impact) ;
- la diffusion et le partage des résultats de l'exécution ;
- une rigueur absolue dans le reporting périodique, pour les Directions Régionales.

La finalité est d'arriver à adopter des outils et des méthodes de planification adaptés aux activités et aux spécificités de la SONADER et surtout d'inscrire l'atteinte de résultats concrets et réalistes comme principe majeur en matière de planification à tous les niveaux.

En ce qui concerne le suivi- évaluation, l'accent sera mis sur :

- la mise au point d'outils et d'indicateurs de mesures des performances des programmes de développement agricole ;
- le suivi de l'exécution des programmes de développement agricole ainsi que l'évaluation de leurs résultats et impacts à travers le respect d'un calendrier de revue périodique impliquant les diverses parties prenantes ;
- la mise en place d'un système d'information managérial dont la finalité sera d'assurer une visibilité à tous les niveaux sur l'état d'exécution des programmes, des plans d'actions, activités, ainsi que des engagements contractuels de diverses natures.

Les résultats attendus de cette réforme organisationnelle au terme des 3 années du plan d'action proposé sont :

- Résultat 1 : La gestion des ressources humaines est améliorée
- Résultat 2 : Une bonne gestion des ressources financières est assurée
- Résultat 3 : Les procédures et les conditions de travail sont améliorées
- Résultat 4 : La visibilité de la SONADER et la communication interne sont améliorées
- Résultat 5 : Le Système d'Informations est modernisé et performant
- Résultat 6 : La planification stratégique et opérationnelle et le Suivi Evaluation sont assurés

La conduite de la restructuration implique des actions de communication, de formation, de mise en place de ressources humaines, d'organisation des procédures et des postes de travail. Il est recommandé la mise en place d'un cadre formalisé (comité) pour le suivi des mesures d'accompagnement relatives à cette conduite du changement

3.3. Organisation et gestion des ressources humaines

Partant des constats du diagnostic et de la nouvelle organisation proposée (cf. 2.2.1) l'évaluation des besoins en personnel a été menée dans l'objectif de :

- doter l'organigramme proposé en personnel suffisant et compétent
- renforcer le personnel technique (vulgarisation et appui, maîtrise d'ouvrage, entretien et maintenance des ouvrages structurants, gestion de l'eau et suivi-évaluation) par des recrutements dans divers profils, surtout des cadres (ingénieurs, cadres de gestion, ingénieurs des travaux, etc...).
- proposer une grille salariale avec des rémunérations plus attractives susceptibles d'attirer et fidéliser les compétences requises pour la réalisation des activités

3.3.1. Effectif cible

L'effectif cible retenu est de 133 employés en 2019 et de 141 en 2020 et 2021. Il correspond aux besoins en personnel nécessaire à l'organisation proposée. Pour la détermination de cet effectif, l'accent a été mis sur l'évaluation du personnel technique adéquat pour la réalisation des activités (ingénieurs et techniciens). Le personnel administratif a été réduit au strict minimum.

La composition de cet effectif se présente comme suit :

	2019	2020
Ingénieurs	31	31
Techniciens	46	54
Financiers et gestionnaire	9	9
Personnel d'appui	15	15
Personnel de service	32	32
	133	141

Le rapprochement de cet effectif cible en 2019 avec l'effectif actuel doit déboucher sur le recrutement de 23 cadres et techniciens et le départ volontaire ou redéploiement de 58 employés pour l'essentiel du personnel administratif.

Il appartient à la SONADER de diligenter cette opération de départs, redéploiement et recrutement nécessaires.

Les fiches de poste des directeurs et chef services de cet effectif sont présentées en Annexe1.

3.3.2. Rémunération : grille salariale

La gestion améliorée des ressources humaines passe par la mise en œuvre de politiques de rémunération susceptible d'asseoir un climat social propice à l'épanouissement et à la fidélisation du personnel. Ceci est particulièrement valable pour les nouvelles recrues qui ont besoin d'être fidélisés et sécurisés pour envisager de faire carrière à la SONADER

En conséquence, le système de rémunération du personnel qui constitue un levier essentiel de gestion et de mobilisation du personnel doit satisfaire les caractéristiques suivantes:

- Caractère transversal en ce qu'il affecte directement ou indirectement les divers aspects de la gestion du personnel : recrutement, formation ; mobilité, etc...
- Caractère politique au sens où il doit être au service des orientations stratégiques que la SONADER doit promouvoir. La grille de rémunération peut jouer un rôle décisif face à une volonté de :
 - Renforcer la maîtrise
 - Attirer et conserver des compétences rares sur le marché du travail
 - Accélérer la carrière des agents à potentiel élevé
 - Encourager les affectations éloignées des centres urbains
 - Etc...
- Caractère sensible parce qu'il a un impact direct à la fois sur les motivations individuelles, l'efficacité et la qualité au travail de chacun, donc sur le climat social et psychologique de l'Établissement

La grille proposée est raisonnablement motivante attractive, et équitable et prend en considération la limite des moyens financiers de la SONADER :

- Motivante, à travers la répartition "modulée" des zones de salaires et sa dynamique évolutive.
- Attractive pour permettre le cas échéant de recruter du personnel de qualité et de le fidéliser.
- Équitable, à travers une référence objective et reconnue aux différents niveaux de fonction, ce qui permet au personnel d'éprouver un sentiment de justice et d'équité, L'ensemble des paramètres (satisfaction, qualification, niveau de responsabilité etc..) étant pris en compte.

Cette grille tient compte, de l'environnement légal et conventionnel et de la nécessité pour la SONADER de préserver et maintenir un personnel compétent et motivé, seule garantie durable d'un service de qualité et du niveau de rémunération en vigueur dans les établissements et institutions du secteur public en Mauritanie (ENER, ATTM et SNATT)

- Elle a revalorisé la rémunération de façon appréciable par rapport à son niveau antérieur au moyen de la mise à niveau du salaire de base et indemnités et primes qui sont restées à leur niveau très bas de 1986.

La nouvelle grille salariale proposée se présente ainsi :

Catégorie	Salaire de base	Indemnité de logement	Indemnité Transport	Indemnité Fonction	Charge locative	Salaire Brut	Net A payer
E1	58 000	10 000	6 000			85 600	81 504
E2	63 000	10 000	6 000			91 600	87 264
						-	-
M1	67 000	15 000	10 000			105 400	98 162
M2	70 000	15 000	10 000			109 000	100 718
M3	71 000	20 000	12 000			117 200	106 540
M4	73 000	20 000	12 000			119 600	108 244
						-	-
C1	140 000	30 000	25 000			223 000	188 708
C2	150 000	35 000	25 000			240 000	198 228
						-	-
C3	190 000	45 000	40 000,0	15 000		328 000	247 508
C4	200 000	45 000	40 000,0	20 000		345 000	257 028
C5	210 000	45 000	40 000,0	60 000		397 000	286 148
C6	250 000	70 000	60 000		25 000	455 000	318 628
DGA						591 000	591 000
DG						808 000	808 000

Les modalités d'élaboration de cette grille sont présentées en annexe 2.

3.3.3. Recrutements et départ volontaire

Comme mentionné au 2.3 l'évaluation du personnel doit entraîner un départ volontaire de 58 employés essentiellement du personnel administratif et le recrutement de 22 cadres et techniciens.

Les recrutements sont détaillés dans le tableau qui suit :

PROFIL	2019	2020	2021
Direction Etudes et aménagements			
- Ingénieur Génie Rural	4		
- Ingénieur hydrologue	1		
- Ingénieurs agroéconomiste	1		
- Ingénieur Topographe	2		
Sous-total DEA	8		
Direction Développement agricole et Appui aux producteurs			
- Ingénieur agronome	4		
- Laborantin	1		
- échantillonneur	1		
- Conseiller agricole	3		
Sous-total DDAF	9		
Cellule Stratégie, Statistiques, Suivi-Evaluation			
- Ingénieur agroéconomiste	1		
- Technicien Informatique	1		
- Statisticien	1		
- Technicien informatique	1		
- Technicien Cartographie	1		
Sous-total CSSESI	5		
Total Général	22		

Toutefois, le nombre, le profil et les fonctions de ces agents et cadres peuvent être revus au cours du plan pour tenir compte de l'évolution du contexte global de la libéralisation et du nécessaire désengagement des pouvoirs publics au profit de la société civile.

Le cout du départ volontaire a été évalué à 197MMRU dans le tableau suivant :

	Nombre	Indemnité de licenciement	Bonification 9 mois	Preavis	Total	Autres	Decompte final
Comptable	11	18 000 000	17 735 949	1 320 000	37 055 949	450 000	37 505 949
Encadreur	11	900 000	13 200 000	1 320 000	15 540 000	700 000	16 240 000
Agaydier	4	2 400 000	2 000 000	960 000	5 440 000	50 000	5 490 000
Gardiens	4	800 000	1 800 000	600 000	3 250 000	160 000	3 410 000
Opérateur Radio	1	1 389 238	909 981	100 000	2 499 219	30 000	2 529 219
Femme de ménage	2	1 523 338	1 072 773	1 200 000	3 896 111	30 000	3 926 111
Secrétaire	5	1 578 341	3 743 100	400 000	5 801 441	90 000	5 891 441
Electricien	1	800 000	270 000	30 000	1 130 000	50 000	1 180 000
Agent Administratif	5	2 230 000	4 410 000	510 000	7 315 000	80 000	7 395 000
Enquêteurs	2	900 000	1 200 000	240 000	2 460 000	700 000	3 160 000
soudeur	1	1 216 450	749 610	79 008	2 125 068	30 000	2 155 068
Technicien GR	4	110 008	1 097 874	700 000	2 047 882	250 000	2 297 882
Pedologue	1	950 000	1 200 000	420 000	2 710 000	50 000	2 760 000
Magasinier	2	850 000	720 000	210 000	1 850 000	100 000	1 950 000
Juriste	4	250 000	3 920 000	200 000	4 465 000	160 000	4 625 000
Totaux	58	33 897 374	54 029 287	8 289 008	97 585 669	2 930 000	196 731 338

3.4. Assainissement financier

Les axes principaux du redressement de la situation financière sont les suivants :

✓ **Assainir le bilan**

Cet assainissement doit consister à résorber le déficit cumulé de la SONADER au 31 décembre 2016 d'un montant de 112 M MRU.

Il est proposé qu'une opération de réévaluation de l'actif, notamment les constructions et terrains de la SONADER, doit être entreprise pour résorber ce déficit sans coût pour l'Etat

✓ **Desserrer la contrainte financière**

Comme soulevé dans le diagnostic financier, la trésorerie de SONADER est très tendue avec des dettes à court terme de plus de 90 M MRU qu'elle ne peut honorer. Pour desserrer cette contrainte et permettre à la SONADER de fonctionner avec les ressources prévues dans le plan d'action, il serait nécessaire que l'Etat prenne en charge au moins les dettes fiscales, sociales et les concours bancaires, d'un montant global de 561M MRU.

En l'absence d'une telle mesure, la SONADER ne dispose d'aucune ressource pour honorer cet endettement à court terme. Il n'est pas envisageable de les honorer sur les financements du plan sans risquer de compromettre sa mise en œuvre, faute de moyens. Par ailleurs, elle est dans l'incapacité de préfinancer les décalages entre les engagements et les encaissements.

✓ **Garantir la rémunération des services rendus par la SONADER** telle qu'évaluée dans le plan d'action, dans le cadre de ses nouvelles missions, sur des bases pertinentes et objectives assorties d'objectifs et résultats précis, et des modalités de décaissement appropriées (trimestriellement à l'avance).

✓ **Mettre en place un système budgétaire** permettant un suivi rigoureux d'exécution budgétaire au cours de l'exercice conduisant à une meilleure maîtrise des charges annuelles.

✓ **Identifier des sources potentielles** alternatives de financement à l'image de celles proposées.

La prise en charge des différentes missions proposées à la SONADER doit être soutenue par des ressources financières importantes et notamment celles de l'Etat. Néanmoins, la SONADER doit innover en développant de nouveaux modes de financement en vue de compléter les ressources tirées de l'Etat. En fonction de l'analyse comparative avec les institutions sœurs et les pratiques à travers certains pays en voie de développement, ces sources peuvent être :

1. **La rémunération de ses services de maîtrise d'ouvrages par l'Etat ou bailleurs dans sa zone d'intervention:**

La mission centrale de la SONADER est la mission d'ouvrage délégué des investissements publics selon les orientations stratégiques de l'Etat. Cette mission lui facilite son rôle de leader dans la promotion de l'agriculture irriguée dans la

rive droite de la vallée du Fleuve Sénégal selon un schéma directeur soutenu par une vision claire de l'Etat. Ce schéma permet d'améliorer et sécuriser de façon harmonieuse et durable, la base productive des ouvrages dans la vallée dans le long terme. Il s'agit de la réalisation ou la réhabilitation des infrastructures hydro agricoles et divers ouvrages visant à la mise en valeur des terres agricoles par l'irrigation. A ce titre, la SONADER doit assurer 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 ; et le contrôle de l'entretien et du fonctionnement des périmètres et infrastructures transférées aux organisations professionnelles. Ces activités sont exercées pour le compte de l'Etat et de ses partenaires au développement moyennant des ressources. Ainsi les programmes d'expansion des aménagements des superficies exploitables, avec l'ambition de l'Etat à la souveraineté alimentaire à l'horizon 2030, vont accroître les ressources de cette fonction de maîtrise d'ouvrage délégué.

Les activités planifiées par la SONADER dans le domaine des aménagements hydro-agricoles seront principalement orientées, au cours de la période 2019 – 2021, sur la mise en place d'ouvrages structurants, l'aménagement et la réhabilitation de périmètres irrigués ainsi que l'entretien des infrastructures hydrauliques et ouvrages publics majeurs. L'objectif assigné à la réalisation des ouvrages structurants est la viabilisation des zones de production agricole en vue d'améliorer l'exploitation des périmètres existants et de créer les conditions optimales devant favoriser des investissements nouveaux.

Comme souligné dans notre rapport diagnostic, cette activité qui constitue une des missions principales de la SONADER se trouve confiée à d'autres organismes privant ainsi la SONADER d'une source de financement appréciable. Cette situation a fortement impacté, comme mentionné, la cohérence et la qualité des aménagements et études réalisés. Le maintien de cette mission dans le cadre de cette restructuration doit se traduire par la volonté de l'Etat de confier cette activité à la SONADER. La mission de maîtrise d'ouvrage déléguée des études et travaux prévues au plan d'action pourrait ainsi procurer à la SONADER des ressources financières importantes. Cependant, la SONADER à l'instar de son homologue la SAED, doit être animée d'un sens d'anticipation sur le recensement des besoins d'extension et de réhabilitation, des endiguements et canaux d'irrigation et de drainage, des pistes de production, etc. pour les traduire en projets de développement à soumettre aux bailleurs et partenaires financiers sous l'aval des autorités de tutelle. C'est grâce à ce niveau d'anticipation sur les besoins des populations encadrées et la diversité de portefeuilles de contacts que la SAED est devenue le leader incontournable sur les problématiques de développement de la vallée au Sénégal. La recherche de financement sur des projets élaborés sur la base de demande des populations participe à consolider le positionnement de la SONADER et lui ouvre de financements durables dans ce rôle de maîtrise d'ouvrage délégué.

2. La rémunération pour exécution ou suivi de certains volets de projets pour compte de projets ou bailleurs (OMVS) intervenant dans sa zone :

L'autonomie des projets et programmes agricoles ces dernières années dans sa zone d'intervention avait réduit sensiblement cette source de revenus. L'intégration systématique sous tutelle de la SONADER des projets agricoles dans sa zone d'intervention devrait lui permettre de bénéficier cette ressource.

3. Recouvrement des coûts hydrauliques

La mission de la SONADER d'assister les bénéficiaires sur l'entretien des ouvrages et infrastructures hydro-agricoles doit être accompagnée jusqu'à la collecte des redevances hydrauliques que les organisations faitières ont des difficultés d'assumer. L'analyse comparative a montré qu'au Mali, l'Office du Niger bénéficie des redevances hydrauliques collectées auprès des usagers de l'eau pour une enveloppe de 5 milliards FCFA par année. En effet, les redevances annuelles des usagers constituent la deuxième source de financement pérenne de l'Office du Niger au Mali. Ces usagers de l'eau sont en effet constitués d'exploitations familiales agricoles, des privés ou projets ou programmes. Au Sénégal, les ressources d'entretien des ouvrages primaires viennent en partie du fonds FOMAED ou entretien payé dans les coûts hydrauliques qui varient entre 75 000 et 90 000 FCFA par campagne. La part du fonds FOMAED est en moyenne de 10 000 FCFA /ha. Cela induit un fonds estimé aux environs de 6,5 milliards par année.

En Mauritanie, avec des superficies aménagées d'environ 60 000 ha pour une superficie nette de 42 800 ha en maîtrise totale d'eau, 35 000 ha en moyenne sont mis en valeur chaque année (SONADER, 2016). Ainsi, la SONADER en cogestion avec les coopératives agricoles peut recouvrer un montant de 25,08 millions MRU par année avec un coût moyen 7 166,6 MRU/ha. En effet, les tarifs actuels sont de 12500 MRU par ha en Contre saison chaude, 7500 MRU/ha en Hivernage et 1500 MRU/ha en Contre saison froide. Dans le cadre de cette activité de recouvrement des redevances pour le compte de la SOGED.OMVS, la SONADER pourra négocier une ristourne de 20% et cela lui rapporterait en moyenne 5,2 millions MRU par année. Ceci constitue ainsi une source de ressources complémentaires potentielles de la SONADER dans l'exécution de sa mission d'entretien, de réhabilitation et de gestion des infrastructures. La SONADER rajoutera ces ressources aux fonds mis en place par l'Etat dans le cadre de la maintenance des infrastructures du domaine public non transférables. Ces travaux d'entretien des axes primaires et secondaires sont cruciaux et dépassent largement les compétences et possibilités financières des coopératives.

La concrétisation de cette proposition dépend principalement d'un accord politique en consultation avec les acteurs qui doivent s'assurer des services attendus en retour dont notamment la prise en charge effective d'entretien des axes primaires et secondaires. Les questions de répartition efficiente des fonds mobilisés doivent également être clairement élucidées. Ce mécanisme novateur de financement d'une partie des activités d'entretien des axes hydrauliques et de maintenance des ouvrages présente des avantages du point de vue de la notion de bien public que constituent ces aménagements hydro-agricoles même transférés.

En effet, le bien public doit être géré collectivement. Cependant l'affectation des fonds à des services doit être précise et transparente. La concrétisation de ce potentiel implique de nouveaux types d'accords avec les producteurs et coopératives et une modification de la gouvernance de la gestion collective des ouvrages non encore transférés. Un comité de cogestion entre la SONADER et les faitières pour la mobilisation des ressources et leur utilisation pour le maintien des infrastructures productives de base que représentent ces ouvrages. Cependant, il est clair que, quel que soit le critère retenu, les besoins sont très largement supérieurs aux moyens disponibles d'où la nécessité de complément de financement par l'Etat à travers les fonds de dotation.

4. Taxe ou prélèvement direct sur les produits agricoles

La Mauritanie est un pays à vocation agricole parce que bien dotée par la nature dans la vallée et ayant opté, stratégiquement, de faire de ce secteur un levier de la relance de sa croissance économique. Au même moment, la mondialisation, favorisant une expansion rapide des marchés intra-communautaires et internationaux, offre des opportunités prometteuses de développement à travers l'agriculture. Cependant, malgré la volonté affichée par les pouvoirs publics, la structure actuelle des investissements dans le secteur agricole n'est pas efficiente (moins de 10% du PIB). La modification de la structure de ces investissements est nécessaire parce que la part de l'agriculture dans les investissements publics est relativement faible et les dépenses de fonctionnement associées à ce secteur sont très élevées.

Plusieurs possibilités doivent être explorées pour les mécanismes de financement des services agricoles dont la recherche et l'encadrement technique. Celles-ci doivent permettre d'assurer une mise en œuvre réussie d'un financement durable du secteur agricole à travers des investissements structurants et une restructuration des chaînes de valeur agricole. A cet égard, les pouvoirs publics en partenariat avec le secteur privé devront améliorer la gouvernance de l'agriculture par la réforme de ses politiques dont notamment celles fiscales qui restent essentielles au développement agricole car pouvant (i) fournir aux décideurs les fonds nécessaires au financement des infrastructures rurales sur lesquelles sont fondées le développement et la croissance du secteur et ; (ii) créer l'environnement favorable dans lequel sont menées les activités des organisations professionnelles agricoles. En plus, la Mauritanie, comme la plupart des pays en voie de développement, tend à réduire l'imposition du secteur agricole pour minimiser les distorsions sectorielles induites par un coût fiscal élevé. Cependant, la charge fiscale supportée par les produits exportables et concurrents des importations révèle que les exportations sont toujours lourdement taxées, tandis que certaines importations sont largement protégées (ex. riz, sucre, etc. des denrées alimentaires de première nécessité). Ceci démontre qu'une marge de gains économiques supplémentaires existe pour rendre le secteur plus compétitif. Par conséquent, le défi majeur consiste à définir, par le biais de réformes, une politique fiscale réfléchie favorable à l'entreprise et à l'investissement tout en sauvegardant l'intérêt des petits agriculteurs et fournissant suffisamment de recettes pour financer les investissements publics contribuant au développement du secteur agricole à travers la recherche et l'encadrement technique.

La proposition concerne l'imposition d'une taxe sur les transactions des produits agricoles générés grâce à l'appui des structures de recherche et de vulgarisation. La taxe prélevée peut être de **1 MRU/kg** sur le prix de vente de chaque produit agricole et va constituer une ressource additionnelle pour la recherche et le développement. On peut s'attendre à une recette prudente de plus de **2,8 milliards MRU** par an durant les 4 prochaines années avec une taxe de 1F MRU/Kg sur la partie vendue de la production (70% de riz et 30% des céréales) Ainsi, 50% des ressources prélevées (**soit 1,4 milliard MRU**) vont compléter les ressources publiques consacrées à l'encadrement approprié et sur demande des producteurs (tableau).

Tableau : Estimation des ressources tirées des prélèvements de 1MRU/kg des productions vendues

Tableau : Estimation des ressources tirées des prélèvements de 1MRC/kg des productions vendues																																
	Quantité (t)	De 2008 à 2017	Et estimation 2018-2021																													
Année	Sorgho	Mais	Riz		BLE																											
2008	3 505	4 452	107 422																													
2009	4 275	3 277	53 569																													
2010	3 166	4 455	134 350		1 244																											
2011	2 418	2 045	158 921		1 542																											
2012	3 504	4 496	184 217		3 000																											
2013	2 450	3 429	202 547		2 443																											
2014	3 023	3 446	293 218		3 821																											
2015	3 144	3 509	171 137		2 410																											
2016	2 950	3 552	190 732		2 410																											
2017	2 917	3 408	200 129		2 604																											
2018	2 992	3 633	206 997		2 781																											
2019	2 912	3 496	210 793		2 745																											
2020	2 989	3 518	212 168		2 795																											
2021	2 988	3 523	198 659		2 624																											
Prix marché (t) majoré de 1 F <table><tr><th>Sorgho</th><th>Mais</th><th>Riz</th><th></th><th>BLE</th></tr><tr><td>2018</td><td>35 000</td><td>23 000</td><td>27 900</td><td>17 000</td></tr><tr><td>2019</td><td>35 350</td><td>23 230</td><td>28 179</td><td>17 170</td></tr><tr><td>2020</td><td>35 704</td><td>23 462</td><td>28 461</td><td>17 342</td></tr><tr><td>2021</td><td>36 061</td><td>23 697</td><td>28 745</td><td>17 515</td></tr></table>								Sorgho	Mais	Riz		BLE	2018	35 000	23 000	27 900	17 000	2019	35 350	23 230	28 179	17 170	2020	35 704	23 462	28 461	17 342	2021	36 061	23 697	28 745	17 515
Sorgho	Mais	Riz		BLE																												
2018	35 000	23 000	27 900	17 000																												
2019	35 350	23 230	28 179	17 170																												
2020	35 704	23 462	28 461	17 342																												
2021	36 061	23 697	28 745	17 515																												
Estimation																																
Année	Valeur	Marchande	2018-2021		Valeur 1 F/kg	Recette MRU																										
	Sorgho	Mais	Riz		BLE	Valeur Globale com	Moyenne/an des 4 ans																									
2018	31 419 348	58 485 469	2 627 718 192		47 282 306	2 764 905 315																										
2019	30 883 087	56 852 119	2 702 673 462		47 129 603	2 837 538 270																										
2020	32 011 992	57 773 482	2 747 497 783		48 473 275	2 885 756 533																										
2021	32 321 250	58 434 183	2 598 293 660		45 964 277	2 735 013 369																										

Source : DPSSEC/MA (1984 à 2014), Flash mensuel prix 2018 et estimation par les auteurs.

5. Prestation de services (Laboratoire analyse des sols, contrôle qualité des semences, cartographie, travail de sol, etc.)

Pour compléter les sources précédentes, la SONADER doit exploiter sa longue expérience dans le domaine agricole, son expertise, sa présence sur le terrain, sa notoriété et crédibilité auprès des producteurs et bailleurs et la mettre à profit pour générer de nouvelles ressources. Elle dispose d'un laboratoire d'analyse de sol qui demande à être réhabilité. Elle peut s'équiper en d'autres types d'équipement (cartographie, centre triage de semences, etc.) dont ses employés ont la compétence de manipuler et de proposer des prestations de service.

En utilisant le laboratoire de sols déjà disponible et renouveler les équipements en plus d'autres investissements, la SONADER peut offrir des services de prestation comme le font la SAED (cartographie, expertise sur la télédétection, impact environnemental, etc.) et l'Office du Niger (avec les équipements agricoles). Ces prestations peuvent être évalués en moyenne autour de 50 millions MRU par an en fonction des demandes prévisibles (60 à 70 échantillons de sols analysés), apporter tant soi peu des ressources additionnelles.

Pour développer cette activité il serait nécessaire que la SONADER s'investisse pour susciter la demande de ces services auprès des clients potentiels à travers des campagnes de sensibilisation, marketing et démarches de la clientèle et des partenaires comme le CDD, les fédérations, les bailleurs.

IV. COUT ET FINANCEMENT DU PLAN DE RESTRUCTURATION

4.1. Coût du plan de restructuration

Les couts du plan sont fonction des activités à mener avec les missions qui sont assignées à la SONADER. La volonté de l'Etat de relancer les investissements dans l'irrigation passe nécessairement par la mise en œuvre de plans d'aménagements structurants et de réhabilitation de l'existant. Ces infrastructures sont combinées avec la gestion des ressources (eaux, sols et végétation) et un appui-conseil pour une optimisation des productions attendues et de la protection durable de ces ressources. Cette ambition justifie la mission de maîtrise des ouvrages et un plan directeur dans la rationalisation des ressources. L'objectif principal de cette mission est d'améliorer et sécuriser la production irriguée. Il s'agit aussi de la réalisation ou réhabilitation d'aménagements et d'infrastructures hydro-agricoles, de la maintenance ou entretien dans les normes de ces ouvrages hydro-agricoles et ainsi qu'à l'appui à la gestion et à la sécurisation des ressources et au conseil agricole. Ceci permettra à l'Etat d'harmoniser son approche de gestion de ces ouvrages publics et à la SONADER d'améliorer la coordination et le pilotage. Une relance des investissements dans l'irrigation impose une telle approche cohérente coordonnée par la SONADER. Cependant, un tel travail impose un dispositif adéquat et les moyens de sa mise en œuvre. Ainsi, **le cout du plan de restructuration** est évalué sur la base de budgets prévisionnels 2019-2021 établis sur les bases suivantes :

• **Au niveau des dépenses d'investissements :**

- les investissements relatifs à la réhabilitation de périmètres et l'aménagement de nouveaux périmètres ont été évalués sur la base des montants prévus dans la programmation des projets PGIRE, ASARIG, RKIZ financés.
- les travaux de réhabilitation des périmètres et maintenance des ouvrages structurants évalués par la SONADER tels que détaillés dans l'annexe7 (liste et coûts des périmètres à réhabiliter et ouvrages structurants à entretenir)
- les investissements de la restructuration organisationnelle et financière :
 - Acquisition de matériel de rénovation de LANASOL estimée à 30 millions UM
 - le renouvellement du matériel informatique évalué à 1,5 M MRU
 - Acquisition de matériels de transport (motos pour conseillers agricoles estimés à 5.4 MRU)
 - Modernisation du système d'information (études, matériels, application et formation) estimé à 2,4 M MRU
 - la mise en place d'un SIG (étude, matériel et formation) estimé à 1.8 M MRU
 - la réhabilitation des bases vie régionales estimée à 6.7 MMRU.
 - Le financement des départs volontaires prévus estimé à 19.7 MMRU
 - L'assainissement financier estimé à 56.1MMRU

• **Au niveau des dépenses de fonctionnement**

Les dépenses de fonctionnement sur la période du plan ont été évaluées sur les bases suivantes :

- Frais du personnel
Les frais du personnel ciblé en 2019, 2020 et 2021 sont calculés sur la base de la nouvelle grille
- Les autres charges de fonctionnement ont été évaluées sur la base des hypothèses réalistes présentées en annexe

La synthèse du budget des emplois est présentée dans le tableau ci-après :

EMPLOIS	2019	2020	2021
INVESTISSEMENT			
Etudes et aménagements	1 179 893 506	1 423 684 043	391 853 581
Equipements	27 684 500	2 900 000	500 000
Cout de la restructuration	75 800 000		
TOTAL INVESTISSEMENT	1 283 378 006	1 426 584 043	392 353 581
FONCTIONNEMENT			
Fonctionnement Services	15 927 228	20 055 628	15 725 938
Missions et déplacements	1 812 250	1 812 250	1 706 000
Frais du personnel	48 558 664	54 037 804	47 805 304
Frais de gestion	6 682 250	9 142 150	3 450 800
TOTAL FONCTIONNEMENT	72 980 392	85 047 832	68 688 042
TOTAL GENERAL	1 356 358 399	1 511 631 875	461 041 623

Le budget détaillé figure **annexe 14**.

Le cout du plan de restructuration par activité est récapitulé dans le tableau qui suit :

ACTIVITE	2019	2020	2021	TOTAL
Etudes et travaux d'aménagement(MOD)				
Investissements Bailleurs	929 179 875	577 578 728	140 268 919	1 647 027 522
Investissements Projet PGIRE	680 671 506	89 815 321	6 712 125	777 198 952
Investissements Projet ASARIG	102 697 200	119 880 000	37 162 800	259 740 000
Investissements Projet RKIZ	145 811 169	367 883 407	96 393 994	610 088 570
Investissements Etat	250 713 632	846 105 315	251 584 662	1 348 403 609
Rehabilitations	172 008 373	759 529 529	156 351 298	1 087 889 200
Entretien et maintenance ouvrage	78 705 259	86 575 785	95 233 364	260 514 409
Fonctionnement	13 096 825	13 128 898	13 142 477	39 368 199
Cout Maitrise d'ouvrage	13 096 825	13 128 898	13 142 477	39 368 199
ST	1 192 990 331	1 436 812 940	404 996 058	3 034 799 329
Gestion de l'Eau				-
Fonctionnement	2 080 540	2 085 122	2 087 062	6 252 724
ST	2 080 540	2 085 122	2 087 062	6 252 724
Conseil rural et suivi – évaluation				0
Investissement	11 384 500	0	0	11 384 500
Conseil agricole et appui aux OSP	45 511 737	57 517 305	41 123 064	144 152 107
Suivi-évaluation	5 758 203	5 771 949	5 777 768	17 307 921
ST	62 654 441	63 289 254	46 900 833	172 844 527
				0
Suivi pédologique des sols et Sauvegarde de l'environnement				0
Fonctionnement	6 533 086	6 544 559	6 557 671	19 635 316
ST	6 533 086	6 544 559	6 557 671	19 635 316
Restructuration organisationnelle et financière				0
Investissements	16 300 000	2 900 000	500 000	19 700 000
Fonctionnement	75 800 000			75 800 000
ST	92 100 000	2 900 000	500 000	95 500 000
				0
Total	1 356 358 399	1 511 631 875	461 041 623	3 329 031 896

Le cout des activités a été évalué sur la base des dépenses prévisionnelles du budget suivant la démarche analytique suivante :

- Coût de l'activité Conseil agricole

Ce coût a été évalué sur la base des éléments suivants :

- o Coût direct global des directions régionales et de la DDAAP dédiées entièrement à cette activité. Ce coût est constitué des frais du personnel et des charges de fonctionnement imputables à ces structures
- o une quote-part des charges de l'administration correspondant au coût de la DG et de la DAF réparties au prorata des effectifs des structures centrales

- Coût des activités de maîtrise d'ouvrage, de suivi-évaluation, de suivi pédologique et

de

gestion de l'eau. Ce cout a été évalué sur la base des éléments suivants :

- o Cout direct global des structures en charge de l'activité. Ce cout est constitué des frais du personnel et des charges de fonctionnement imputables à ces structures
- o une quote-part des charges de l'administration correspondant au coût de la DG et de la DAF réparties au prorata des effectifs des structures centrales.

Les modalités de calcul des couts des activités sont est présentées en **annexe 15**.

4.2. Plan de financement de la restructuration

Le cout du plan de restructuration évalué ci-dessus sera financé par les bailleurs de fonds, l'Etat et les recettes propres de la SONADER suivant le plan de financement suivant :

Bailleur	2019	2020	2021	TOTAL
Financement bailleurs				
Investissements	940 564 375	577 578 728	140 268 919	1 658 412 022
Investissements Maitrise d'ouvrage	929 179 875	577 578 728	140 268 919	1 647 027 522
Equipements	11 384 500	-	-	11 384 500
Fonctionnement	13 522 100	23 160 700	6 758 700	43 441 500
ST	954 086 475	600 739 428	147 027 619	1 701 853 522
Financement Etat				-
Investissements	342 813 632	849 005 315	252 084 662	1 443 903 609
Investissements Réhabilitation et entretien	250 713 632	846 105 315	251 584 662	1 348 403 609
Equipements	16 300 000	2 900 000	500 000	19 700 000
Restructuration	75 800 000			75 800 000
Fonctionnement	46 361 485	46 361 485	46 361 485	139 084 456
ST	389 175 117	895 366 800	298 446 147	1 582 988 064
				-
Financement recettes propres	13 096 807	15 525 647	15 567 857	44 190 310
				-
ST	1 356 358 399	1 511 631 875	461 041 623	3 329 031 896

Il est à signaler sur les 75.800.000 MRU, les dettes fiscales de l'Etat représentent 344 M RU. Leur prise en charge par l'Etat ne constitue pas un décaissement en faveur de la SONADER, mais une capitalisation de cette dette.

Les ressources de financement par nature du plan sont présentées ci-après ;

- **Financement des investissements**

Le financement des investissements sera assuré par les bailleurs de fonds pour les investissements des projets et par l'Etat pour les prévisions de réhabilitation et d'entretien et maintenance des ouvrages structurants

- **La rémunération des services rendus à l'Etat**

Cette rémunération correspond au cout du conseil agricole, suivi-évaluation, suivi pédologique et gestion de l'eau

Les modalités de calcul de ces couts sont présentées à **l'annexe 15**.

- La prise en charge de services par les bailleurs de fonds (convention de gestion ou appui aux producteurs)

Cette rémunération est estimée sur la base des montants prévus dans ces conventions

- **Recettes propres**

- La rémunération de la Maitrise d'ouvrage

La rémunération de la maitrise d'ouvrage a été estimée sur la base du programme annuel des études, travaux, entretien et maintenance des ouvrages à **l'annexe 3**

Les recettes de la maitrise d'ouvrage ont été évaluées sur la base du barème en **annexe 8**.

L'annexe 9 donne les modalités de calcul de la rémunération des prestations de maîtrise d'ouvrage déléguée selon les normes internationales dans les domaines d'activités de la Société et consignée dans les documents régissant ces programmes et projets.

Les recettes de cette activité ont été estimées avec beaucoup de prudence étant tributaire de la réalisation des travaux et études et de leur état d'avancement en fin d'exercice

- Autres recettes propres

Ces ressources proviennent de la rémunération de service aux tiers que la SONADER s'attèlera à développer au cours de ce plan. Elles se rapportent essentiellement à :

- Collecte redevance hydraulique pour compte SOGED
 - Service de suivi pédologique et autres services agricoles cartographie, contrôle aménagements, certification intrants..... etc.

Les recettes de ce volet ont été estimées prudemment pour tenir compte des délais de mise en place des conditions préalables au développement de ses services : réhabilitation du laboratoire d'analyse des sols, acquisition d'un système de cartographie, préparation d'offres concurrentielles et démarches commerciales.

L'évaluation des autres recettes propres figure à **l'annexe 16**.

L'évaluation des besoins en financement liés aux programmes d'activités de la SONADER, à allouer par l'Etat, se présente comme suit :

Rubriques	2019	2020	2021	TOTAL
Investissements	342 813 632	849 005 315	252 084 662	1 443 903 609
Investissements Réhabilitation et entretien	250 713 632	846 105 315	251 584 662	1 348 403 609
Equipements	16 300 000	2 900 000	500 000	19 700 000
Restructuration	75 800 000			75 800 000
Fonctionnement	46 361 485	46 361 485	46 361 485	139 084 456
ST	389 175 117	895 366 800	298 446 147	1 582 988 064

V. CONCLUSIONS FINALES ET RECOMMANDATIONS

5.1. Conclusions

L'agriculture joue un rôle prépondérant dans la vie socio-économique de la Mauritanie. Le secteur agricole absorbe près de 28% de la main d'œuvre et 70 % des ménages en milieu rural se consacrent à l'agriculture qui leur procure la première source de revenus (SCAPP, 2015). Cependant, elle ne contribue qu'à peine entre 10 à 21% du Produit Intérieur Brut – PIB durant ces cinq dernières années- (idem). Les facteurs physiques sont associés aux facteurs biologiques. Ce caractère vulnérable du secteur agricole est aggravé par les changements climatiques et autres risques qui menacent la base productive des producteurs et notamment les petits agriculteurs. Les facteurs de changements climatiques se sont traduits par des effets conjugués des sécheresses récurrentes, de pauses pluviométriques assez longues, de hausses ou baisse des températures à des périodes inattendues, des inondations, etc. Ceci induit une forte incidence sur l'offre des produits agricoles et la hausse des prix alimentaires exacerbée par un accroissement des volumes d'importations. Ces perturbations ont poussé une large fraction de la population vers une pauvreté. Ainsi, la satisfaction de la demande intérieure en produits alimentaires par la production locale pose problème au moment où la volatilité des prix du marché international renchérit les prix de ces denrées de premières nécessités. Dans une telle dynamique où l'agriculture du pays est menacée entraînant une insécurité dans sa souveraineté alimentaire, force est de se questionner sur les stratégies de résilience, mais surtout sur la génération de connaissances et de technologies capables de rendre cette agriculture productive et durable. L'intervention de la recherche et d'appui-conseil est plus que jamais cruciale.

L'innovation technologique, la gestion durable des ressources, la maintenance des ouvrages et infrastructures de base sont des éléments essentiels d'une recherche de croissance agricole voire économique du pays. Telle est l'ambition affichée avec le Stratégie Nationale de Croissance Accélérée et de Prospérité partagée à l'horizon 2030 dont l'un des piliers est le développement du secteur agricole adossé sur un appui institutionnel adapté à la demande. Ainsi, la problématique de la qualité des services d'appui-conseil, de gestion des ouvrages et des eaux devient un enjeu de développement économique dans la structuration de l'économie rurale de la Mauritanie basée sur le secteur agricole irrigué. Cet enjeu implique la nécessité de maintien de la SONADER même si sa restructuration devient cruciale en vue de la rendre plus appropriée.

Les chaînes de valeur agricoles en Mauritanie présentent d'énormes potentialités de développement avec une demande croissante au niveau national (croît démographique de 2,7%) ou de réelles opportunités de création de richesse et de valeur ajoutée (collecte, commercialisation, transformation et distribution...) ou d'intéressement du secteur privé. Ces opportunités sont également liées aux marges de progrès potentielles en termes de productivité, de capacité de transformation ou de mise en marché. Cependant, ces chaînes de valeur souffrent d'un faible appui à l'accès aux technologies, au financement, aux infrastructures de production, de stockage et conservation, etc. L'ensemble de ces contraintes ont un soubassement sur l'accès aux services agricoles appropriés pour prendre en compte des divers besoins d'appui des acteurs des chaînes de valeur agricoles.

5.2. *Recommandations*

5.2.1. Mesures attendues de l'Etat

La mise en œuvre des missions de la SONADER relève des prérogatives et attribution de l'Etat. Ainsi pour lui permettre de remplir pleinement ses missions, il reviendra à l'Etat de le manifester à travers des décrets et actes d'application comme c'est apparu dans le benchmark faite au niveau de la SAED du Sénégal et de l'Office du Niger au Mali. Cette analyse comparative a montré que la force et la reconnaissance attitrée de ces structures pour leur rôle de leadership dans la vallée découlent des actes de l'Etat. Au Sénégal, l'élaboration et l'appropriation d'une charte d'irrigation a permis à la SAED de consolider son positionnement comme incontournable sur les interventions des partenaires dans ses zones d'intervention. Cette charte a été conçue en partenariat avec les acteurs publics comme privés de la vallée pour rationaliser l'usage sur les ressources au regard de la protection de l'environnement. En effet, il a été constaté des pratiques de gaspillage des ressources dans la vallée, notamment des aménagements sommaires avec des taux d'abandon élevés. Ce taux faible de mise en valeur découle, en grande partie, de pratiques d'acteurs influencés par une certaine idée d'abondance des ressources en terre et eau. Ceci a induit une ruée désordonnée vers des mauvaises pratiques reproduisant une agriculture extensive, gaspilleuse de sol et d'eau. Ainsi, la SAED a introduit avec ses partenaires un cadre et plan directeur d'utilisation de ces ressources et elle s'est portée garante de ces directives. Ce positionnement lui permet ainsi d'être l'interlocuteur de l'Etat dans toute forme d'utilisation de ces ressources dans la vallée.

Au Mali, les 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. Ces prérogatives attribuée à l'Office de gérer le développement de l'agriculture au sens large en partenariat avec les autres démembrements de l'Etat ayant des attributs d'encadrement ou d'appui (direction agriculture, élevage, eaux et forêts, etc.).

Les principaux enseignements tirés de l'analyse benchmark ont montré la centralité de ces institutions dans le développement harmonieux de l'irrigué. Ainsi, vu son expérience de moteur de développement dans la promotion des activités du système irrigué, il est attendu que la SONADER soit positionné dans les diverses missions retenues avec des mesures réglementaires qui lui confèrent ce leadership. Les besoins financiers de la réalisation des missions de la SONADER doivent être prises par l'Etat. Ces moyens ne seront certes pas suffisants et leur mobilisation peut aussi être difficile.

Ceci implique des stratégies alternatives de financement avec l'accord de l'Etat pour palier au déficit en vue d'assurer la plénitude de ses missions sur des sources de revenus stables et pérennes

5.2.2. Mesures attendues de la SONADER

Avec l'intervention de plusieurs structures dans le conseil agricole, il est aussi attendu une réorganisation et harmonisation des approches d'intervention dans la vallée des multiples acteurs. Compte tenu de l'expérience accumulée et de l'expérience actuelle (autogestion paysanne, participation de nouveaux acteurs privés, ONG, etc.), la SONADER devrait pouvoir redéfinir une orientation, une démarche et des objectifs pour ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler "appui-conseil" - sa principale fonction à la suite des dernières mesures de désengagement. Ainsi elle devra jouer un rôle de pilote en prenant soin de coordonner (ou prendre en compte) les actions entreprises par d'autres institutions. A cet effet, un certain nombre d'initiatives seront d'un grand intérêt. A terme, grâce à l'approche participative d'encadrement, l'on devrait aboutir à une généralisation de la gestion intégrée des terroirs par les populations locales entièrement responsabilisées. Cet axe, levier stratégique d'un plan de développement, devrait ensuite faire apparaître au niveau de la région, un ensemble d'actions concertées, pertinentes et aptes à maintenir les systèmes de production à un niveau de productivité satisfaisante et durable. C'est un changement progressif d'échelle dans la gestion participative des ressources, du local au régional, qui permettra de mieux répondre aux objectifs de développement des institutions publiques. En termes d'amélioration de sa mission principale d'appui-conseil, il est attendu de la SONADER la définition d'un nouveau dispositif d'appui conseil vers les principaux axes de travail ci-après :

- Revoir le cadre réglementaire d'exercice de l'appui conseil
 - Redéfinir les rôles entre les acteurs publics et acteurs non publics en recentrant les services de l'Etat sur des missions d'harmonisation, de coordination, de suivi évaluation, de contrôle et de formation par rapport aux acteurs non publics qui bénéficieront d'un environnement plus favorable pour s'intégrer dans les missions d'appui conseil
 - Définir les relations entre acteurs publics, et entre acteurs publics et non publics
- Améliorer le processus de formulation de la demande :
 - Définir le rôle central des paysans dans le dispositif et comment ils doivent l'exercer
 - Définir le processus de structuration, de renforcement des capacités de planification participative des OP pour en faire les commanditaires et les évaluateurs des prestations publiques et non publiques
 - Définir les processus de financement de l'élaboration de la demande.
- Améliorer la qualité de l'offre
 - Séparer l'exécution de l'appui conseil de celles des autres activités régaliennes de l'Etat (contrôle, réglementation,)
 - Renforcer les capacités techniques des prestataires publics et non publics dans leurs missions respectives dans le cadre de l'appui conseil :

- Formation méthodologique avec des propositions pour l'implication des structures de formation agricole et rurale dans le dispositif et vice versa ;
- Meilleur accès aux connaissances générées par la Recherche : Propositions relatives à l'amélioration de l'interface Recherche-développement
- Appui Conseil- Bénéficiaires et à l'implication du CNRADA dans le dispositif d'appui-conseil
- Utiliser les outils techniques et méthodologiques (bonnes pratiques éprouvées dans le pays) et instruments de communication pour le développement du secteur rural
- Définir les profils de ressources humaines requises au niveau des services publics et non publics en fonction de leurs nouveaux rôles respectifs
- Définir les ressources logistiques, matérielles nécessaires et de fonctionnement
- Renforcer les services de prestations de services (investissement sur de nouveaux équipements, expertise de marché, etc.)

La SONADER doit également anticiper sur les besoins des communautés encadrées. Il s'agit de recenser les besoins des populations, les formuler en programme d'investissement et de conseils et rechercher des financements auprès des bailleurs sous l'aval des autorités du Ministère de l'Agriculture en conformité avec les orientations de l'Etat. A titre d'exemple, la SAED au Sénégal a initié des programmes d'appui avec les « tables de filières », les « plateformes d'innovations » incitant la création des cadres de concertation entre acteurs des chaînes de valeur agricole (producteur, transformateur et commerçants) à nouer des relations commerciales contractuelles, à sécuriser les productions et à introduire des innovations pour développer des niches d'opportunités d'affaires (exemple plateforme d'innovation sur le riz étuvé). L'anticipation de cette structure sœur de la SONADER va jusqu'à créer des bureaux fonciers au niveau des communautés rurales dont le rôle est de jouer le cadastre rural (immatriculation et délivrance des titres fonciers des parcelles mises en valeur par les producteurs) dans la perspective de décentralisation de l'Etat. Ces stratégies permettent aux producteurs de valoriser leur patrimoine foncier en actif garantissant l'accès au financement et aux possibilités d'affaire en joint-venture avec des capitaux externes. L'ensemble de ces modes d'anticipation permettront à la SONADER de pérenniser son leadership et accroître son audience auprès des populations encadrées.

VI. ANNEXES

Annexe.1. Fiches de poste du personnel d'encadrement

FICHE DE POSTE CONTROLEUR DE GESTION

Titre du poste : Contrôleur de Gestion Line hiérarchique : Directeur Général	Profil du Poste
Objectif du Poste : (1) Assurer le contrôle des réalisations physiques, le respect des normes financières, l'application des procédures de gestion issues des manuels de procédures ; (2) Participer à l'élaboration des budgets, à leur suivi, à l'analyse de leur exécution et aux mesures d'ajustement nécessaires. Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même (1) <u>En matière de contrôle de gestion</u> · contrôler les conditions d'élaboration et d'exécution des budgets prévisionnels ; · s'assurer de la réalisation physique des programmes d'activités ; · procéder à l'analyse des écarts budgétaires ; · procéder périodiquement à l'analyse des charges de structures, charges directes et semi directes ; · s'assurer de la mobilisation des ressources prévisionnelles ; · mettre en place le tableau de bord de gestion et faire les analyses des indicateurs de mesure de performance (alerte, ajustement, etc.) (2) <u>En matière d'audit interne</u> · Veiller à la sauvegarde des actifs de la SONADER, la qualité des informations et des procédures de gestion, l'application des instructions issues de manuel de procédures, règlements, notes, etc. et l'utilisation économique, efficiente et efficace des ressources. · Vérifier le respect des procédures de gestion et proposer à la DG les modifications de nature à améliorer ces procédures et participer en liaison avec les Directions concernées à la codification des nouvelles procédures et à leur mise à jour ; · Participer à l'organisation de la circulation et de la périodicité des informations de gestion entre les différents services, à tous les niveaux ; · Contrôler les ressources de financement ; · Audit opérationnel des fonctions de la SONADER. Tâches liées à l'organisation du travail · Mettre en œuvre les procédures et méthodes de travail ; Tâches liées à la communication et aux relations · Participer aux groupes de travail ; · Rendre compte au DG	Niveau de formation Bac + 4/5 Diplôme : Financier, Auditeur, économiste Catégorie : CD Connaissances de rouages de la fonction : 5 ans d'ancienneté dans des postes de gestion financière ou comptable Expérience dans un poste de même nature : 2 ans d'ancienneté dans un poste d'audit dans un cabinet ou de gestion en entreprise TP ou dans un EPIC Critère spécifique d'entrée : Bonne connaissance informatique Esprit de méthode et rigueur

FICHE DE POSTE CONSEILLER JURIDIQUE

Titre du poste : Conseiller Juridique responsable de passation de marché Line hiérarchique : Directeur Général	Profil du Poste
Objectif du Poste : Apporter les conseils dans les domaines juridiques contentieux, fiscaux et d'assurance au DG et traiter des dossiers qu'il lui confie. Il est responsable de la passation des marchés. Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même · Etudier les dossiers de litiges et du contentieux juridique, soumis à son examen par le DG et coordonner les actions avec l'avocat de la SONADER ; · Apporter à la demande des directions, un avis juridique sur les problèmes particuliers posés ; · Faire fonction de Secrétaire des organes délibérants (Conseil d'Administration et Comité de Gestion) ; · Assurer la Présidence de la Commission Interne des Marchés et Contrats de la SONADER et dans ce cadre préparer les documents de consultation et d'appel d'offres en relation avec les services techniques ; · Suivre l'élaboration des conventions de financement et préparer les contrats de rétrocession de financement par l'Etat ; · Apporter ses conseils dans l'établissement du cadre juridique des nouvelles relations avec les associations de producteurs et en matière de transfert des périmètres collectifs et des ouvrages structurants aux coopératives ; · Elaborer les contrats, les protocoles et les marchés en concertation avec les Directions techniques concernées ; · Elaborer les textes à caractère légal et réglementaires ayant trait aux activités de la SONADER (Projet de loi, décrets, arrêtés). Tâches liées à l'organisation du travail · Mettre en œuvre les procédures et méthodes de travail ; Tâches liées à la communication et aux relations · Participer aux groupes de travail ; · Rendre compte au DG	Niveau de formation Bac + 4 I. Diplôme : Maîtrise en droit public administratif Catégorie : CD Connaissances de rouages de la fonction : 5 ans d'ancienneté dans des postes de gestion administrative ou juridique. Expérience dans un poste de même nature : 10 dans d'ancienneté dans un poste de conseil privé ou en entreprise publique Critère spécifique d'entrée : Bonne connaissance en droit des marchés publics Esprit de méthode et rigueur

FICHE DE POSTE CONSEILLER TECHNIQUE

Titre du poste : Conseiller Technique Line hiérarchique : Directeur Général	Profil du Poste
Objectif du Poste : Apporter le conseil dans les domaines techniques et assister directement le DG en traitant des dossiers ou en effectuant des missions qu'il lui confie. Suivre les problèmes techniques particuliers qui nécessitent des solutions spécifiques, poursuivre la réalisation d'études sur des sujets de préoccupation du DG. Il est chargé de l'environnement Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même · Apporter le conseil (réflexion, notes, etc.) au DG sur tous les aspects techniques de l'activité de la Société; · Participer aux réunions avec les bailleurs de fonds sur l'identification, l'évaluation ou le suivi-évaluation des projets ; · Participer aux réflexions ou les animer dans le domaine de l'organisation institutionnelle, les stratégies de développement de la SONADER ; · Suivi les activités relatives aux mesures de sauvegarde environnementale et sociale · Mettre en place la politique de société en matière de sauvegarde de l'environnement et conseil la Direction Générale dans les aspects liés à l'environnement ; · Conseiller la Direction Générale dans la réalisation des objectifs et les obligations réciproques de l'Etat et de la SONADER ; Tâches liées à l'organisation du travail · Mettre en œuvre les procédures et méthodes de travail ; Tâches liées à la communication et aux relations · Participer aux groupes de travail ; · Rendre compte au DG	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : Ingénieur GR, agronome Catégorie : CD Connaissances de rouages de la fonction : 10 ans d'ancienneté dans des postes techniques ou de Projets. Expérience dans un poste de même nature : 10 dans d'ancienneté dans un poste de conseil privé ou en entreprise. Critère spécifique d'entrée : Bonne connaissance en matière technique et institutionnelle dans le domaine de l'agriculture, de l'aménagement, l'environnement et l'irrigation. Esprit de synthèse et rigueur

FICHE DE POSTE COORDINATEUR DE LA CELLULE STRATEGIE, SUIVI-EVALUATION ET SYSTEME D'INFORMATION

Titre du poste : Coordinateur de la Cellule Stratégie, Suivi-évaluation et système d'information Line hiérarchique : Directeur Général	Profil du Poste
Objectif du Poste : - Concevoir et mettre en place le système de suivi évaluation - Concevoir et mettre en place le système d'information - Superviser les activités du responsable chargé du suivi –évaluation et celui chargé du système d'information Tâches Tâches liées au domaine de l'activité · Consolider les programmes d'activités des Directions Centraux et Régionales en vue d'élaborer le programme général de la SONADER · Transmettre les éléments au DAF en vue de la valorisation des données et l'assister dans l'élaboration du budget · Centraliser et synthétiser les informations techniques sur la réalisation des programmes des Directions Régionales et Centrales et les analyser en vue d'apporter les éléments utiles en vue des ajustements nécessaires, · Elaborer et alimenter les tableaux de bord par activité, · Agréger les données pour élaborer le tableau de bord général permettant de suivre l'exécution des différents programmes et Projets ; · Supervise la mise en place du système d'information fixé par la politique de la société en matière de la technologie de l'information · Assurer, en collaboration avec les autres Directions, la préparation des Projets, suivre leur évolution et assurer les relations avec les Ministères concernées et les institutions de coopération ; · Centraliser les informations et la documentation nécessaires à toutes les Directions ; · Organiser les programmes d'enquêtes statistiques, en évaluer les moyens et suivre leur exécution · Définir les méthodes et les instruments de suivi et de coordination, ainsi que les circuits de l'information nécessaires à cette fonction ; · Réaliser un travail de formation des cadres chargés d'assurer le suivi et la coordination aux différents niveaux, de façon à améliorer l'efficacité de cette fonction et à en harmoniser les méthodes. Tâches liées à l'organisation du travail : · Superviser les procédures et méthodes de travail à mettre en œuvre et proposer des réaménagements si nécessaires au sein de la Direction ; · Proposer au Directeur Général des réaménagements institutionnels au sein de sa Direction · Animer des réunions de coordination interne Tâches liées à la gestion du personnel · Proposer l'affectation des agents à positionner dans les postes ; · Répartir le travail, évaluer le travail des agents et les noter Tâches liées à l'administration, au budget, aux finances · Evaluer les moyens humains, matériels, financiers, proposer les budgets, les répartir et présenter annuellement le budget pour acceptation de la Direction ; · Suivre et contrôler l'exécution budgétaire au long de l'année · Ordonner et signer les engagements ; · Suivre et contrôler l'utilisation des ressources matérielles sous sa responsabilité ; Tâches liées à la communication et aux relations · Tenir les liaisons en amont et en aval avec les autres structures centrales ; · Assurer le traitement du courrier arrivée et départ ; · Rendre compte au Directeur Général.	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : agroéconomiste, informaticien, Statisticien, économiste Catégorie : CD Connaissances de rouages de la fonction : 10 ans d'ancienneté ans dans des services de conception et de suivi de l'exécution des programmes et projets Age : 35 ans minimum. Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'ancienneté dans un poste de conduite d'enquêtes en milieu rural et dans le suivi évaluation des projets de développement Critère spécifique d'entrée : bonne connaissance en planification et dans les systèmes d'information informatisés. Esprit de méthode et rigueur

FICHE DE POSTE RESPONSABLE STRATEGIE SUIVI EVALUATION ET PROGRAMMATION

Titre : Responsable Stratégie, Suivi évaluation et programmation Lien hiérarchique : Coordinateur de la CSSESI	Profil du Poste
Objectif du Poste : Organiser et piloter les programmes et projets à court, moyen et long termes Elaborer et suivre la mise en œuvre du programme annuel d'activités et en faire les bilans périodiques Assurer la production rigoureuse des statistiques de production agricole, socio-économiques, d'aménagement, de gestion des terres, de gestion de l'eau et d'entretien Suivre, analyser et évaluer la mise en œuvre des activités, projets, et plans d'action ainsi que des engagements de la SONADER dans le cadre du Contrat Plan Tâches Tâches liées au domaine de l'activité - Contribuer à l'élaboration des politiques et stratégies de développement dans le cadre des lois, schémas et objectifs nationaux - Contribuer à traduire en programmes et projets les politiques et stratégies adoptées par le Gouvernement, notamment le Contrat Plan - Coordonner la programmation des activités y compris les projets d'investissement, d'entretien et de renforcement des capacités à travers des plans d'action annuels ou des programmes à court et moyen termes - Planifier les financements des projets de développement et suivre leur exécution - Participer aux activités visant à assurer la réalisation des conditionnalités de l'appui budgétaire - Préparer les notes d'orientations stratégiques des activités - Participer à l'élaboration des rapports périodiques et des bilans annuels d'exécution des activités et du Contrat Plan - Elaborer les manuels de méthodologie en matière de programmation, de mobilisation des financements et de pilotage des projets d'investissement - Mettre en cohérence les programmes et plans d'activités annuels et en assurer le suivi - Centraliser et coordonner la programmation physique et financière des projets (études et travaux) - Préparer les bilans et situations des programmes d'activités annuels - Alimenter les bases de données de la programmation - Collecter et traiter les informations sur les activités agricoles, socio-économiques et environnementales ; - Produire et tenir à jour les statistiques agricoles de la SONADER; - Déterminer les coûts de production des spéculations agricoles ; - Evaluer les rendements des différentes spéculations agricoles ; - Evaluer et suivre la mise en œuvre des programmes d'activités annuels ; - Collecter et analyser les données physiques et financières du suivi périodique des projets et programmes ; - Elaborer la synthèse des bilans d'exécution des programmes annuels et les évaluer ; - Créer et alimenter une base des données agro-économiques, sociales et environnementales et des projets; - Piloter et organiser les études internes et externes en matière de suivi-évaluation, d'enquêtes et de sondages ; - Produire des rapports périodiques sur situation agro-économique, sociale et environnementale de la zone d'intervention de la SONADER ; - Préparer les rapports périodiques et les bilans annuels d'exécution du Schéma Directeur, du Contrat Plan et des projets d'investissement;	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : Ingénieur agroéconomiste, Maîtrise en Statistique Catégorie : CEN Connaissances de rouages de la fonction : 5 ans d'ancienneté dans des services de statistique ou de suivi. Age : 30 ans minimum. Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'ancienneté dans un poste de conduite d'enquêtes en milieu rural et dans le suivi évaluation des projets de développement Critère spécifique d'entrée : bonne connaissance des systèmes d'information informatisés. Esprit de méthode et rigueur



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">· Elaborer les manuels de méthodologie en matière de collecte et productions des statistiques, enquêtes et sondages;· Elaborer les canevas pour les rapports périodiques et de suivi-évaluation ;· Coordonner les activités relevant du service <p><u>Tâches liées à l'organisation du travail :</u></p> <ul style="list-style-type: none">· Mettre en œuvre les procédures et méthodes de travail <p><u>Tâches liées à la communication et aux relations</u></p> <ul style="list-style-type: none">· Participer aux groupes de travail ;· Représenter la CPSE aux groupes de travail et aux réunions dans son domaine d'activités· Rendre compte au Directeur de la CPSE | |
|---|--|

FICHE DE POSTE RESPONSABLE SYSTEME D'INFORMATION

<u>Titre</u> : Responsable Système d'information <u>Lien hiérarchique</u> : Coordinateur de la CSSESI	Profil du Poste
<u>Objectif du Poste</u> : Assurer d'une part la gestion du système d'information de la société et la maintenance du parc informatique et électronique Mettre en place le système d'information géographique Acquérir ou développer les applications nécessaires au système d'information Assurer un service informatique de qualité par une administration efficace des réseaux et systèmes informatiques (Serveurs, Postes de travail et équipements bureautiques) Améliorer la performance et assurer la sécurité des bases de données Assurer l'administration et la maintenance corrective et évolutive des sites Internet et intranet et participer à l'amélioration du système d'information Renforcer la capacité des agents en informatique, Bureautique, assurer l'assistance aux utilisateurs pour des problèmes liés à l'informatique (matériels ou logiciels) et assurer la maintenance du part informatique <u>Tâches</u> <u>Taches liées au domaine de l'activité</u> - Proposer la stratégie en matière de systèmes d'information et de systèmes informatiques, dans une perspective de court et moyen terme - Piloter, superviser et valider la conception de nouveaux projets informatiques, leur déploiement et leur installation - Etablir les spécifications techniques des interventions extérieures et des acquisitions en matière d'informatique et de bureautique - Définir et faire appliquer pour l'ensemble des structures les procédures d'accès et de sécurité informatique - Assurer la maintenance, la mise à jour et l'appui aux services en matière d'utilisation des logiciels généraux ou spécialisés - Sauvegarder et restaurer les bases de données, - Améliorer la performance des bases de données, - Appuyer les utilisateurs de TOMPRO dans la résolution de leurs problèmes quotidiens, - Tester et Déployer des nouvelles versions de TOMPRO - Appuyer les comptables dans l'utilisation de TOMPRO, - Administrer le réseau, ainsi que le site web en liaison avec le Chef du service - Former des agents sur Office (Word, Excel, Power Point Outlook et Internet Explorer) - Assister les utilisateurs dans l'utilisation des machines - Assurer l'installation, la maintenance et la configuration des matériels et logiciels informatiques - Suivre les prestataires dans la maintenance des matériels informatiques - Assurer la sauvegarde régulière des sites et développer les évolutions nécessaires - Trier et publier les informations pertinentes sur les sites - Assurer l'administration et la gestion des réseaux, ordinateurs et serveurs: identifier les nouveaux besoins d'évolution des réseaux et systèmes informatiques (achat de nouveaux matériels et logiciels, réhabilitation et extension des réseaux, configuration des serveurs) - Elaborer les termes de référence et gérer les dossiers d'appel d'offres (analyse des offres, contrat de prestation, suivi et réceptions des travaux) des services et travaux informatiques en collaboration avec le chargé de passation des marchés - Faire le recensement parcellaire des zones dont l'image satellite est disponible et celui dont l'image satellite manque	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : Ingénieur informaticien Catégorie : CEN Connaissances de rouages de la fonction : 10 ans d'ancienneté ans dans l'administration des systèmes informatiques Age : 30 ans minimum. Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'ancienneté dans le développement des projets informatique Critère spécifique d'entrée : bonne connaissance des systèmes d'information informatisés. Esprit de méthode et rigueur



Revue institutionnelle du secteur agricole – Cas de la SONADER

- Assurer la digitalisation du réseau hydraulique.
- Assurer la mise à jour du parcellaire

Tâches liées à l'organisation du travail :

- Mettre en œuvre les procédures et méthodes de travail

Tâches liées à la communication et aux relations

- Participer aux groupes de travail ;
- Représenter la CPSE aux groupes de travail et aux réunions dans son domaine d'activités
- Rendre compte au Directeur de la CPSE

FICHE DE POSTE DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER

Titre du poste : Directeur Administratif et Financier Line hiérarchique : Directeur Général	Profil du Poste
Objectif du Poste : Assurer la gestion comptable et financière, la gestion des ressources humaines et la gestion du patrimoine conformément aux orientations générales de la politique de la SONADER. Participer aux requêtes de financement et à la mobilisation des ressources financières. Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même (3) <u>En matière administrative</u> - Assumer une mission d'administration générale et de gestion des services communs à l'égard de l'ensemble des Directions de la SONADER, en vue de leur fournir les moyens de leurs activités ; - Etablir les règles de procédures d'établissement et de suivi budgétaire ; - Définir la politique en matière de personnel (formation, notation, reclassement, sanction, etc.) ; - Superviser la gestion administrative du personnel et la planification des ressources humaines ; - Présider et animer les différentes commissions de gestion du personnel ; - Contrôler les états de salaire ; - Assurer le fonctionnement des services généraux, notamment par l'approvisionnement en fournitures, matériel, etc. aux différents services ; - Contrôler la bonne utilisation du parc automobile et la gestion rationnelle des moyens mobiliers et immobiliers ; - Organiser la gestion et la circulation des documents administratifs selon les procédures adoptées ; - Assurer les relations avec les administrations : Trésor Public, Banque Centrale, CNSS, Direction des Impôts ; - S'assurer de la sécurité de l'information traitée par les outils informatiques, de la bonne utilisation et de l'exploitation efficace et efficiente du réseau informatique et de sa mise à jour ; - Assurer le secrétariat de la commission interne des marchés de la SONADER. (4) <u>En matière comptable et financière</u> - Elaborer le plan comptable de la SONADER, en conformité avec la réglementation, en suivre et contrôler l'application et proposer les modifications des procédures comptables et financières ; - Superviser l'élaboration des états financiers annuels dans les délais et les formes requises ; - Lancer et planifier les sessions budgétaires - Concevoir les outils de comptabilité budgétaire et analytique (unités de gestion) tenir les tableaux de bord des indicateurs financiers et suivre la trésorerie ; - Consolider le budget de la SONADER à présenter au Conseil d'Administration - Assurer pour la Direction Générale, à tous les niveaux, le suivi en temps réel des engagements budgétaires ; - S'assurer de l'établissement des états trimestriels de l'exécution budgétaire; - Suivre les conventions de financement ; - S'assurer de l'établissement des demandes de remboursement auprès des bailleurs de fonds ; - Préparer le plan de trésorerie ; - Superviser l'établissement des états de rapprochement et le contrôle des caisses ; - Signer les moyens de règlements	Niveau de formation Bac + 4/5 Diplôme : Ecole de Commerce ou maîtrise en économie / Gestion, DECS, Expert-comptable Catégorie : CD Connaissances de rouages de la fonction : 10 ans d'ancienneté en entreprise, dans des postes relatifs à la gestion administrative et comptable Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'ancienneté dans un poste similaire. Critère spécifique d'entrée : Connaissance de système informatisé de gestion, connaissance des EPIC Esprit de méthode et rigueur



Tâches liées à l'organisation du travail

- Mettre au point et superviser l'application des procédures et méthodes de travail à mettre à œuvre et proposer des aménagements si nécessaires au sein de la Direction ;
- Proposer au DG des réaménagements institutionnels au sein de sa Direction ;
- Animer des réunions de coordination internes;

Tâches liées à gestion du personnel de sa Direction

- Proposer l'affectation des agents à positionner dans les postes
- Répartir le travail, évaluer le travail des agents et les noter ;
- Gérer les actes administratifs et les mouvements du personnel.

Tâches liées à l'administration, ou budget et aux finances

- Evaluer les moyens intellectuels, matériels, financiers, proposer les budgets les répartir et présenter annuellement le budget pour acceptation du CA ;
- Suivre et contrôler l'exécution budgétaire au long de l'année ;
- Ordonner et signer les bons de sortie et les engagements ;
- Suivre et contrôler l'utilisation des ressources matérielles qui lui sous sa responsabilité;

Tâches liées à la communication et aux relations

- Tenir les liaisons en amont et en aval avec les autres structures centrales ;
- Assurer le traitement du courrier arrivée et départ ;
- Rendre compte au DG

FICHE DE POSTE CHEF SERVICE FINANCIER

Titre du poste : Chef Service Financier Line hiérarchique : Directeur Administratif et Financier	Profil du Poste
Objectif du Poste : Assurer les travaux de comptabilisation des opérations réalisées au sein de la SONADER. Assister le DAF dans l'établissement des états comptables périodiques. Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même (1) <u>En matière de comptabilité</u> · s'assurer de l'application des procédures comptables ; · Tenir la comptabilité et assurer l'édition des états comptables ; · Organiser et contrôler les états mensuels · Contrôler les travaux de fin d'exercice (2) <u>En matière budgétaire</u> · Préparer le budget du siège en rapport avec les autres Directions ; · Mettre en œuvre et suivre l'exécution du budget général ; · Coordonner la production des états de suivi des engagements budgétaires et leur rapprochement avec la comptabilité ; (3) <u>En matière de Convention de financement</u> · Etablir l'état d'exécution des conventions de financement, les paiements directs et les demandes de remboursement ; · Produire un état d'exécution financière des marchés et assurer leur suivi administratif (avance de démarrage, caution, PV de réception, etc.) ; (4) <u>En matière de trésorerie</u> · Participer à l'élaboration du plan de trésorerie ; · Suivre les dépenses (règlements, alimentation, etc.) ; · Etablir les états de rapprochement bancaire. (5) <u>En matière informatique</u> · Administrer les travaux informatiques. Tâches liées à l'organisation du travail · Mettre en œuvre les procédures et méthodes et proposer des aménagements nécessaires au sein du service ; · Proposer au DAF les réaménagements institutionnels de son service; Tâches liées à gestion du personnel · Evaluer le travail des agents sous sa responsabilité et proposer les notes au DAF ; · Répartir le travail des agents du service ; · Animer des réunions de coordination internes du service Tâches liées à l'administration, ou budget et aux finances · Suivre et contrôler l'utilisation des ressources matérielles et financières affectées au sein de son service; Tâches liées à la communication et aux relations · Participer aux groupes de travail ; · Animer techniquement les groupes de travail ; · Représenter le Directeur dans les groupes de travail, les réunions et les missions. · Rendre compte au DAF	Niveau de formation Bac + 4 Diplôme : DUT Comptabilité, BTS Compta. Catégorie : CEN Connaissances de rouages de la fonction : 5/10 ans d'ancienneté en entreprise, dans un poste permettant d'aborder la gestion financière. Age : 30 ans minimum. Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'ancienneté dans un poste lié au domaine d'activité. Critère spécifique d'entrée : Connaissance approfondie de la comptabilité dans un environnement informatique. Connaissance des EPIC Esprit de méthode et rigueur

FICHE DE POSTE CHEF SERVICE LOGISTIQUE ET RESSOURCES HUMAINES

<u>Titre</u> : Chef Service Logistique et Ressources humaines <u>Lien hiérarchique</u> : DAF	Profil du Poste
Objectif du Poste : - Superviser la gestion courante du personnel et assurer la gestion prévisionnelle des emplois et effectifs de la SONADER. - Gérer le patrimoine, les achats les stocks et les aspects logistiques. Tâches Tâches liées au domaine d'activité (1) <i>En matière de gestion des Ressources Humaines</i> · Centraliser les informations sur le personnel (base de données, et organisation de sa mission de sa mise à jour) et tenir le tableau de bord des indicateurs sociaux pour la Direction · Superviser les processus de recrutement interne (mutation, promotion etc.) et externes · Assurer la gestion courante (administrative et paie) du personnel et les relations sociales. · Instruire les demandes de mobilité interne et soumet ses propositions et recommandations à son supérieur. · Assurer l'élaboration du plan de formation annuel en liaison avec les directions et en assurer son exécution · Informer les directions centrales et régionales sur la réglementation et gestion du personnel · S'assurer de l'application du statut du personnel, son évolution et de l'application de la réglementation du travail · Piloter le processus d'évaluation annuelle et veille à la prise en charge des décisions managériales en découlant · Participer à l'élaboration et à la diffusion d'une culture d'entreprise qui contribue à la motivation et la cohésion du personnel. (2) <i>En matière administrative</i> · Elaborer et mettre en œuvre les procédures administratives et s'assurer de leur application · Assurer le suivi du parc automobile de la société et le fonctionnement des équipements et moyens logistiques · Assurer es relations extérieures internes et externes nécessaires au bon fonctionnement · Préparer les cahiers de charges dans le cadre des achats et appels d'offres (3) <i>En matière de relations sociales</i> · Superviser l'organisation des élections des délégués du personnel et des représentants des personnels au Conseil d'Administration de la Société · Organiser les réunions d'hygiène et de sécurité · Gérer les conflits du personnel et assurer les procédures contentieuses avec les salariés et l'inspection du Travail · Veiller à la politique de formation professionnelle Tâches liées à l'organisation du travail · Mettre en œuvre les procédures et méthodes et proposer des aménagements de son poste Tâches liées à d'administration, au budget et aux finances · Suivre et contrôler l'utilisation des ressources matérielles qui lui sont affectées. Tâches liées à la communication et aux relations · Participer aux groupes de travail · Animer techniquement les groupes de travail · Représenter le chef service, à sa demande, aux groupes de travail et aux réunions et aux missions	Niveau de formation Bac + 4 Diplôme : Administration, gestion, économie, droit, ressources humaines Catégorie : CEN Connaissances de rouages de la fonction : 5/10 ans d'ancienneté dans un poste permettant d'aborder la planification du personnel ou la formation. Age : 30 ans minimum. Expérience dans un poste de même nature : 2 ans d'ancienneté dans un poste de gestion Critère spécifique d'entrée : bonne connaissance de la gestion du personnel. Connaissance de l'informatique (réseau, Base de données)



FICHE DE POSTE DIRECTEUR DE LA DIRECTION DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE ET D'APPUI AUX PRODUCTEURS

Titre du poste : Directeur de la Direction de Développement et d'Appui aux Producteurs Line hiérarchique : Directeur Général	Profil du Poste
Objectif du Poste : Définir, exécuter et contrôler les programmes de la SONADER dans le domaine du Conseils Agricole, de la vulgarisation agricole, de l'appui aux organisations professionnelles et de la formation. Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même · Définir, organiser, animer, suivre et contrôler des activités de la direction aux niveaux central et régional. A ce titre : · assurer la mise à jour des connaissances et des méthodes de diffusion en concertation avec les institutions spécialisées en recherche et formation agricole au niveau national et dans la sous-région · Proposer les stratégies et programmes d'intervention de la SONADER dans les domaines de la mise en valeur · Définir les objectifs et critères de performance des services de la Direction, suivre et évaluer les résultats et décider des améliorations nécessaires · Piloter et suivre la mise en œuvre des opérations de transfert des ouvrages structurants et des périmètres collectifs aux OP, en liaison avec les échelons régionaux. A ce titre : · Mettre au point le cadre juridique et réglementaire général des opérations de transfert et les processus méthodologiques de leur mise en œuvre · Mettre au point en concertation avec les directions, le programme d'actions et le calendrier spécifique à chaque opération de transfert · Suivre et contrôler la réalisation des opérations · Initier et suivre les programmes de recherche /développement Tâches liées à l'organisation du travail · Définir les procédures et méthodes de travail au sein de la Direction et proposer les réaménagements son organisation générale · Animer des réunions de coordination interne Tâches liées à gestion du personnel · Proposer l'affectation des agents à positionner dans les postes · Répartir le travail, évaluer le travail des agents et les noter après avis des chefs de service; Tâches liées à l'administration, ou budget et aux finances · Etablir les propositions budgétaires de la direction et de ses services, en recettes et dépenses, conformément aux règles définir par la DAF · Engager les dépenses de fonctionnement de la direction sous le contrôle de la DAF et assure le suivi de l'exécution de son budget · Suivre et contrôler l'utilisation des ressources matérielles sous sa responsabilité régions et alimentées par les recettes de la DMV · Le DMV est tenue responsable de son Budget Tâches liées à la communication et aux relations · Assurer les relations avec les autres directions et avec les divers partenaires publics et professionnels · Assurer le traitement du courrier arrivée et départ ; · Rendre compte au DG	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : Ingénieur agronome Catégorie : CD Connaissances de rouages de la fonction : 5/10 ans d'ancienneté en entreprise, dans le domaine du développement rural Age : 35 ans minimum Expérience dans un poste de même nature : 5 ans de direction de service d'appui à l'agriculture. Expérience de direction et de gestion d'entreprise ou de projet important ou périmètres irrigation Critère spécifique d'entrée : Connaissance du conseil aux structures coopératives dans le domaine des productions irriguées Aptitude à diriger des hommes, à gérer des moyens et à communiquer

FICHE DE POSTE CHEF SERVICE CONSEIL AGRICOLE

Titre du poste : Chef Service Conseil Agricole Line hiérarchique : Directeur de la Direction de Développement et d'appui aux producteurs	Profil du Poste
Objectif du Poste : Définir, exécuter et contrôler les programmes de la SONADER dans le domaine de conseil agricole et de la formation. Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même · Coordonner, suivre et harmoniser les actions de vulgarisation à travers les services d'appui –conseil régionaux · Elaborer, sous supervision du DDAP les programmes d'action du conseil agricole · Contrôler, suivre et évaluer l'exécution des activités au niveau régional · Apporter l'appui technique et pédagogique aux directions régionales en vue de la conception des méthodes d'intervention, de l'identification continue des thèmes à diffuser, d'élaboration des outils, supports et documentation pédagogiques · Faciliter les échanges d'information et d'expériences entre directions régionales · Recueillir les innovations résultant des pratiques paysannes et des travaux de recherche, à l'intérieur et à l'extérieur du pays, et de les traduire sous de formes permettant leur diffusion à travers les canaux appropriés de la vulgarisation et de la formation · Entretenir les relations entre la recherche agronomique et les paysans afin d'harmoniser les contenus et les approches de la recherche-développement · Assurer le suivi interne des activités et des thèmes de vulgarisation et de leur adoption et appropriation par les paysans Tâches liées à l'organisation du travail · Superviser les procédures et méthodes de travail à mettre en œuvre et proposer des réaménagements si nécessaires au sein de la Direction · Proposer au DDAP des réaménagements institutionnels au sein de sa Direction · Animer des réunions de coordination interne Tâches liées à gestion du personnel · Proposer l'affectation des agents à positionner dans les postes de son service · Répartir le travail, évaluer le travail des agents et les noter ; Tâches liées à l'administration, ou budget et aux finances · Evaluer les moyens humains, matériels, financiers, proposer les budgets les répartir et présenter annuellement le budget pour acceptation de la Direction · Suivre et contrôler l'exécution budgétaire au long de l'année · Suivre et contrôler l'utilisation des ressources matérielles sous sa responsabilité Tâches liées à la communication et aux relations · Tenir les liaisons en amont et en aval avec les autres services · Assurer le traitement du courrier arrivée et départ ; · Rendre compte au DG	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : Ingénieur agronome Catégorie : CEN Connaissances de rouages de la fonction : 5 ans d'ancienneté dans un service régional d'appui et de conseil Age : 30 ans minimum Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'expériences en organisation de la vulgarisation et de la formation en R/D Critère spécifique d'entrée : Connaissance du milieu paysan dans le domaine des productions irriguées Aptitude à diriger des hommes et à communiquer

FICHE DE POSTE CHEF SERVICE APPUI AUX ORGANISATIONS SIOCIOPROFESSIONNELLES

Titre du poste : Chef de service appui aux organisations socioprofessionnelles Line hiérarchique : Directeur de la Direction de Développement et d'appui aux producteurs	Profil du Poste
Objectif du Poste : Définir, exécuter et contrôler les programmes de la SONADER dans le domaine de l'appui aux organisations professionnelles et de la formation. Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même • Coordonner, suivre et harmoniser les actions l'appui aux organisations professionnelles agricole à travers ses unités coordination régionale • Elaborer, sous supervision du DDAP les programmes d'action de l'appui organisations professionnelles • Contrôler, suivre et évaluer l'exécution des activités au niveau régional • Apporter l'appui technique et pédagogique directions régionales: conception des méthodes, d'élaboration des outils, supports et documentation pédagogiques • Faciliter les échanges d'information et d'expériences entre directions régionales et avec des institutions extérieures • Organiser le recensement des coopératives existantes, constituer et gérer une banque de données sur les OSP en vue d'analyser les différentes catégories identifiées, leurs problèmes et leurs contraintes • Identifier et évaluer les besoins en organisation et en fonction des coopératives et leurs membres • Animer et organiser les services en vue de la diffusion des conseils de gestion (appui à la constitution des OSP, formation des élus et des cadres gestionnaires des organisations existantes et à créer, conseil de gestion, conseils en matière de crédit et de choix des investissements, conseil en commercialisation en technologies de transformation conseil spécifiques en faveur des femmes rurales et des jeunes agriculteurs) • Piloter et suivre les activités d'appui aux organisations professionnelles en matière de transfert des périmètres et d'ouvrages structurants • Evaluer les résultats des actions, les conditions d'adaptation et proposer des axes d'amélioration • Mener des études générales sur l'évolution des organisations professionnelles et des institutions agricoles et des organismes qui les appuient • Elaborer les propositions de mesures de politique tendant à favoriser le développement des organisations professionnelles agricoles, en particulier de celles qui sont spécifiques aux activités féminines et à celles des jeunes ruraux Tâches liées à l'organisation du travail • Superviser les procédures et méthodes de travail à mettre en œuvre et proposer des réaménagements si nécessaires au sein de la Direction • Proposer au DDAP des réaménagements institutionnels au sein de sa Direction • Animer des réunions de coordination interne Tâches liées à gestion du personnel • Proposer l'affectation des agents à positionner dans les postes de son service • Répartir le travail, évaluer le travail des agents et les noter ; • Proposer des séances de formation du personnel Tâches liées à l'administration, ou budget et aux finances • Evaluer les moyens intellectuels, matériels, financiers, proposer les budgets les répartir et présenter annuellement le budget pour acceptation de la Direction • Suivre et contrôler l'exécution budgétaire au long de l'année • Suivre et contrôler l'utilisation des ressources matérielles sous sa responsabilité Tâches liées à la communication et aux relations • Tenir les liaisons en amont et en aval avec les autres services • Assurer le traitement du courrier arrivée et départ ; • Rendre compte au DG	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : économiste, agroéconomiste ou I agronome Catégorie : CEN Connaissances de rouages de la fonction : 5 ans d'ancienneté dans un service régional d'appui et de conseil Age : 30 ans minimum Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'expériences de responsabilité d'appui aux OSP (formation, gestion) Critère spécifique d'entrée : Connaissance des OSP dans le domaine des productions irriguées Formation en comptabilité et conseil de gestion Expérience en approche participative Aptitude à diriger des hommes et à communiquer



FICHE DE POSTE CHEF DE SERVICE PEDOLOGIE

Titre du poste : Chef de service Laboratoire Line hiérarchique : Directeur de la Direction de Développement et d'appui aux producteurs	Profil du Poste
Objectif du Poste : Organiser le travail du Laboratoire des sols en fonction des besoins des services. Préparer le plan de charge annuel du LANASOL et superviser les études pédologiques de terrain. Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même - Organiser les travaux du laboratoire en vue de l'orienter vers un bureau d'étude pédologique agronomique - Mener les activités commerciales en vue de couvrir les charges du laboratoire (marché d'études, projets, institutions publiques et privées, etc.) - Préparation du plan de charge annuel du LANASOL et sélection des programmes sur une base de rentabilité en vue d'en faire une institution autonome - Superviser les études de terrain et le travail des assistants - Gérer les formations techniques du personnel Tâches liées à l'organisation du travail - Superviser les procédures et méthodes de travail à mettre en œuvre et proposer des réaménagements au sein du LANASOL - Proposer au DDAP des réaménagements institutionnels au sein du LANASOL - Animer des réunions de coordination interne Tâches liées à gestion du personnel - Proposer l'affectation des agents à positionner dans les postes de son service - Répartir le travail, évaluer le travail des agents et les noter ; Tâches liées à l'administration, ou budget et aux finances - Evaluer les moyens intellectuels, matériels, financiers, proposer les budgets les répartir et présenter annuellement le budget pour acceptation de la Direction - Suivre et contrôler l'exécution budgétaire au long de l'année - Suivre et contrôler l'utilisation des ressources matérielles sous sa responsabilité Tâches liées à la communication et aux relations - Tenir les liaisons en amont et en aval avec les autres services - Assurer le traitement du courrier arrivée et départ ; - Rendre compte au DG	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : Ingénieur pédologue Catégorie : CEN Connaissances de rouages de la fonction : 5 ans d'ancienneté dans les analyses physiques et chimiques dans un laboratoire Age : 30 ans minimum Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'expériences de responsabilité Critère spécifique d'entrée : Connaissance de l'agronomie Aptitude à diriger des hommes et à communiquer

FICHE DE POSTE DIRECTEUR DES ETUDES ET TRAVAUX

Titre du poste : Directeur des études et travaux Line hiérarchique : Directeur Général	Profil du Poste
Objectif du Poste : Définir, exécuter et contrôler les programmes de la SONADER dans le domaine de la Maitrise d'ouvrage (études, aménagements, supervision et suivi), l'entretien et maintenance des ouvrages, la gestion de l'eau Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même 1) En matière d'identification d'opération - Proposer et établir les requêtes de financement pour la réalisation des expertises d'études et de projets d'aménagement entrant dans le champ d'intervention de la SONADER - Assurer le suivi des études réalisées par la SONADER 2) En matière de réalisation des études et de projets - Assurer la préparation, le suivi et le contrôle des marchés d'études et de travaux réalisés à l'entreprise - Veiller, en matière d'études, à la mise en œuvre de l'approche participative par une implication des bénéficiaires regroupés au préalable au sein d'une organisation 3) En matière des maintenances des infrastructures - Proposer les programmes annuels d'entretien et de maintenance à réaliser ainsi que les actions visant à améliorer la gestion de l'eau par les usagers - Contrôler la mise à jour des tableaux de bord de la situation des différents périmètres et ouvrages structurants réalisés et proposer les programmes d'intervention visant à l'amélioration de la situation - Assurer la participation de sa direction à la préparation et au suivi des opérations de transfert des périmètres 4) Politique générale - D'une manière générale, il participe à la définition de développement des irrigations à moyens et long terme sur la rive droite du Sénégal, visant à l'utilisation rationnelle de l'eau et des terres et à la responsabilisation des bénéficiaires - En liaison avec les autres partenaires concernés, proposer et organiser la réalisation des programmes de Recherche Développement en matériel d'irrigation et de drainage Tâches liées à l'organisation du travail - Superviser les procédures et méthodes de travail à mettre en œuvre et proposer des réaménagements - Proposer au DG des réaménagements institutionnels au sein de sa Direction - Animer des réunions de coordination interne Tâches liées à gestion du personnel - Proposer l'affectation des agents à positionner dans les postes - Répartir le travail, évaluer le travail des agents et les noter Tâches liées à l'administration, ou budget et aux finances - Evaluer les moyens matériels et financiers et aux propositions les budgets les répartir et présenter annuellement le budget de la Direction pour acceptation - Suivre et contrôler l'exécution budgétaire au long de l'année - Contrôler et signer les engagements - Suivre et contrôler l'utilisation des ressources matérielles sous sa responsabilité Tâches liées à la communication et aux relations - Tenir des liaisons en amont et en aval avec les autres structures centrales, - Assurer le traitement du courrier arrivée et départ ; - Rendre compte au DG	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : Ingénieur Génie civil, Génie rural ou Hydraulicien Catégorie : CD Connaissances de rouages de la fonction : 10 ans d'ancienneté dans l'organisation d'un service d'étude ou de travaux Age : 35 minimum Expérience dans un poste de même nature : - Expérience de direction et de gestion de bureau d'études ou de grands projets d'aménagement dans le secteur de l'hydraulique agricole - Expérience des problèmes d'exploitation et maintenance d'ouvrages hydrauliques et de périmètres - Expérience dans la gestion et l'administration de marchés de travaux publics Critère spécifique d'entrée : Connaissance des méthodes d'évaluation financières de projets et de suivi Aptitude de diriger des hommes, à animer des équipes et à communiquer



FICHE DE POSTE CHEF SERVICE ETUDES ET TOPOGRAPHIE

Titre du poste : Chef Service Etudes et Topographie Line hiérarchique : Directeur des Etudes et Travaux	Profil du Poste
Objectif du Poste : Assister le DEA dans la définition et le suivi de la politique d'Etudes et Aménagements et assurer la programmation et l'exécution des programmes d'études et topographie. Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même · Etudier et préparer les programmes d'études de projet et le suivi de leur réalisation · Elaborer les termes de référence des études d'aménagements hydro agricoles · Concevoir et aider à l'application des règles de gestion et de maintenance des équipements et des aménagements hydro-agricoles par l'utilisateur · Elaborer les cahiers de charge à l'usage des exploitants des périmètres irrigués · Assurer la préparation, le suivi et le contrôle des marchés d'études (faisabilité, APS, APD) · Superviser tous les travaux topographiques nécessaires à l'élaboration des plans et projets (APS, DAO) · Contrôler les opérations topographiques (levées, bornage, relevé, calcul, report, dessins, etc.) · Organiser l'approche participative des bénéficiaires et promouvoir les structures paysannes appelées à assurer la gestion des périmètres · Participer à l'élaboration des politiques d'aménagement du territoire et aux instances traitant de l'aménagement du territoire, du développement et de l'animation des zones rurales · Apporter une assistance technique aux structures gestionnaires · Participer aux programmes de Recherche Développement en irrigation et drainage Tâches liées à l'organisation du travail · Mettre les procédures et méthodes de travail à mettre en œuvre et proposer des réaménagements institutionnels Tâches liées à gestion du personnel · Evaluer le travail des agents sous sa responsabilité et proposer les notes de ses agents au Directeur · Répartir le travail, · Animer des réunions de coordination internes au service et les réunions de travail avec les partenaires économiques et techniques Tâches liées à l'administration, ou budget et aux finances · Ordonner Suivre et contrôler l'utilisation des ressources matérielles affectées à son service Tâches liées à la communication et aux relations · Participer aux groupes de travail · Animer techniquement les groupes de travail · Représenter le Directeur au groupe de travail, aux réunions et aux missions	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : Ingénieur Génie rural ou Hydraulique Catégorie : CEN Connaissances de rouages de la fonction : 5/10 ans d'ancienneté dans un poste en conduite d'études ou de travaux Age : 30 ans minimum Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'ancienneté dans un poste lié au domaine d'activité de bureau d'études Critère spécifique d'entrée : bonne connaissance en matière de développement hydraulique et d'aménagement rural



FICHE DE POSTE CHEF SERVICE TRAVAUX

Titre du poste : Chef Service travaux Line hiérarchique : Directeur des études et travaux	Profil du Poste
Objectif du Poste : Préparer, administrer et contrôler les réalisations d’ouvrages hydro-agricoles Tâches : Tâches liées au domaine d’activités lui-même - Assurer la préparation des dossiers d’appel d’offres de travaux transmis par le service des études - Procéder au lancement des appels d’offres et en suivre les différentes phases (dépouillement, évaluation, adjudication) - Elaborer les marchés de travaux, en assurer le suivi technique, administratif et le contrôle auprès des entreprises adjudicataires - Elaborer les programmes annuels de travaux d’entretien, préparer et contrôler les marchés d’exécution - Assurer le suivi des crues du fleuve et les relations avec l’OMVS - Participer à l’exploitation du système d’observatoire hydrologique mis en place et assurer l’auscultation des grands ouvrages - Tenir à jour la nomenclature, le descriptif et l’état des ouvrages structurants et de concertation - Mettre au point des fiches techniques et de cahiers de normes en matière d’entretien des ouvrages et des périmètres à l’usage des populations rurales, à diffuser en liaison avec les services de la DDAAP Tâches liées à l’organisation du travail - Mettre les procédures et méthodes de travail à mettre en œuvre et proposer des réaménagements institutionnels - Proposer au Directeur des réaménagements institutionnels Tâches liées à gestion du personnel - Evaluer le travail des agents sous sa responsabilité et proposer les notations au Directeur - Organiser le travail de ses équipes, - Animer des réunions de coordination internes au service Tâches liées à l’administration, ou budget et aux finances - Suivre et contrôler l’utilisation des ressources affectées à son service Tâches liées à la communication et aux relations - Participer aux groupes de travail - Animer techniquement les groupes de travail - Représenter le Directeur au groupe de travail, aux réunions et aux missions	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : Ingénieur Génie rural ou Hydraulicien Catégorie : CEN Connaissances de rouages de la fonction : 5/10 ans d’ancienneté dans service travaux Age : 30 ans minimum Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d’ancienneté dans un poste conduit des travaux Critère spécifique d’entrée : bonne pratique du terrain Spécialiste en hydraulique



FICHE DE POSTE CHEF SERVICE ENTRETIEN ET MAINTENANCE

Titre du poste : Chef service d'entretien et maintenance Line hiérarchique : Directeur des études et travaux	Profil du Poste
Objectif du Poste : Suivre l'état des grands ouvrages hydrauliques dont la SONDER est responsable. Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même · Contrôler la maintenance des grands ouvrages hydrauliques sous la responsabilité de la SONADER : barrage béton de Fouta-Dioubé (contrôle de l'équipe locale chargée du suivi du barrage), barrage en terre, digues et ouvrages vannes, grands canaux, vecteurs d'alimentation et collecteurs de drainage · Etablir les programmes d'entretien et de maintenance et les guides de procédures à l'attention du personnel d'exploitation · Suivre les travaux de l'OMVS et la relation avec les sociétés d'exploitation (SOGEM, SOGED) · Préparer les marchés de travaux d'entretien et suivre leur exécution · Suivre les études hydrologiques et hydrauliques concernant le fleuve Sénégal Tâches liées à l'organisation du travail · Mettre les procédures et méthodes de travail à mettre en œuvre et proposer des réaménagements institutionnels · Proposer au Directeur des réaménagements institutionnels Tâches liées à gestion du personnel · Evaluer le travail des agents sous sa responsabilité et proposer les notations au Directeur · Organiser le travail de ses équipes, · Animer des réunions de coordination internes au service Tâches liées à l'administration, ou budget et aux finances · Suivre et contrôler l'utilisation des ressources affectées à son service Tâches liées à la communication et aux relations · Participer aux groupes de travail · Animer techniquement les groupes de travail · Représenter le Directeur au groupe de travail, aux réunions et aux missions	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : Ingénieur Génie rural ou Hydraulicien Catégorie : CEN Connaissances de rouages de la fonction : 5/6 ans d'ancienneté dans service travaux Age : 30 ans minimum Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'ancienneté dans un poste conduit des travaux Critère spécifique d'entrée : bonne pratique du terrain Spécialiste en hydraulique

FICHE DE POSTE CHEF SERVICE GESTION DE L'EAU

Titre du poste : Chef service gestion de l'eau Line hiérarchique : Directeur des études et travaux	Profil du Poste
Objectif du Poste : - Gérer les ouvrages hydrauliques communs installés sur la digue rive droite du Fleuve Sénégal. - Apporter conseil, information et assistance aux usagers agricoles pour la gestion de l'eau et des ouvrages hydrauliques alimentant les diverses zones de production : - Assurer le conseil en matière de gestion de l'eau du fleuve Sénégal pour le compte de l'Etat. - Assurer pour le compte de l'Etat l'entretien et la maintenance des axes hydrauliques Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même · Suivre le niveau de l'eau au niveau de différentes stations · Contrôler l'entretien et la maintenance des axes hydraulique · Etablir les programmes d'entretien et de maintenance des axes · Suivre avec l'OMVS et la relation avec les sociétés d'exploitation (SOGEM, SOGED) le niveau de l'eau · Préparer les marchés de travaux d'entretien et suivre leur exécution · Suivre les études hydrologiques concernant le fleuve Sénégal Tâches liées à l'organisation du travail · Mettre les procédures et méthodes de travail à mettre en œuvre et proposer des réaménagements institutionnels · Proposer au Directeur des réaménagements institutionnels Tâches liées à gestion du personnel · Evaluer le travail des agents sous sa responsabilité et proposer les notations au Directeur · Organiser le travail de ses équipes, · Animer des réunions de coordination internes au service Tâches liées à l'administration, ou budget et aux finances · Suivre et contrôler l'utilisation des ressources affectées à son service Tâches liées à la communication et aux relations · Participer aux groupes de travail · Animer techniquement les groupes de travail · Représenter le Directeur au groupe de travail, aux réunions et aux missions	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : Ingénieur hydrologue ou hydraulicien Catégorie : CEN Connaissances de rouages de la fonction : 5/10 ans d'ancienneté dans service travaux Age : 30 ans minimum Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'ancienneté dans un poste conduit des travaux Critère spécifique d'entrée : bonne pratique du terrain Spécialiste en hydraulique

FICHE DE POSTE DU DIRECTEUR REGIONAL

Titre du poste : Directeur Régional Line hiérarchique : Directeur Général	Profil du Poste
Objectif du Poste : Représenter la SONADER au niveau régional. Superviser les activités au niveau régional d'appui –conseil. Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même · Superviser les activités des services au niveau régional · Gérer les moyens courants de la direction régionale · Assurer la qualité et la rapidité des informations transmises aux directions centrales et faire appliquer les instructions issues de manuels de procédures, règlements, notes, etc. · Participer à la définition des objectifs des divers programmes d'actions régionaux · Suivre les opérations de transferts des périmètres irriguées aux organisations professionnelles · Assurer l'exploitation et l'entretien du patrimoine local de la SONADER et sa valorisation Tâches liées à l'organisation du travail · Superviser les procédures et méthodes de travail à mettre en œuvre et proposer des réaménagements si nécessaires au sein de la Direction · Informer le DG et les directions opérationnelles du déroulement des activités · Animer des réunions de coordination interne Tâches liées à gestion du personnel · Evaluer le travail des agents et les noter ; · Gérer le personnel administratif de la Direction Tâches liées à l'administration, ou budget et aux finances · Participer à l'évaluation les moyens matériels et financiers et aux propositions budgétaires des différentes activités des services régionaux et établir les propositions budgétaires · Suivre et contrôler l'exécution budgétaire au long de l'année · Suivre et contrôler l'utilisation des ressources matérielles sous sa responsabilité Tâches liées à la communication et aux relations · Entretenir les liaisons avec les directions centrales, régionales et les antennes · Assurer les relations et représenter la DG, auprès des autorités et les partenaires locaux · Assurer le traitement du courrier arrivée et départ ; · Rendre compte au DG	Niveau de formation Bac + 5 Diplôme : ingénieur agronome Catégorie : CD Connaissances de rouages de la fonction : 10 ans d'ancienneté dans des postes au niveau du terrain Age : 35 ans minimum Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'expériences de Direction Critère spécifique d'entrée : Connaissance de management et suivi Aptitude à diriger des hommes et à communiquer



FICHE DE POSTE CHEF SERVICE REGIONAL APPUI-CONSEIL

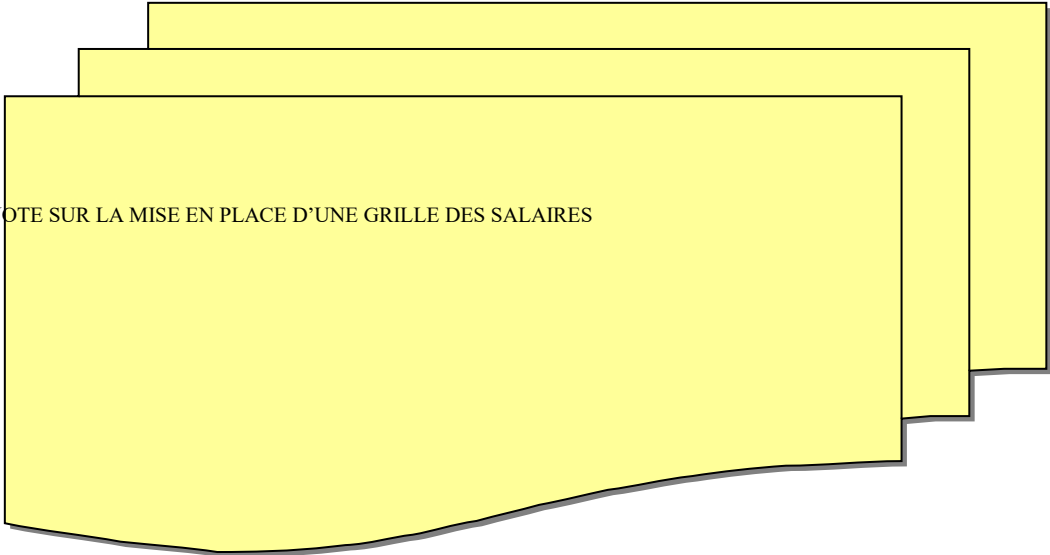
Titre du poste : Chef service appui-conseils Line hiérarchique : Directeur Régional	Profil du Poste
Objectif du Poste : superviser, coordonner, animer et contrôler l'équipe de conseillers agricoles chargée de l'appui opérationnel direct aux exploitants agricoles sur la base des programmes et budget notifiés par la DDAP Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même · Déterminer le programme annuel de vulgarisation régional à proposer au chef service · Assurer la répartition des conseillers agricoles au niveau de la zone, suivre et contrôler qualité de leurs interventions · Connaître la monographie de sa zone d'intervention · Apporter le conseil et l'orientation aux conseillers agricoles · Synthétiser les connaissances techniques aux procédures · Tenir des rencontres entre chercheurs, conseillers agricoles, producteurs agricoles pour améliorer les actions du terrain · Assurer l'appui technique, la formation et le contrôle des conseillers agricoles dans leurs tâches de conseil aux producteurs · Assurer la coordination avec le responsable des OSP · Fournir des informations sur le rendement de la campagne et les données statistiques y afférentes en rapport avec la CPSE Tâches liées à l'organisation du travail · Appliquer les procédures et méthodes de travail à mettre en œuvre et proposer des réaménagements · Animer des réunions de coordination avec les Conseillers agricoles et avec les groupements Tâches liées à gestion du personnel · Evaluer le travail des conseillers agricoles et proposer les notations et des actions de formation Tâches liées à l'administration, ou budget et aux finances · Participer à l'évaluation les moyens matériels et financiers et aux propositions budgétaires · Suivre et contrôler l'exécution des activités en fonction des programmes établis par le service de vulgarisation au long de l'année · Suivre et contrôler l'utilisation des ressources matérielles sous sa responsabilité	Niveau de formation Bac + 4 Diplôme : Ingénieur agronome ou équivalent Catégorie : CEN Connaissances de rouages de la fonction : 5 ans d'ancienneté dans des postes au niveau de du terrain Age : 40 ans minimum Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'expériences en approche de conseil et vulgarisation Critère spécifique d'entrée : Connaissance des langues locales



FICHE DE POSTE CHEF DE SECTEUR

Titre du poste : Chef de secteur Line hiérarchique : Directeur Régional	Profil du Poste
Objectif du Poste : Assurer l'activité d'appui-conseil dans sa zone d'intervention. Assurer les relations avec les autorités et partenaires locaux Tâches : Tâches liées au domaine d'activités lui-même · Programmer, superviser, évaluer et supporter les actions d'appui – conseil en milieu paysan ainsi avec l'appui des directions concernées et les techniciens spécialisés · Appuyer et former les conseillers agricoles qui travaillent sous sa supervision · Participer aux activités de recherche dans sa zone · Déterminer le programme annuel de vulgarisation-appui en établir les priorités, suivre les réalisations · Evaluer les thèmes et les façons de les améliorer · Transférer les connaissances techniques aux producteurs et la façon de les utiliser, · Tenir des rencontres entre chercheurs, vulgarisations agricoles pour améliorer les actions de terrain Tâches liées à l'organisation du travail · Superviser les procédures et méthodes de travail à mettre en œuvre et proposer des réaménagements · Animer des réunions de coordination interne Tâches liées à gestion du personnel Evaluer le travail des agents sous ses ordres et les noter ; Tâches liées à l'administration, ou budget et aux finances · Participer à l'évaluation les moyens matériels et financiers et aux propositions budgétaires en liaison avec la Direction Régionale · Suivre et contrôler l'exécution budgétaire au long de l'année · Suivre et contrôler l'utilisation des ressources matérielles sous sa responsabilité Tâches liées à la communication et aux relations · Entretenir les liaisons avec les directions centrales, régionales et les chefs secteurs · Représenter la Direction régionale auprès des autorités locales et des missions · Assurer le traitement du courrier arrivée et départ ; · Rendre compte au DG	Niveau de formation Bac + 4 Diplôme : ingénieur agronome Catégorie : CEN Connaissances de rouages de la fonction : 5 ans d'ancienneté dans des postes au niveau du terrain Age : 30 ans minimum Expérience dans un poste de même nature : 5 ans d'expériences de Direction d'équipes Critère spécifique d'entrée : Connaissance de management et suivi Aptitude à diriger des hommes et à communiquer

Annexe.2. Note sur Grille de salaire

Three overlapping yellow rectangular boxes with black outlines, arranged in a staggered fashion from top-left to bottom-right. The text "NOTE SUR LA MISE EN PLACE D'UNE GRILLE DES SALAIRES" is positioned to the left of the bottom-most box.

NOTE SUR LA MISE EN PLACE D'UNE GRILLE DES SALAIRES

I. SITUATION ACTUELLE

La SONADER éprouve des difficultés pour gérer son personnel dans un cadre homogène et uniforme, ce qui rend difficile l'exercice de l'autorité et peut avoir des conséquences négatives sur les missions de l'Établissement.

Entre autres, elle applique une grille statique vieille de plus de 30 ans inadaptée au contexte actuel et ne correspond plus aux salaires des catégories payés actuellement. .

C'est dans le cadre de l'étude de restructuration de la SONADER qu'il nous a été confié l'élaboration d'une nouvelle grille des salaires et de calculer l'impact financier de cette mesure sur son fonctionnement.

II. GRILLE DE SALAIRES

Le présent rapport s'articule autour de quelques principaux points qui visent, pour l'essentiel, l'harmonisation de la politique de rémunération de l'Établissement avec celles en vigueur dans les établissements et institutions du secteur public en Mauritanie (ENER, ATTM et SNATT) et qui tient compte, aussi bien, de l'environnement légal et conventionnel, que de la nécessité pour la SONADER de préserver et maintenir un personnel compétent et motivé, seule garantie durable d'un service de qualité.

Le système de rémunération d'une entreprise est un levier essentiel de gestion et de mobilisation du personnel. Il présente trois caractéristiques.

Il est **transversal** en ce qu'il affecte directement ou indirectement les divers aspects de la gestion du personnel : recrutement, formation ; mobilité, etc...

Il est **politique** au sens où il doit être au service des orientations stratégiques que la SONADER doit promouvoir. La grille de rémunération peut jouer un rôle décisif face à une volonté de :

- Renforcer la maîtrise
- Attirer et conserver des compétences rares sur le marché du travail
- Accélérer la carrière des agents à potentiel élevé
- Encourager les affectations éloignées des centres urbains
- Etc...

Il est **sensible** enfin parce qu'il a un impact direct à la fois sur les motivations individuelles, l'efficacité et la qualité au travail de chacun, donc sur le climat social et psychologique de l'Établissement.

Nous avons essayé dans la limite des moyens financiers de la SONADER de proposer une grille :

- motivante
- attractive
- équitable

- **Motivante**, à travers la répartition "modulée" des zones de salaires et sa dynamique évolutive.
- **Attractive** pour permettre le cas échéant de recruter du personnel de qualité et de le fidéliser.
- **Équitable**, à travers une référence objective et reconnue aux différents niveaux de fonction, ce qui permet au personnel d'éprouver un sentiment de justice et d'équité, l'ensemble des paramètres (satisfaction, qualification, niveau de responsabilité etc..) étant pris en compte.

II. 1. TABLEAUX COMPARATIFS DE LA REMUNERATION MENSUELLE

La SONADER étant un établissement public à caractère commercial, il fallait tenir compte de la politique de rémunération en vigueur dans les institutions et établissements publics similaires comme cela est précisé dans les termes de référence.

C'est ainsi que le choix s'est porté sur une liste comprenant un certain nombre d'établissements et organismes publics dont la caractéristique commune est qu'ils disposent de grilles salariales récemment établies ou mises à jour et qu'ils constituent un échantillon représentatif du secteur public par la diversité de leur statut du personnel.

Pour faire cette comparaison, nous avons dû procéder à l'homogénéisation de la structure de classification (catégories) pratiquée par ces établissements et institutions. Dans certains cas où la classification n'est pas établie dans un statut de personnel dûment adopté, l'homogénéisation a pris la forme d'une classification d'office basée sur l'approximation.

Afin de parvenir à une telle harmonisation sans biaiser les résultats de la comparaison nous avons pris en considération l'adéquation des catégories avec les profils (références académiques et professionnelles) et les fonctions. Nous n'avons pas pris en compte certains avantages accordés par un seul établissement d'entre les trois (par exemple les indemnités de fonction ou de responsabilité accordées aux Maîtrises, etc.).

11.1. 1 Tableau des salaires de base

Le salaire de base octroyé actuellement par la SONADER correspond au salaire payé actuellement par la société mais qui n'a jamais fait l'objet d'une régularisation ; ce salaire de base calculé correspond à la grille de 1986 majoré de toutes les augmentations de l'Etat.

Le tableau suivant donne la comparaison du Salaire de Base avec les établissements de référence et une propositions d'un nouveau Salaire de Base pour les différentes catégories.

COMPARAISON SALAIRE DE BASE					
Catégorie	ATTM	ENER	SNATT	SONADER	Proposition
E1	60027	56012	53966	57722	58 000,0
E2	63811	62040	55047	62608	63 000,0
M1	79529	74517	64496	66088	67 000,0
M2	88030	82436	71209	69826	70 000,0
M3	100567	93837	78620	70323	71 000,0
M4	113906	108364	86803	72642	73 000,0
C1	160406	157324	171735	95470	140 000,0
C2	164059	159501	236365	105238	150 000,0
C3	168141	163105	318756	121656	190 000,0
C4	178454	172294	376700	130989	200 000,0
C5	188454	182294	386700	131989	210 000,0
C6	206878	199524	453823	178798	250 000,0

11.1.2. Tableau comparatif des indemnités:

La situation suivante fait apparaître une comparaison entre les différentes indemnités payées par les établissements de référence avec une proposition de nouvelles indemnités

Tableau comparatif de l'indemnité non logement

Comme son nom l'indique, l'indemnité de non logement est accordée exclusivement au personnel qui ne bénéficie pas de la gratuité du logement.

Le tableau ci-après calcule suivant la démarche décrite plus haut, l'indemnité de non logement mensuelle accordée à chaque catégorie par les établissements et organismes de référence et une proposition de nouvelles indemnités.

comparaison indemnité logement					
Catégorie	ATTM	ENER	SNATT	SONADER	Proposition
E1	15 000	6 000	10 000	2 500	10 000
E2	15 000	6 000	10 000	2 500	10 000
M1	20 000	12 000	12 000	2 500	15 000
M2	20 000	12 000	14 000	2 500	15 000
M3	25 000	20 000	16 000	3 000	20 000
M4	25 000	20 000	18 000	3 000	20 000
C1	60 000	27 000	30 000	8 000	30 000
C2	80 000	27 000	40 000	8 000	35 000
C3	100 000	35 000	50 000	17 000	45 000
C4	120 000	35 000	60 000	17 000	45 000
C5	120 000	35 000	80 000	17 000	45 000
C6	150 000	60 000	100 000	25 000	70 000

. Tableau comparatif de l'indemnité de transport

Les institutions et organismes objets de la présente comparaison, accordent cette indemnité.

Le tableau ci-après donne les éléments de comparaison relatifs aux indemnités de transport accordées par ces institutions.

comparaison indemnité transport					
Catégorie	ATTM	ENER	SNATT	SONADER	Proposition
E1	10000	4000	5000	2040	6 000,0
E2	10000	4000	5000	2040	6 000,0
M1	15000	6000	7000	2040	10 000,0
M2	15000	6000	10000	2040	10 000,0
M3	15000	8000	12000	2040	12 000,0
M4	20000	8000	14000	2040	12 000,0
C1	50000	25000	30000	2500	25 000,0
C2	50000	25000	40000	2500	25 000,0
C3	80000	35000	50000	2500	40 000,0
C4	80000	35000	60000	2500	40 000,0
C5	80000	35000	80000	2500	40 000,0
C6	80000	60000	100000	10000	60 000,0

. Indemnité de fonction ou de responsabilité pour certains ou de sujétions pour d'autres :

On entend par avantages liés à la fonction toute prime ou indemnité dont le fait générateur est l'occupation d'un poste de responsabilité.

Selon le type de statut, la fonction ouvre droit, soit à un classement (catégorie), soit à une indemnité dite indemnité de fonction ou autres appellations. Les institutions et organismes objets de la présente étude adhèrent dans leur totalité à ce dernier type de statut.

Le tableau ci-après donne la comparaison des indemnités de fonction dans ces institutions de référence.

comparaison indemnité de fonction					
Catégorie	ATTM	ENER	SNATT	SONADER	Proposition
chef Division	40000	15000	30000	4000	15 000,0
Chef service	100000	20000	50000	6000	20 000,0
Directeur ,Conseiller	150000	60000	70000	8000	60 000,0

Indemnité charges locatives

Cette indemnité est destinée à couvrir les charges d'eau et d'électricité des principaux responsables qui en sont les bénéficiaires.

Toutes les institutions de notre sélection accordent une indemnité d'eau et d'électricité autres d'avantages qui y tiennent lieu.

comparaison indemnité de charge locative					
<i>Catégorie</i>	<i>ATTM</i>	<i>ENER</i>	<i>SNATT</i>	<i>SONADER</i>	<i>Proposition</i>
C2		25000			
C3		25000			
C4		25000			
C5		50000		11000	
C6		50000		11000	25 000,0

III. SIMULATION DES COUTS

L'ensemble du personnel SONADER doit être intégré par simulation dans la nouvelle grille :

- Chaque agent sera intégré à la catégorie et à l'échelon supérieur les plus proches.
- Les écarts entre les avantages acquis et ceux proposés, les majorations et autres augmentations forfaitaires figurant dans l'ancien état de salaire ou à régulariser doivent être discutés avec les représentants mandatés personnel pour prise de décision consensuelle.
- Les anciennes indemnités et primes ont été annulées et remplacée par celles proposées par la grille.

Le tableau suivant donne une simulation de la composition du salaire et du "net à payer" par catégorie de la nouvelle grille

SIMULATION SALAIRE PAR CATEGORIE NOUVELLE GRILLE											
Catégorie	Salaire de base	indemnité Logement	indemnité Transport	Indemnité Fonction	charge Charge Locative	Ancienneté	Salaire Brut	cnss	Cnam	Its	Net A payer
E1	58 000	10 000	6 000			11 600	85 600	700	3 396		81 504
E2	63 000	10 000	6 000			12 600	91 600	700	3 636		87 264
						-	-		-		-
M1	67 000	15 000	10 000			13 400	105 400	700	4 188	2 350	98 162
M2	70 000	15 000	10 000			14 000	109 000	700	4 332	3 250	100 718
M3	71 000	20 000	12 000			14 200	117 200	700	4 660	5 300	106 540
M4	73 000	20 000	12 000			14 600	119 600	700	4 756	5 900	108 244
						-	-				-
C1	140 000	30 000	25 000			28 000	223 000	700	8 892	24 700	188 708
C2	150 000	35 000	25 000			30 000	240 000	700	9 572	31 500	198 228
						-	-				-
C3	190 000	45 000	40 000,0	15 000		38 000	328 000	700	13 092	66 700	247 508
C4	200 000	45 000	40 000,0	20 000		40 000	345 000	700	13 772	73 500	257 028
C5	210 000	45 000	40 000,0	60 000		42 000	397 000	700	15 852	94 300	286 148
C6	250 000	70 000	60 000		25 000	50 000	455 000	700	18 172	117 500	318 628
DGA							591 149				591 149
DC							808 740				808 740

Le tableau ci-dessous donne une simulation du cout annuel de la masse salariale de la SONADER après application de la nouvelle grille

SIMULATION DU COUT DE LA MASSE SALARIALE DE LA NAUVELLE GRILLE					
CATEGORIE	EFFECTIF	BRUT Mensuel	CNSS Patronal	CNAM Patronal	Total
E1	13	1 112 800	136 500	55 640	1 304 940
E2	7	641 200	73 500	32 060	746 760
		-	-	-	-
M2	11	1 159 400	115 500	57 970	1 332 870
M2	7	763 000	73 500	38 150	874 650
M3	5	586 000	52 500	29 300	667 800
		-	-	-	-
		-	-	-	-
C1	48	10 704 000	504 000	535 200	11 743 200
C2	7	1 680 000	73 500	84 000	1 837 500
		-	-	-	-
C3	9	2 952 000	94 500	147 600	3 194 100
C4		-	-	-	-
C5	16	6 352 000	168 000	317 600	6 837 600
		-	-	-	-
C6	10	4 550 000	105 000	227 500	4 882 500
DGA	1	591 149	-	29 557	620 706
DC	1	808 740	-	40 437	849 177
cout mensuel		31 900 289	1 396 500	1 595 014	34 891 803
cout annuel		382 803 468	16 758 000	19 140 173	418 701 641

La comparaison du cout de l'application de la nouvelle grille avec le salaire du mois d'octobre (voir tableau ci-dessous) fait apparaitre un écart de **49 805 425 UM** .

Cet écart peut s'expliquer par les raisons suivantes :

comparaison salariale apres application nouvelle grille			
Personnel estim	Nouvel Grille(135)	Salaire actuel (205)	Ecart
salaire Brut Ann	382 803 468	329 428 872	53 374 596
Cotisation CNSS	16 758 000	22 995 900	- 6 237 900
Cnam Annuel	19 140 173	16 471 444	2 668 729
	418 701 641	368 896 216	49 805 425

- Augmentation qualitative du personnel dans le cadre de la nouvelle structure (92 cadres de haut niveau)

-Augmentation de l'ordre de 30% du niveau de salaire

Enfin pour permettre une comparabilité entre les salaires et contenue de la sensibilité du sujet nous avons établi toute les situations avec l'ancien ouguiya

Annexe.3. Programme Etudes et Travaux d'Aménagements en 2019-2021

Les activités de la SONADER dans le domaine des aménagements hydro-agricoles seront principalement orientées, au cours de la période 2019 – 2021, sur la mise en place d'ouvrages structurants, l'aménagement et la réhabilitation de périmètres irrigués ainsi que l'entretien des infrastructures hydrauliques et ouvrages publics majeurs.

En même temps que les travaux d'aménagements mis en œuvre, d'autres réflexions seront engagées de façon à assurer une continuité dans l'exécution des programmes et projets et garantir ainsi, de façon progressive, la poursuite du développement agricole et son adaptation aux nouvelles demandes des populations et de l'économie nationale.

C'est dans ce cadre que se situent les études à mener pendant cette période et les Avant-projets sommaires qui permettront de formuler des programmes et projets nouveaux.

En plus, la SONADER continuera à jouer son rôle d'appui -conseil pour la gestion de l'eau du fleuve Sénégal, au plan sous-régional et pour la gestion de l'eau et des ouvrages, au plan national.

Toutes les activités sous-tendant l'intervention de la SONADER, cadrent parfaitement avec les objectifs stratégiques du département de l'Agriculture et en particulier ceux du secteur irrigué.

I. Objectifs du Programme

1.1 - Ouvrages structurants

Les ouvrages structurants, réalisés à l'échelle d'une zone géographique homogène communément appelée Unité Naturelle d'Équipement (UNE), concernent :

- Les chenaux hydrauliques naturels ou artificiels ;
- Les émissaires et grands collecteurs de drainage ;
- Les ouvrages de régulation hydraulique ;
- Les canaux de transport d'eau et leurs ouvrages annexes
- Les grands endiguements ;
- Les pistes ;
- Les ouvrages de désenclavement.

L'objectif assigné à la réalisation des ouvrages structurants est la viabilisation des zones de production agricole en vue d'améliorer l'exploitation des périmètres existants et de créer les conditions optimales devant favoriser des investissements nouveaux.

Les ouvrages structurants seront réalisés au cours de la période 2019-2021, principalement à travers les projets et les programmes ci-après :

- Projet de Gestion Intégrée de Ressources en Eaux (PGIRE), financement OMVS-IDA qui concerne 2400 ha de superficie et 29,5 Km des axes hydrauliques.
- Projet d'aménagement de 3500 ha de la cuvette orientale du lac R'Kiz financé par le Fonds Saoudien de Développement qui concerne 3500 ha de superficie et 49,5 Km des axes hydrauliques.
- Projet d'Appui à la sécurité alimentaire par la relance de l'irrigué dans les régions du

Gorgol et du Guidimakha (ASARIGG) financé par l'AFD, qui concerne 515 ha de superficie et réhabilitation de six (6) ouvrages de contrôle.

- Projet réalisé dans le cadre du Budget de l'Etat Mauritanien qui concerne : Périmètre de Maghama III, Périmètre de Fouta-Gleïta, Périmètre Bir El Barka, Périmètre de HairéMBare, Beilane, Dakhlet Tekane et Bouguemoune.

1.2 – Réhabilitation / Aménagement de périmètres irrigués

La réhabilitation/aménagement des périmètres irrigués revêt une importance primordiale dans la relance de la production agricole. En effet, force est de constater que le potentiel aménagé est sous-exploité en raison de contraintes diverses qui ont entraîné, au fil des années, la dégradation progressive des réseaux hydrauliques.

Ce volet vise deux catégories d'aménagement :

- les petits et moyens périmètres irrigués tant collectifs qu'individuels et
- les grands périmètres irrigués collectifs.

La réhabilitation/aménagement des petits, moyens et grands périmètres irrigués vise donc à restaurer le potentiel aménagé selon un cadre technique et réglementaire relatif à la qualité, tant au plan des études qu'au plan de la réalisation des travaux. Les populations bénéficiaires seront pleinement impliquées dans tout le processus de mise en œuvre afin de pérenniser l'outil de production.

La réhabilitation/aménagement des périmètres irrigués sera exécutée à travers :

- Le Projet de Gestion Intégrée de Ressources en Eaux (PGIRE II), financement OMVS-IDA qui concerne 840 ha de superficie et de 29,5 Km de curage/faucardage d'axes hydrauliques.
- Le Projet d'aménagement 3500 ha de la cuvette orientale du lac R'Kiz financé par le Fonds Saoudien de Développement.
- Le Projet d'amélioration de la Sécurité Alimentaire par la Relance de l'irrigué dans le Gorgol et le Guidimakha (ASARIGG) financé par l'Agence Française de Développement AFD

1.3 – Entretien des ouvrages publics majeurs

Un certain nombre d'ouvrages publics majeurs à vocation hydro-agricole ou de désenclavement, ont été construits au fil des programmes et projets.

Ces ouvrages concernent les grands endiguements de protection des zones de production, les canaux de transport d'eau et leurs ouvrages annexes les grands ouvrages de désenclavement et les ouvrages hydrauliques avec vannes ou batardeaux. Le caractère public et majeur de ces aménagements fait que seul l'Etat doit en assurer la maintenance afin de garantir leur fonctionnement efficient et leur pérennité.

Les endiguements permettent de sécuriser les potentiels irrigués contre les crues.

L'entretien des ouvrages de désenclavement permet de contribuer à la réduction des coûts de transport, favoriser les échanges commerciaux et la monétarisation de la production locale et contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales par un accès plus facile aux infrastructures sociales et à l'ensemble des services.

Les ouvrages hydrauliques avec vannes ou batardeaux permettent de garantir la gestion optimale de l'eau.

Au titre de ces ouvrages, il convient de citer, en particulier, le barrage de FOUM GLEITA qui continuera à faire l'objet d'un suivi régulier des paramètres de comportement de génie civil et d'équipements hydromécaniques.

Le tableau joint en annexe donne la liste des ouvrages publics majeurs, leurs dates et coûts respectifs de réalisation, ainsi que les besoins annuels financiers requis pour leur entretien.

Il s'agit, pour l'Etat, d'allouer à la SONADER, les fonds nécessaires pour permettre d'exécuter ces entretiens et garantir ainsi, la pérennisation de ces ouvrages indispensables à la production agricole et à l'amélioration des conditions de vie des populations.

La SONADER supervisera toutes les étapes de réalisation de ces travaux d'entretien : évaluation des travaux, sélection des entreprises, contrôle des travaux.

Annexe 4 : Plan d'action en matière des études et travaux

ACTIVITEES	Unité	Objectifs	Coût total UM	2019		2020		2021	
				Objectifs	Coût total UM	Objectifs	Coût total UM	Objectifs	Coût total UM
Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eaux (PGIRE2)									
Aménagement de petits périmètres maraichers en faveur des femmes (100 ha)/(lot1) et ; (ii) du périmètre irrigué de Chechiya (600 ha)/(lot2)	Ha	700	316 725 000	700	285 052 500	-	31 672 500	-	-
Consolidation Pont-Vanne Kaédi et sécurisation berges fleuve Sénégal le long digue PPG1/(lot1) ; (ii) études évacuateur Gorgol /(lot2) et ; (iii) système intégré de drainage PPG1/PPG2 vers un émissaire naturel /(lot3)		0	59 820 000	0	53 838 000	-	5 982 000	-	-
Faucardage/Curage des axes hydrauliques de Tambass/Garak (9 km), Mbleil/Garak (7 km)et Mbimani/Ndiavane (3,5 km)/	Km	19,5	70 668 000	19,5	63 601 200		7 066 800		
Faucardage/Curage de l'axe hydraulique du Gouère Est (10 km) /(lot1); (ii) Construction d'un Canal d'irrigation (6km) de l'extension du périmètre de M'Pourié et d'une station de pompage (pour 760 ha); (iii) Réhabilitation de 840 ha du périmètre de M'Pourié et Aménagement du périmètre de Dieuk /(lot2) ; (iii) Aménagement du périmètre irrigué de Mbakh (680 ha)	Km	10	272 970 000	10	245 673 000		27 297 000		
	Ha	840		840					
	Ha	680		680					
Etude d'un schéma de structure foncière dans la moyenne et haute vallée et l'actualisation de celui du Trarza- (Appui de la mise en œuvre du PDRI/MDR).	Etude	1	10 593 000		10 593 000		-		
Equipement		80	15 175 452	39	6 070 181	41	9 105 271		
Renforcement des capacités des coopératives agricoles et Associations d'usagers pour la mise en valeur des investissements		1 244	17 062 500	512	6 995 625	320	4 436 250	412	5 630 625
Formation des organisations de producteurs et du personnel d'encadrement		90	8 777 500	60	6 144 250	30	2 633 250		
Suivi et évaluation de la mise en valeur des périmètres irrigués			5 407 500		2 703 750		1 622 250		1 081 500
TOTAL PGIRE			777 198 952		680 671 506		89 815 321		6 712 125
Projet d'amélioration de la Sécurité Alimentaire par la Relance de l'irrigué dans le Gorgol et le Guidimakha (ASARIGG)									
Travaux d'aménagement 515HA	Ha	515	99 900 000	300	49 950 000	215	39 960 000		9 990 000
Réhabilitation des ouvrages du walo de Maghama	ouvrages	6	159 840 000	2	52 747 200	3	79 920 000	1	27 172 800
TOTAL ASARIGG			2 597 400 000		102 697 200		119 880 000		37 162 800
Projet Aménagement 3500 HA cuvette Orientale									
Travaux d'aménagement 3500 HA et autres infrastructures	Ha	3500	427 061 996	600	72 600 539	2 400	294 672 777	500	59 788 679
Curage / faucardage de l'axe de Leoueija	Km	49,5	183 026 574	20	73 210 630	20	73 210 630	9,5	36 605 315
TOTAL PROJET RKIZ			6 100 885 700		145 811 169		367 883 407		96 393 994

Annexe 4 (suite) : Plan d'action en matière des études et travaux (suite)

ACTIVITEES	Unité Objectifs		Coût total UM	2019		2020		2021	
				Objectifs	Coût total UM	Objectifs	Coût total UM	Objectifs	Coût total UM
Autres sources de financement - Budget Etat									
Etude d'oscultation du barrage de foug gleita	Etude	1	28 890 000			1	28 890 000		
Etude Plan d'Occupation et d'Affectation des Sols au Trarza	Etude	1	3 745 000			1	3 745 000		
Recalibrage des axes (N'Goup et Diallo Azouna)	Etude	1	4 012 500			1	4 012 500		
Réhabilitation du PPG2	Ha	1188	233 100 000	400	78 554 700	600	117 715 500	188	36 829 800
Travaux de confortement des périmètres de Beugamoune, Dakhlet Tekane, Beylane, Aéré Mbaré Est, Aéré Mbaré Ouest, Bir El Barka, Diougountourou, Sollou et Gouraye	Ha	2353	70 647 700	1 000	30 025 273	993	29 813 329	360	10 809 098
BEGAMOUNE	Ha	600							
DAHLET TEKANE	Ha	400							
BEILANE	Ha	337							
AERE M'BAR 1	Ha	492							
AERE M'BAR 2	Ha	164							
BIR EL BARKA	Ha	200							
SOLLOU	Ha	40							
DIOUGOUNTOUROU	Ha	80							
Gouraye	Ha	40							
Aménagement du périmètre irrigué de Maghama 3	Ha	776	634 284 000		63 428 400	776	507 427 200		63 428 400
Travaux de réhabilitation du périmètre irrigue de R'Kiz 1000 ha	Ha	1000	113 210 000			600	67 926 000	400	45 284 000
TOTAL AUTRES FINANCEMENT			1 087 889 200		172 008 373		759 529 529		156 351 298
Entretien et maintenance ouvrages structurants			260 514 409		78 705 259		86 575 785		95 233 364
TOTAL GENERAL			10 823 888 260		1 179 893 506		1 423 684 043		391 853 581

Audit Organisationnel, Institutionnel et Fonctionnel du CNLA

Annexe 5. Investissements Projets

ACTIVITEES	Unité	Objectifs	Coût total UM	2019		2020		2021				
				Objectifs	Coût total UM	Objectifs	Coût total UM	Objectifs	Coût total UM			
Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eaux (PGIRE2)												
Aménagement de petits périmètres maraichers en faveur des femmes (100 ha)/(lot1) et ; (ii) du périmère irrigué de Chechiya (600 ha)/(lot2)	Ha	700	3 167 250 000	700	2 850 525 000	-	316 725 000	-	-			
Consolidation Pont-Vanne Kaédi et sécurisation berges fleuve Sénégal le long digue PPG1/(lot1) ; (ii) études évacuateur Gorgol /(lot2) et ; (iii) système intégré de drainage PPG1/PPG2 vers un émissaire naturel /(lot3)		0	598 200 000	0	538 380 000	-	59 820 000	-	-			
Faucardage/Curage des axes hydrauliques de Tambass/Garak (9 km), Mbleil/Garak (7 km)et Mbimani/Ndiavane (3,5 km)/	Km	19,5	706 680 000	19,5	636 012 000		70 668 000					
Faucardage/Curage de l'axe hydraulique du Gouère Est (10 km) /(lot1); (ii) Construction d'un Canal d'irrigation (6km) de l'extension du périmètre de M'Pourié et d'une station de pompage (pour 760 ha); (iii) Réhabilitation de 840 ha du périmètre de M'Pourié et Aménagement du périmètre de Dieuk	Km	10	2 729 700 000	10	2 456 730 000	0	272 970 000	0				
	Ha	840								840	0	0
	Ha	680								680	0	0
/(lot2) ; (iii) Aménagement du périmètre irrigué de Mbakh (680 ha)												
Etude d'un schéma de structure foncière dans la moyenne et haute vallée et l'actualisation de celui du Trarza- (Appui de la mise en œuvre du PDRI/MDR).	Etude	1	105 930 000		105 930 000							
Equipements de transformations	Nombre	80	151 754 516	39	60 701 806	41	91 052 709	0				
Renforcement des capacités des coopératives agricoles et Associations d'usagers pour la mise en valeur des investissements	Producteurs	1 244	170 625 000	512	69 956 250	320	44 362 500	412	56 306 250			
Formation des organisations de producteurs et du personnel d'encadrement	Agents	90	87 775 000	60	61 442 500	30	26 332 500	0				
Suivi et évaluation de la mise en valeur des périmètres irrigués	Périmètres		54 075 000		27 037 500		16 222 500	0	10 815 000			
TOTAL PGIRE			7 771 989 516		6 806 715 056		898 153 209		67 121 250			
Projet d'amélioration de la Sécurité Alimentaire par la Relance de l'Irrigué dans le Gorgol et le Guidimakha (ASARIGG)												
Travaux d'aménagement 515HA	Ha	515	999 000 000	300	499 500 000	215	399 600 000	-	99 900 000			
Réhabilitation des ouvrages du walo de Maghama	Ouvrages	6	1 598 400 000	2	527 472 000	3	799 200 000	1	271 728 000			
TOTAL ASARIGG			2 597 400 000		1 026 972 000		1 198 800 000		371 628 000			
Projet Aménagement 3500 HA cuvette Orientale												
Travaux d'aménagement 3500 HA et autres infrastructures	Ha	3500	4 270 619 961	600	726 005 393	2400	2 946 727 773	500	597 886 794			
Curage / faucardage de l'axe de Leoueija	Km	49,5	1 830 265 740	20	732 106 296	20	732 106 296	9,5	366 053 148			
TOTAL PROJET RKIZ			6 100 885 700		1 458 111 689		3 678 834 069		963 939 942			

Annexe 6. Périmètres à réhabiliter

ACTIVITEES	Unité	Objectifs	Coût total UM	2019		2020		2021	
				Objectifs	Coût total UM	Objectifs	Coût total UM	Objectifs	Coût total UM
Recalibrage des axes (N'Goup et Diallo Azouna)	Etude	1	40 125 000	-		1	40 125 000	0	
Travaux de confortement des périmètres de Beugamoune, Dakhlet Tekane, Beylane, Aéré Mbaré Est, Aéré Mbaré Ouest, Bir El Barka, Diougountourou, Sollou et Gouraye	Ha	2353	706 477 000	1000	300 252 725	993	298 133 294	360	108 090 981
BEGAMOUNE	Ha	600							
DAHLET TEKANE	Ha	400							
BEILANE	Ha	337							
AERE M'BAR 1	Ha	492							
AERE M'BAR 2	Ha	164							
BIR EL BARKA	Ha	200							
SOLLOU	Ha	40							
DIOUGOUNTOUROU	Ha	80							
Gouraye	Ha	40							
Aménagement du périmètre irrigué de Maghama 3	Ha	776	6 342 840 000		634 284 000	776	5 074 272 000		634 284 000
Travaux de réhabilitation du périmètre irrigué de R'Kiz	Ha	1000	1 132 100 000			600	679 260 000	400	452 840 000
Réhabilitation du PPG2	Ha	1188	2 331 000 000	400	785 547 000	600	1 177 155 000	188	368 298 000
Etude d'osculution du barrage de foun gleita	Etude	1	288 900 000	-		1	288 900 000	0	
Etude Plan d'Occupation et d'Affectation des Sols au Trarza	Etude	1	37 450 000	-		1	37 450 000	0	
Total			10 878 892 000		1 720 083 725		7 595 295 294		1 563 512 981

Annexe 7. Liste et coûts des ouvrages structurants à entretenir

DESIGNATION	Année de réalisation	Coût Investissement	2019	2020	2021
I- Ouvrages en terre					
Digue de protection du PPGI	1976	95 500 000	104 598 666	115 058 532	126 564 385
Digue de protection du PPGII	1996	709 700 168	115 543 090	127 097 399	139 807 139
Digue plaine de Boghé	1980	94 690 000	35 418 173	38 959 990	42 855 989
Digue CPB	1980	27 050 000	20 235 750	22 259 325	24 485 257
Digue Maghama III	1997	85 067 897	12 590 474	13 849 521	15 234 474
Digue Taga, Paliba, Toulèl	1998	412 852 004	55 549 237	61 104 160	67 214 576
Digue Maghama- Fimbo	1999	91 347 575	11 173 469	12 290 816	13 519 898
S/Total Ouvrages en terre		1 516 207 644	355 108 858	390 619 744	429 681 718
II- Ouvrages de génie civil					
2.1- Ouvrages de désenclavement					
a) Zone Gouraye	1995	131 242 756	11 751 873	12 927 061	14 219 767
Goulia, Bounounkholé, Touna.					
GourelAmédi, GourelAdama.					
Tagoutalla, SaghéDiéri.					
Lardji, Doukholé,					
b) Zone de Maghama	1999	61 506 422	3 761 677	4 137 845	4 551 629
Gorfa, YéroBona.					
Pasages busés.					
c) Zone de Kaédi	1995/96	229 536 812	18 684 928	20 553 420	22 608 762
Civé I à VIII, Grungut.					
Patoukone, Yéro Moussa.					
Guiraye, M'Bagne					
d) Zone de Boghé	1988	67 980 727	11 862 231	13 048 454	14 353 299
N'Gorel, Sidi Owkel, Ando.					
Bofel, Louboudou					
S/Total Ouvrages de désenclavement		490 266 717	46 060 708	50 666 779	55 733 457

Annexe 7 (suite) : Liste et coûts des ouvrages structurants à entretenir (suite)

DESIGNATION	Année de réalisation	Coût Investissement	2019	2020	2021
2.2 Ouvrages Hydrauliques avec vannes ou batardeaux					
Barrage de Foum-Gleïta	1983	1 000 000 000	281 024 368	309 126 805	340 039 486
Maghama Décrué (4 ouvrages)	1999	494 402 450	30 237 204	33 260 925	36 587 017
Pont Vannes de Kaédi	1976/86	37 400 000	7 896 553	8 686 208	9 554 829
Ouvrages de Olo	1980	9 560 000	3 575 855	3 933 441	4 326 785
Pont de Gani	1987	23 960 197	4 599 002	5 058 903	5 564 793
Pont de Sokam	1958	1 410 445	4 294 546	4 724 001	5 196 401
Pont de Gouelit	1987	223 615 888	42 921 599	47 213 759	51 935 135
Pont de Tounguen	1988	36 454 051	6 361 014	6 997 115	7 696 827
Pont de M'Bah	1996	29 844 213	2 429 401	2 672 341	2 939 575
Pont de Lakhmer	1996	31 245 687	2 543 485	2 797 833	3 077 617
S/Total Ouvrages Hydrauliques		1 887 892 931	385 883 028	424 471 331	466 918 464
S/Total Génie civil		2 378 159 648	431 943 736	475 138 110	522 651 921
TOTAL GENERAL		3 894 367 292	787 052 594	865 757 853	952 333 639

NB: Ce tableau liste les ouvrages structurants, leur dates de construction, leurs couts de réalisation, l'estimation des coûts d'entretiens ainsi que la planification dans le temps des opérations d'entretien

ANNEXE A.2.4 Composantes principales des programmes de projets

Les activités dans les domaines des études et de l'aménagement des ouvrages structurants d'une part, et de réhabilitation/aménagement des périmètres irrigués seront, comme indiqués ci-dessus, exécutées à travers les programmes majeurs :

- Le Projet de Gestion Intégrée de Ressources en Eaux (PGIRE), financement OMVS-IDA
- Le Projet d'aménagement 3500 ha de la cuvette orientale du lac R'Kiz financé par le Fonds Saoudien de Développement.
- Le Projet d'amélioration de la Sécurité Alimentaire par la Relance de l'irrigué dans le Gorgol et le Guidimakha (ASARIGG) financé par l'Agence Française de Développement AFD.

Les conventions régissant la réalisation de ces programmes et projets stipulent que la SONADER en assure la Maîtrise d'Ouvrage déléguée dans les domaines des études et travaux d'aménagement d'infrastructures et de réhabilitation des périmètres irrigués.

2.1 - Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau et de développement des usages multiples dans le bassin du fleuve Sénégal (PGIRE)- Financement IDA/OMVS.

2.1.1 Etudes programmées :

- Etude d'un schéma de structure foncière dans la moyenne et haute vallée et l'actualisation de celui du Trarza- (Appui de la mise en œuvre du PDRI/MDR).

2.1.2 Travaux Programmés :

- Aménagement de petits périmètres maraichers en faveur des femmes (100 ha) dans, les wilayas du Gorgol, du Brakna et du Trarza
- Aménagement du périmètre irrigué de Chechiya (600 ha) dans le bassin du Garack
- Aménagement du périmètre de Dieuk de 160ha
- Aménagement du périmètre irrigué de M'Bakh (680 ha) dans le bassin de Gouère
- Consolidation des pourtours du Pont-Vanne de Kaédi et sécurisation des berges fleuve Sénégal le long de la digue PPG1
- Travaux de Faucardage/Curage des axes hydrauliques de Tambass/Garak (9 km), Mbleil/Garak (7 km) et Mbimani/Ndiavane (3,5 km)
- Faucardage/Curage de l'axe hydraulique du Gouère Est (10 km)
- Construction d'un Canal d'irrigation (6km) de l'extension du périmètre de M'Pourié et d'une station de pompage (pour 760 ha);
- Réhabilitation de 840 ha du périmètre de M'Pourié

2.2 Projet d'Aménagement de 3500 ha dans la Cuvette orientale du lac R'Kiz- Financement (FSD)

- Travaux d'aménagement du grand périmètre irrigué 3500 ha de la cuvette orientale de Rkiz.
- Travaux faucardage/Curage de du marigot de Laoueija alimentant la cuvette orientale du lac Rkiz 49,5 km.

2.3 PROJET d'Amélioration de la Sécurité Alimentaire par la Relance de l'Irrigue dans le Gorgol et le Guidimakha(ASARIGG) -Financement AFD

2.3.1 Travaux :

- Réhabilitation des petits périmètres irrigués villageois du Gorgol et du Guidimakha de 515 ha (Projet ASARIGG)
- Réhabilitation des ouvrages du walo de Maghama

2.4 Programme de Réhabilitation et d'Entretien-Financement budget-Etat

- Travaux de réhabilitation 776 ha du périmètre irrigué de Maghama III
- Travaux de réhabilitation du périmètre irrigué du PPG2 1188 HA
- Travaux de réhabilitation du périmètre irrigué de R'Kiz 1000 ha
- Entretien et réparation des périmètres irrigués aménagés sur budget Etat (périmètres irrigués villageois aménagés dans le cadre du PGIRE1, Bouguemoune, Dakhet, Beylane, Héré Mbare et BirBarket)

Annexe 8. Barèmes indicatifs de rémunération des éléments normalisés du domaine des infrastructures appliquées au cas de l'irrigation et du drainage
“Grille tarifaire de maîtrise d’ouvrage”

Éléments normalisés du domaine des "INFRASTRUCTURES" (cas général Irrigation et drainage)	Coût d'objectif des travaux à réaliser (en Millions UM)											
	M ≤ 11,4	11,4 < M ≤ 19	19 < M ≤ 26,6	26,6 < M ≤ 38	38 < M ≤ 76	76 < M ≤ 114	114 < M ≤ 190	190 < M ≤ 266	266 < M ≤ 380	380 < M ≤ 760	760 < M ≤ 1140	M > 1140
APS: Avant projet sommaire et autres expertises	2,28	1,99	1,77	1,57	1,26	1,13	1	0,92	0,86	0,76	0,72	0,68
DCC: Dossier de Consultation des Concepteurs	0,34	0,3	0,28	0,25	0,22	0,2	0,19	0,18	0,17	0,16	0,15	0,15
AME: Assistance Marché Etudes	0,32	0,29	0,26	0,24	0,21	0,2	0,18	0,17	0,17	0,16	0,15	0,15
CGE: Contrôle Général des Etudes	0,45	0,41	0,38	0,35	0,3	0,28	0,26	0,25	0,25	0,23	0,23	0,22
RDE: Réception Décompte des Etudes	0,14	0,13	0,12	0,11	0,1	0,09	0,09	0,08	0,08	0,08	0,07	0,07
APD: Avant Projet Détaillé	2,32	2,11	1,95	1,8	1,59	1,49	1,39	1,34	1,29	1,22	1,19	1,16
STD: Spécifications Techniques Détaillées	0,74	0,69	0,64	0,6	0,54	0,51	0,49	0,47	0,46	0,44	0,43	0,42
PEO: Plans d'Exécution des Ouvrages	2,67	2,49	2,34	2,22	2,02	1,94	1,85	1,81	1,77	1,71	1,68	1,65
DCE: Dossier de Consultations des Entrepreneurs	0,82	0,77	0,73	0,7	0,64	0,62	0,6	0,58	0,57	0,55	0,55	0,54
AMT: Assistance Marché Travaux	0,6	0,56	0,54	0,51	0,47	0,46	0,44	0,43	0,42	0,41	0,41	0,4
CGT: Contrôle Général des Travaux	1,91	1,81	1,73	1,65	1,54	1,49	1,44	1,41	1,39	1,35	1,34	1,32
RDT: Réception et Décompte des Travaux	0,74	0,7	0,67	0,64	0,6	0,58	0,56	0,55	0,55	0,53	0,53	0,52
DOE: Dossier des Ouvrages Exécutés	0,36	0,34	0,33	0,32	0,3	0,29	0,28	0,28	0,27	0,27	0,26	0,26
DCC : Dossier de consultation des concepteurs	1,73	1,65	1,65	1,56	1,53	1,46	1,46	1,42	1,38	1,36	1,29	1,32
AME ; Assistance marché études	1,63	1,59	1,53	1,5	1,46	1,46	1,38	1,35	1,38	1,36	1,29	1,32
CGE : Contrôle général études	2,29	2,25	2,23	2,19	2,08	2,04	2	1,98	2,03	1,95	1,99	1,94
RDE : Réception décompte études	0,71	0,71	0,7	0,68	0,69	0,65	0,69	0,63	0,65	0,68	0,6	0,61
DCC + AME + CGE + RDE	6,36	6,2	6,11	5,93	5,76	5,61	5,53	5,38	5,46	5,33	5,2	5,2

NB: La rémunération suit une tarification dégressive par tranche et est fonction du montant (M) alloué à l'activité. Ce système se réfère aux normes internationales de rémunération des activités d'ingénierie de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, appliquées.

Annexe 9. Maitrise d'ouvrage déléguée (MOD)

PROJET/PERIODE	2019	2020	2021	TOTAL
Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eaux (PGIRE2)	12 843 723	1 788 931	-	14 632 653
Projet d'amélioration de la Sécurité Alimentaire par la Relance de l'irrigué dans le Gorgol et le Guidimakha (ASARIGG)	1 872 000	1 872 000	936 000	4 680 000
Projet Aménagement 3500 HA cuvette Orientale	4 738 552	4 738 552	2 369 276	11 846 380
Programme sur Financement Etat	3 184 400	6 201 100	6 542 800	15 928 300
Programme dont les Financements à rechercher	1 680 000	3 815 000	840 000	6 335 000
TOTAUX	24 318 675	18 415 583	10 688 076	53 422 333
Taux de recouvrement prévisible	36%	53%	86%	52%

Annexe. 10. Programme du Conseil Rural

Annexe : 10.1. Programme de conseil rural pour les années 2019/2021

Le Conseil Rural est une mission que la SONADER exerce au profit des exploitants agricoles et leurs organisations socioprofessionnelles. Il s'articulera autour de deux axes fondamentaux :

- L'appui technique à l'amélioration de la productivité ;
- L'appui en organisation et gestion des exploitations agricoles.

Dans ce cadre, la SONADER exerce les activités suivantes :

- La diffusion de technologies efficaces de production,
- Le renforcement des capacités en de gestion et d'organisation des OSP ;
- L'amélioration du cadre juridique et réglementaire des exploitations agricoles et la promotion d'une société civile capable de fournir aux producteurs des services de qualité.

Stratégie d'intervention

La stratégie d'intervention de la SONADER en matière de conseil rural est basée sur les orientations du Gouvernement telles qu'elles sont formulées dans les politiques et stratégies générales à l'horizon 2025. Cette stratégie se définit comme suit :

Approche d'intervention en matière de conseil rural

En règle générale, les principes qui régissent le conseil rural sont les suivants :

- La responsabilisation des producteurs dans la programmation, la mise en œuvre et l'évaluation des appuis qui leur sont apportés ;
- L'adoption de la méthode qui consiste à prendre le périmètre et la coopérative qui l'exploite comme étant au centre de toute intervention au profit du producteur ;
- La gestion durable des infrastructures hydro-agricoles.
- L'amélioration de la productivité des périmètres irrigués ;

D'autres activités de conseil rural seront exécutées à travers une convention de partenariat avec l'OMVS à travers la sous-composante changement climatique dont les principales actions :

- Amélioration de la résilience climatique des systèmes de production ;
- Installation des stations agro météorologiques et exploitations des données
- Vulgarisation de bonnes pratiques et utilisation des informations agro-météorologiques pour un bon calage du calendrier cultural.

Pour ce faire, la SONADER s'attellera durant la période du Contrat Plant à améliorer le niveau du personnel intervenant dans le conseil par des formations spécialisées dans les domaines de l'intensification des cultures vivrières irriguées, les cultures maraîchères et fruitières, la défense des cultures, l'économie de l'exploitation, l'appui aux activités des femmes.

L'approche participative sera poursuivie et améliorée pour que la responsabilisation paysanne soit la plus effective possible.

Politique de mise en valeur

Les objectifs visés en matière de politique de mise en valeur sont les suivants :

- La valorisation des périmètres irrigués à travers l'augmentation de la productivité des exploitations agricoles, notamment par le biais de l'intensification et de la diversification des cultures irriguées (légumineuses alimentaires, cultures horticoles, cultures fourragères, boisements, etc.);
- La valorisation des barrages à travers une exploitation rentable et durable des zones inondées et celles situées dans les bassins versants ;
- La valorisation des terroirs des cultures de décrue contrôlée situées dans la zone d'intervention de la SONADER.

Politique d'appui aux organisations socioprofessionnelles (OSP)

Les objectifs visés en matière de politique d'appui aux organisations socioprofessionnelles sont les suivants :

- Le renforcement des capacités des OSP de base et des Organisations paysannes fédératives (OPF) pour pallier les insuffisances constatées au niveau de l'environnement institutionnel des exploitations en irrigué ;
- La structuration des OSP féminines pour un meilleur accès aux ressources foncières et financières (GIE, Unions de coopératives, associations) ;
- La responsabilisation des OSP dans la gestion de leurs exploitations ;

D'autres activités de d'appui aux organisations socioprofessionnelles seront exécutées à travers une convention de partenariat avec la Coopération Espagnole dont les principales actions :

- Diagnostic des OSP ;
- Renforcement des capacités des OSP ;

Politique d'irrigation

Les objectifs visés en matière d'irrigation sont les suivants :

- L'amélioration de la gestion de l'eau au niveau des périmètres irrigués afin de mieux valoriser la ressource en eau et réduire les charges d'exploitation liées à l'irrigation ;
- La lutte contre la pollution de l'eau par des techniques efficaces d'irrigation et de drainage pour prévenir la salinité et l'alcalinité des sols ;
- La mise en place d'un système efficace de recouvrement des charges de gestion et de maintenance qui permet une exploitation durable des infrastructures hydrauliques au niveau des périmètres irrigués collectifs ;

Objectifs des Activités d'appui aux producteurs

Appui technique

L'appui technique envisagé permettra d'assurer aux producteurs encadrés par la SONADER :

- Un conseil efficace pour répondre aux impératifs de compétitivité de la filière rizicole ;
- La diffusion d'itinéraires techniques susceptibles d'améliorer de façon significative le revenu du producteur à travers la diversification et l'intensification des cultures.

Appui aux producteurs en organisation et gestion

Durant la période 2000-2011 couverte par les quatre Contrats -Programmes précédents, la SONADER a réalisé plusieurs activités de formation en organisation et gestion des exploitations agricoles. Elle a fourni suffisamment d'efforts pour mettre en place une approche participative qui vise une plus grande responsabilisation des producteurs dans le processus de définition et de mise en œuvre des appuis à apporter en matière de conseil agricole. Néanmoins, les espaces de concertation qui ont été mis en place ainsi que les outils développés ne sont pas encore rodés et présentent toujours des faiblesses importantes.

Pour pallier cette situation, la SONADER s'attellera à augmenter les compétences des OSP en vue de les amener à une prise en charge progressive de la gestion de leurs exploitations.

Dans ce cadre, les objectifs spécifiques suivants sont à atteindre :

- Améliorer le fonctionnement des coopératives de base en renforçant leurs capacités en organisation et gestion ;
- Améliorer le fonctionnement des unions des coopératives des grands périmètres et d'une manière générale les organisations fédératives (Unions de coopératives, GIE, Associations des usagers, Fédérations) pour qu'elles deviennent des structures performantes capables d'assurer des services de qualité à leurs membres ;
- Appuyer l'émergence de nouvelles activités génératrices de revenus ;

Appui spécifique aux organisations des femmes

Un appui spécifique sera apporté aux coopératives des femmes et leurs organisations fédératives (unions, GIE, associations) notamment par :

- Un conseil technique adapté pour les coopératives des femmes exploitant des jardins maraîchers en vue d'améliorer leur productivité ;
- L'appui pour l'introduction des activités génératrices de revenus ;
- L'appui dans le domaine des techniques de transformation et de conservation des produits maraîchers ;
- L'appui pour la constitution d'OSP fédératives pour faciliter leur accès aux ressources (foncières et financières), l'approvisionnement et la commercialisation groupés ;
- L'amélioration des capacités des OSP féminines en gestion et organisation par l'alphabétisation fonctionnelle et la formation ;
- La promotion des cultures rentables à travers la diversification.

Indicateurs d'activités et de résultats

Sur la base d'une approche participative, des indicateurs d'activités et de résultats seront élaborés et suivis en commun accord avec la DPSE. Toutefois, les principaux indicateurs ont été mis en **annexe 17** à titre indicatif.

Activités d'organisation et de gestion (collective et individuelle)

- Le nombre d'unions de coopératives réorganisées au niveau des grands périmètres et leur fonctionnalité ;

- Le nombre d'OSP qui tiennent des documents de gestion ;
- Le nombre d'OSP féminines qui ont accès au crédit et au foncier
- Le nombre d'OSP féminines ayant bénéficié d'un appui pour l'introduction d'activités génératrices de revenus (AGR) dans leur système de production
- Le degré de satisfaction des exploitants et des employés ;

Activités d'appui technique à la production

- Les superficies touchées par les bonnes pratiques culturales rizicoles
- Le nombre de périmètres irrigués pratiquant la diversification

Annexe 10.2 : Plan du Conseil Agricole

Activités	Unité	Objectifs	2019	2020	2021
1. Mise en valeur					
1.1. Irrigué	ha	33 362,21	29 892,71	32 962,21	33 362,21
1.2. Décrue	ha	33 600,00	19 600,00	33 600,00	33 600,00
1.3. Rendement	Moyen	6,50	5,00	6,00	6,50
1.4. Intensité culturale	Nb campagne	1,5	1,2	1,3	1,5
2. Appui-conseil aux périmètres réhabilités					
2.1. Appui à l'entretien et à la maintenance					
2.1.1. Sensibilisation	Nb mission	3	3		
2.1.2. Edition et diffusion de manuels techniques	Nb comité	803	803		
2.1.3. Création de comités de d'entretien et d'irrigation de périmètre	Nb comité	46	40	6	
2.1.4. Formation Comités d'entretien	Nb comité	46	40	6	
2.1.5. Formation Comités d'irrigation	Nb comité	46	40	6	
2.2. Appui à l'intensification rizicole					
2.2.1. Utilisation de semences sélectionnées	ha	2542	120	1779,4	2542
2.2.3. Forums spécifiques pour faire le bilan et les perspectives de l'activité CR	Forum	1	1	1	1
2.3. Appui à la diversification agricole					
2.3.1. Itinéraires techniques des cultures maraîchères	Nb thèmes	11	11	11	11
2.4. Appui en organisation et gestion					
2.4.1. Organisation et gestion (tenue des documents, bilan et compte d'exploitation) ;	Nb producteur	427	157	100	170
2.4.2. L'entretien des Groupes Motos Pompes (GMP), moulins et décortiqueuses.	Nb producteur	81	49	20	12
2.4.3. Technique Culturelle (démonstration Riz, maraichage, etc...) et programmation et conduite de la campagne agricole	Nb producteur	306	144	100	62
2.4.4. Entretien des réseaux et gestion de l'eau au sein du périmètre ;	Nb producteur	153	72	50	31
2.4.5. Techniques des maraichages pour les femmes	Nb producteur	100		100	
2.5. Incitations à la production et à la bonne gestion					
2.5.1. Appuis aux coopératives	Nb coopératives	80	39	41	
2.5.2. Voyages d'études	Nb Voyages	16	6	10	
3. Appui aux grands périmètres					
3.1. Poursuite de la réorganisation des coopératives de base	Nb Coopératives	187	187	100	60
3.4. Négociations du relèvement des montants collectés pour l'entretien des périmètres	Nb Périmètres	6	6	6	6

Annexe 10.2. Plan du Conseil Agricole (suite)

Activités	Unité	Objectifs	2019	2020	2021
4. AGR en faveur des femmes					
4.1. Activités génératrices de revenus	Nb Coopératives	6			
4.2. Transformation, conservation et des productions a	Nb Coopératives	80			
5. Appuis Techniques					
5.1. Amélioration qualité de Riz					
5.1.1. Diffusion de variétés performantes de Riz	Nb de variété	1	1		
5.1.1. Sensibilisation des Coopératives pour utilisation des semences certifiées	Nb Coopératives	73	73		
5.1.2. Négociation avec la CDD pour financement des semences certifiées	Convention	1	1		
5.1.3. Conduite des démonstrations	ha	120	120		
5.1.4. Evaluation des testes et démonstrations	Evaluation	1	1		
5.2. Lutte contre mauvaises herbes					
5.2.1. Sensibilisation des Coopératives pour respect calendrier cultural	Nb Coopérative	200	73	150	200
5.2.2. Collaboration avec CNRADA pour la lutte contre le typha	Convention	1	1	1	1
5.4.3. Lutte contre les mauvaises herbes et utilisation des produits phytosanitaires	Nb Producteurs	161	80	50	31
5.3. Utilisation TSP/DAP	Nb Coopérative	200	73	150	200
5.3.1. Sensibilisation des Coopératives	Ha	120	120		
5.3.2. Démonstration DAP					
5.4. Paquet de technologies					
5.4.1. Vulgarisation du paquet de technologies améliorées	Nb de PTA vulgariser	PM			
5.4.1. Adoption des nouvelles paquet de technologies	Nb de PTA adopter	PM			
5.4.2. Conduite de démonstration CSC	Démonstration	PM			
5.4.3. Conduite de démonstration HIV	Démonstration	PM			
5.5. Amélioration des cultures de décrue					
5.5.1. Identification des besoins en fongicides et pesticides	PM	PM			
5.5.2. Acquisition matériel de démonstration	PM	PM			
5.5.3. Formation des conseillers agricoles sur l'utilisation des pesticides	Conseillers agricoles	15	15		
5.5.4. Conduite de démonstrations sur la lutte contre la sésamie	Démonstration				
5.5.5. Formation des conseillers agricoles sur la lutte contre la sésamie	Conseillers agricoles	15	15		

Annexe 11. Programme du suivi pédologique des sols

L'utilisation des engrais et des produits phytosanitaires et le drainage non efficient des périmètres irrigués sont susceptibles d'entraîner des impacts négatifs sur l'environnement des zones de production.

Il s'avère donc nécessaire de procéder à un suivi pédologique rigoureux des sols de la zone de production irriguée encadré par la SONADER.

A cet effet, le laboratoire des analyses pédologiques de la SONADER (LANASOL) poursuivra ses activités de suivi de l'évolution des zones de production et plus particulièrement au niveau des périmètres irrigués, en vue d'améliorer les bases du conseil rural.

La SONADER dispose depuis 1978 d'un laboratoire d'analyse des sols et de l'eau unique dans son genre en Mauritanie. Ce laboratoire, son équipement et son personnel représentent un outil de travail précieux à plusieurs titres pour la société et constitue une infrastructure d'intérêt national au service du développement agricole du pays.

L'augmentation de la productivité agricole et la mise en œuvre d'aménagement irrigué qui ont pour corollaire une agriculture intensive à haut rendement requièrent la connaissance précise des caractéristiques du milieu naturel nécessaire à la croissance des végétaux : le sol / eau et c'est le rôle du Laboratoire.

Ces caractéristiques sont nécessaires aussi pour le planificateur, l'agronome ou l'ingénieur chacun cherche d'abord à caractériser et quantifier les facteurs influant sur la fertilité et la capacité des sols à porter certaines cultures ainsi que leur aptitude à l'irrigation. Le pédologue lui s'intéresse à la classification des sols en unités homogènes basées sur des caractères, chimiques et morphologiques semblables et cartographie les unités obtenues en vue de leur mise en valeur.

Il importe, alors, de contrôler les comportements de ces sols sous cultures irriguées ou décrues (impact de l'irrigation, du drainage, des travaux culturaux et la dégradation des sols due à la sécheresse) pour mieux connaître leur carence et leur besoin en éléments nutritifs, afin d'appliquer les méthodes culturales adéquates et les amendements d'engrais nécessaires et pour suivre aussi l'état et le degré de la dégradation des sols et les méthodologies de réhabilitation.

Le présent Contrat Plant est une opportunité pour relancer le contrôle permanent de façon active sur la totalité de la superficie cultivée et encadrée par la SONADER.

Durant la période du Contrat Plant la SONADER s'attèlera sur les points suivants

- Suivi et analyse pour 200 profils dans le delta, 150 profils dans la moyenne vallée aval pour 2019 ; suivi et analyse de 200 profils dans la moyenne vallée amont prévu pour l'année 2020 et 200 profils dans la haute vallée ce sera pour l'année 2021 ; ces profils seront pris comme des points de référence qui doivent être analysés une fois tous les trois ans :

La première année sera consacrée à la zone du Delta et de la moyenne vallée aval un nombre de 350 profils en total sera creusé et analysé puis interprété et finalement mis dans des logiciels adéquats ; ces nouvelles données seront ajoutées à la documentation existante au

niveau de LANASOL pour mieux interpréter l'état de l'évolution des sols de la zone objet de l'étude. Ce nombre important correspond au nombre des périmètres dans la zone.

A signaler que les problèmes de salinité sont plus importants dans cette zone par rapport aux autres.

- Elaborer une base de données informatisée sur la base des analyses effectuées et des études antérieures pour les sols et eaux.
- Faire des ateliers de sensibilisation sur les problèmes de la dégradation des sols et les baisses de fertilité et les meilleures méthodes d'amélioration de ces sols dans les zones de production.
- Redynamiser le volet commun de recherche et d'analyse sur la dégradation des sols et de l'intensification de la riziculture en Mauritanie

ANNEXE. 12. Programme de gestion de l'eau

La SONADER continuera à jouer son rôle d'appui -conseil pour la gestion de l'eau et des ouvrages.

Au plan sous- régional, elle continuera à participer aux réunions de la Commission Permanente des Eaux ainsi qu'à toutes les instances techniques de l'OMVS chargées de la gestion de l'eau et de la mise en œuvre de programmes hydro-agricoles.

Dans ce cadre, elle continuera également à soutenir la SOGED, dans la mise en place d'un mécanisme de collecte de la redevance hydraulique et l'élaboration des consignes et la gestion des ouvrages hydrauliques communs installés sur la digue rive droite du Fleuve Sénégal.

Au plan national, la SONADER continuera à apporter conseil, information et assistance aux usagers agricoles pour la gestion de l'eau et des ouvrages hydrauliques alimentant les diverses zones de production :

- Préparer et coordonner les actions de formation et de conseil auprès des organisations d'exploitants visant une meilleure organisation de la gestion de l'eau des périmètres
- Assurer le conseil en matière de gestion de l'eau du fleuve Sénégal pour le compte de l'Etat.
- Assurer pour le compte de l'Etat l'entretien et la maintenance des axes hydrauliques
- Assurer la gestion et suivi des ouvrages vannés dont la liste figure à l'annexe

Annexe. 13. Suivi-évaluation

Programme pour le suivi- évaluation pour les années 2019/2021

La SONADER poursuivra ses interventions dans le domaine de la programmation et du suivi-évaluation en vue d'une présentation normalisée de ses différents programmes d'activités, la synthèse des résultats, l'analyse des écarts par rapport aux prévisions et à l'évaluation, en collaboration avec les intéressés, de leur impact réel sur le terrain.

Elle travaillera en relation étroite avec la DSCSE du Ministère chargé de l'Agriculture avec qui, elle coordonnera ses activités et harmonisera ses méthodes de collecte, de traitement et de diffusion de l'information.

L'objectif principal est d'assurer le suivi et à l'évaluation des différentes activités prévues dans le cadre du Contrat Plant 2019-2021 en vue de rendre compte des performances réalisées en ce qui concerne le niveau de réalisation des objectifs programmés, de l'efficience et l'efficacité des services rendus à travers les différentes activités menées (vulgarisation, formation et organisation paysannes, travaux... etc.).

Dans ce cadre la SONADER effectuera :

- Les mesures périodiques de l'impact des différents projets et des différentes activités afin d'apporter de manière continue les corrections nécessaires pour mener à bien les actions programmées. La méthodologie utilisée pour l'exécution des enquêtes relatives à l'impact des activités menées par la SONADER est élaborée sous la supervision de la DSCSE/MA, maître d'ouvrage des opérations liées aux études d'impact des activités menées dans le cadre des activités du ministère

- La mesure d'impact des activités réalisées devra faire l'objet de rapports qui seront transmis aux structures concernées ;
- L'analyse du degré de réalisation des différents objectifs assignés aux projets suivant un cadre logique, des activités, des effets et de l'impact de ces projets. Cette activité aboutit à l'élaboration de rapports d'évaluation et de tableaux de bord périodiques ;
- Les enquêtes pour évaluer les campagnes agricoles en mettant l'accent sur les revenus (comptes d'exploitation), les superficies aménagées, exploitées et récoltées, la production réalisée avec une analyse factorielle des rendements obtenus ;
- La mise en place et l'actualisation de bases de données relatives aux périmètres irrigués et aux organisations socioprofessionnelles.

Activités à mener au cours de la période 2019 – 2021

- Suivi de l'état d'exécution technique et financière des programmes d'activités ;
- Suivi des projets et des conventions ;
- Suivi permanent des campagnes agricoles au niveau des périmètres irrigués ;
- Enquêtes spécifiques sur le déroulement des campagnes agricoles ;
- Enquêtes sur les performances et l'impact de l'activité conseil agricole (vulgarisation, appui aux organisations socioprofessionnelles d'agriculteurs);
- Tenue à jour de tableaux de bord avec un suivi des indicateurs - clefs ;
- Enquêtes sur les périmètres irrigués
- Elaboration et suivi des dossiers relatifs au BCI (Budgets consolidés d'investissement) en vue de l'obtention des contreparties de l'Etat allouées à la SONADER conformément aux inscriptions du Contrat Plant 2019-2021 et aux conventions de projets.

Annexe. 14. Budget Prévisionnel 2019-2021

EMPLOIS	2019	2020	2021
INVESTISSEMENT			
Etudes et aménagements	1 179 893 506	1 423 684 043	391 853 581
Investissements Projets et programmes en cours	929 179 875	577 578 728	140 268 919
Investissements rehabilitations	172 008 373	759 529 529	156 351 298
Investissements entretien et Maintenance Ouvrages	78 705 259	86 575 785	95 233 364
Equipements	27 684 500	2 900 000	500 000
Constructions et rehabilitation	3 017 500	-	-
Materiel d'exploitation	4 251 000	-	-
Matériel de rénovation de LANASOL	3 000 000	-	-
Materiel de transport	8 416 000	-	-
Matériel informatique	1 100 000	400 000	-
Acquisition SIG	300 000	1 500 000	-
Réhabilitation Base -vie	6 700 000	-	-
Modernisation Système information	900 000	1 000 000	500 000
Cout de la restructuration	75 800 000		
TOTAL INVESTISSEMENT	1 283 378 006	1 426 584 043	392 353 581
FONCTIONNEMENT			
Fonctionnement Services	15 927 228	20 055 628	15 725 938
Eau Electricité	1 380 000	1 380 000	1 380 000
Carburant Lubrifiant	3 298 228	3 298 228	3 298 228
Dotation carburant	1 224 300	1 224 300	1 224 300
Fournitures de Bureau	420 000	420 000	420 000
Autres consommations matières	7 348 700	11 396 900	7 025 000
Entretien materiel d'exploitation	-	-	-
Entretien et répar. materiel transport	1 572 000	1 612 200	1 654 410
Entretien et réparation bureau	420 000	420 000	420 000
Entretien mat. inform.	200 000	240 000	240 000
Assurances	64 000	64 000	64 000
Missions et déplacements	1 812 250	1 812 250	1 706 000
Frais de mission en RIM	1 256 000	1 256 000	1 256 000
Frais de mission à l'étranger	450 000	450 000	450 000
Autres Déplacements	106 250	106 250	-
Frais du personnel	48 558 664	54 037 804	47 805 304
Salaires et appointements	44 579 164	46 927 804	46 927 804
Frais retraite	-	-	-
Renforcement des capacités	3 979 500	7 110 000	877 500
Frais de gestion	6 682 250	9 142 150	3 450 800
Télécommunications & poste	690 000	690 000	690 000
Assistance technique	3 546 400	5 811 300	811 200
Services consultants	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Frais du conseil d'administration	455 000	455 000	455 000
Frais bancaires	59 300	59 300	59 300
Impôts et taxes	40 300	40 300	40 300
Frais divers	691 250	886 250	195 000
TOTAL FONCTIONNEMENT	72 980 392	85 047 832	68 688 042
TOTAL GENERAL	1 356 358 399	1 511 631 875	461 041 623

RESSOURCES	2 019	2 020	2021
INVESTISSEMENTS			
Financements bailleurs	940 564 375	577 578 728	140 268 919
Financement PGIRE	680 671 506	89 815 321	6 712 125
Financement AFD	102 697 200	119 880 000	37 162 800
Financement FSD	145 811 169	367 883 407	96 393 994
Financement équipements	11 384 500	0	0
Financement Etat	342 813 632	849 005 315	252 084 662
Rehabilitation périmètres	172 008 373	759 529 529	156 351 298
Entretiens et maintenance ouvrages	78 705 259	86 575 785	95 233 364
Equipements	16 300 000	2 900 000	500 000
Restructuration	75 800 000	0	0
S/T	1 283 378 006	1 426 584 043	392 353 581
FONCTIONNEMENT			
Financement Etat	46 361 485	46 361 485	46 361 485
Conseil agricole	31 989 637	31 959 856	31 947 246
Suivi pédologique	6 533 104	6 544 559	6 549 409
Suivi -évaluation	5 758 203	5 771 949	5 777 768
Gestion eau	2 080 540	2 085 122	2 087 062
Financement bailleurs	13 522 100	23 160 700	6 758 700
Financement recettes propres	13 096 807	15 525 647	15 567 857
Maîtrise ouvrage	8 796 987	9 825 647	9 167 857
Autres propres	500 000	1 500 000	2 100 000
Collecte redevance hydraulique	3 800 000	4 200 000	4 300 000
S/T	72 980 392	85 047 832	68 688 042
Total Général	1 356 358 399	1 511 631 875	461 041 623

Annexe. 15. Modalités de calcul des coûts des services de la SONADER

Direction	Coût dispositif	Coord	Dispositifs								Superficie Totale encadrée		
			PS	A.Ad.	C. Secteur	CSOP	CSCA	CA	T. GR		2019		
											Irrigué	Décrue	Total
Cout des Directions regionales	24 757 112	73	3	25	3	5	5	3	22	7	29 893,00	19 600,00	49 493,00
Cout de la DDAAP	3 144 597	8	1	4	1		1	1	0	0			
Quote part Cout Administration	4 087 928												
Total Conseil Agricole	31 989 637	81	4	29	4	5	6	4	22	7			
Suivi -évaluation													
Cout direct	2 692 257												
Quote part Cout Administration	3 065 946												
	5 758 203												
	37 747 841		Coût à l'Ha			763							
Direction	Coût dispositif	Coord	Dispositifs								Superficie Totale encadrée		
			PS	A.Ad.	C. Secteur	CSOP	CSCA	CA	T. GR		2020		
											Irrigué	Décrue	Total
Cout des Directions regionales	27 105 752	81	3	25	3	5	5	3	30	7	32 962,21	33 600,00	66 562,21
Cout de la DDAAP	3 144 597	8	1	4	1		1	1	0	0			
Quote part Cout Administration	4 106 256												
Total Conseil Agricole	34 356 605	89	4	29	4	5	6	4	30	7			
	63 289 254												
Suivi -évaluation													
Cout direct	2 692 257												
Quote part Cout Administration	3 084 971												
	5 771 948												
	40 128 553		Coût à l'Ha			603							
Direction	Coût dispositif	Coord	Dispositifs								Superficie Totale encadrée		
			PS	A.Ad.	C. Secteur	CSOP	CSCA	CA	T. GR		2020		
											Irrigué	Décrue	Total
Cout des Directions regionales	27 105 752	81	3	25	3	5	5	3	30	7	33 362,21	33 600,00	66 962,21
Cout de la DDAAP	3 144 597	8	1	4	1		1	1	0	0			
Quote part Cout Administration	4 114 015												
Total Conseil Agricole	34 364 364	89	4	29	4	5	6	4	30	7			
Suivi -évaluation													
Cout direct	2 692 257												
Quote part Cout Administration	3 090 791												
	5 777 768	0											
	40 142 133		Coût à l'Ha			599							

	2019	2020	2021
Suivi pedologique			
Cout direct	3 978 149	3 978 149	3 978 149
Quote part Cout Administration	2 554 937	2 566 410	2 579 522
	6 533 086	6 544 559	6 557 671
Gestion eau			
Cout direct	1 058 558	1 058 558	1 058 558
Quote part Cout Administration	1 021 982	1 026 564	1 028 504
	2 080 540	2 085 122	2 087 062

Annexe. 16. Autres recettes propres

	2019	2020	2021
Collecte redevances eau pour compte SOGED	38 000 000	42 000 000	43 000 000
Analyse pedologiques		12 000 000	36 000 000
Prestation cartographiques		8 000 000	15 000 000
contrôle aménagements	1 000 000	5 000 000	7 500 000
Certification des semences	2 000 000	10 000 000	20 000 000
Appui-conseil	5 000 000	15 000 000	20 000 000
Suivi et contrôle	2 000 000	5 000 000	10 000 000
Autres prestations	3 000 000	5 000 000	10 000 000
	51 000 000	102 000 000	161 500 000

Annexe. 17. Indicateurs de résultats de Performance

Indicateurs	Période de référence 2017	2019	2020	2021
ETUDES				
Volume des études à réaliser en Mio MRU		26,437	48,039	
Volume des recettes provenant des études en Mio. MRU		0,69	2,14	
Taux de réalisation des études en %		100%	100%	
Taux de réalisation des recettes provenant des études en %		36%	53%	
TRAVAUX				
Volume des travaux mis en œuvre en Mio.MRU		1153,457	1382,357	385,141
Volume des recettes provenant des travaux en Mio. MRU		23,626	16,281	10,688
Taux de réalisation des travaux en %		100%	100%	100%
Taux de réalisation des recettes provenant des travaux en %		36%	53%	86%
HYDRO-AGRICOLE				
Hectares de périmètre réhabilités ou aménagés.		2 220	1 515	2 500
Hectares mis en valeurs		29 893	32 962	33 362
Nombre de coopératives féminines exploitant des superficies irriguées		100	100	200
Nombre d'OP ayant reçu un appui en outillage et matériel agricole		39	41	
Exploitation des périmètres irrigués collectifs				
Superficies périmètres encadrés		66 962	66 562	66 962
Superficie emblavée en riz		29 893	32 962	33 362
Superficie emblavée annuellement en cultures autres que le riz		4 299	4 425	4 500
Intensité culturale		1,20	1,30	1,50
Rendements moyens annuels en riz (CSC)		5,00	6,00	6,50
Evolution Revenu / ha en milliers d'UM pour le riz		190 824	261 824	297 324
Niveau de paiement des redevances eau ou taux de recouvrement		60%	80%	100%
Appui à l'intensification à travers les bonnes pratiques agricoles en riziculture				
Périmètres rizicoles ensemencés en semences améliorées		40%	60%	90%
Superficies des périmètres collectifs sur lesquelles se pratiquent les bonnes pratiques		30%	40%	60%
Renforcement des capacités				
Organisation et gestion (tenue des documents, bilan et compte d'exploitation) ;		157	100	170
L'entretien des Groupes Motos Pompes (GMP), moulins et décortiqueuses.		49	20	12
Technique Culturelle (démonstration Riz, maraichage, etc...) et programmation et conduite de la campagne agricole		144	100	62
Entretien des réseaux et gestion de l'eau au sein du périmètre ;		72	50	31
Techniques des maraichages pour les femmes			100	
Appui en organisation et gestion				
Coopératives et producteurs individuels appuyés, ayant reçu un appui-conseil en organisation		100%	100%	100%
Coopératives et producteurs individuels ayant bénéficié d'un appui sur la tenue des documents de gestion		100%	100%	100%
Appui aux ACTIVITES DES FEMMES				
Appui en Organisation				
Coopératives membres des OP ou d'unions des coopératives formées qui tiennent les réunions du bureau et les assemblées générales ordinaires		100%	100%	100%
Nombre d'unions de coopératives constituées		24	2	
Nombre de femmes dans les instances de décision des OP				
Appui en Gestion				
OP et d'unions des coopératives ayant reçu au moins un appui sur la tenue des documents de gestion		100%	100%	100%
Accès au Crédit				
unions de coopératives et de OP ayant déposé des demandes de crédit au près de la CDD.		100%	100%	100%
ACTIVITES FEMININES				
Nbre OP ayant accès au crédit		100%	100%	100%
Nbre de ha réhabilités		100	0	0
Indicateurs de gestion				
Coefficient brut d'exploitation		1	1	1
Efforts de réduction des charges de fonction			17%	-19%
Importance de la maîtrise d'œuvre et MOD en %		32%	42%	26%
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES				
Poids de la charge du personnel en %		64%	55%	67%

Note explicative du calcul des indicateurs de performance

1 - ETUDES :

- **Volume des études mises en œuvre** : C'est le volume de financements d'études mises en œuvre en millions d'ouguiya. Cet indicateur sera calculé en faisant la somme des montants décaissés par an dans le cadre des marchés d'études;

- **Volume des recettes provenant des études en millions d'UM** : C'est le volume des recettes provenant des prestations liées à la maîtrise d'ouvrage déléguée des études et à la maîtrise d'œuvre des études (voir barème de rémunérations en annexe n° 1.1.4). On le calcule en faisant la somme des rémunérations des prestations de maîtrise d'ouvrage déléguée des études + le volume total des marchés d'études réalisées en maîtrise d'œuvre par la SONADER.

- **Taux de réalisation des études** =
$$\frac{\text{Volume des études mises en œuvre}}{\text{Volume des études initialement prévues}} \text{ en } \%$$

- **Taux de réalisation des recettes provenant des études** =
$$\frac{\text{Recettes réalisées}}{\text{Recettes initialement prévues}} \text{ en } \%$$

2 - TRAVAUX :

- **Volume des travaux mis en œuvre en millions. UM**: C'est le coût total des travaux réalisés en millions d'UM. On le calcule en faisant la somme des montants décaissés annuellement au titre des travaux d'extension, de réhabilitation et d'entretien - maintenance.

- **Volume des recettes provenant des travaux en Millions d'UM** : C'est le volume des recettes provenant des prestations liées à la maîtrise d'ouvrage déléguée des travaux (voir barème sur les missions normalisées en annexe n°8) et à la maîtrise d'œuvre en matière de contrôle des travaux. On le calcule en faisant la somme des rémunérations des prestations de maîtrise d'ouvrage déléguée des travaux + le volume total des marchés de contrôle de travaux réalisés en maîtrise d'œuvre par la SONADER.

- **Taux de réalisation des travaux** =
$$\frac{\text{Volume des travaux mis en œuvre}}{\text{Volume des travaux initialement prévus}} \text{ en } \%$$

- **Taux de réalisation des recettes provenant des travaux** =
$$\frac{\text{Recettes réalisées}}{\text{Recettes initialement prévues}} \text{ en } \%$$

3 - CONSEIL RURAL

Appui technique

- **Superficies exploitées (avec réhabilitation)** : C'est la surface totale emblavée au cours d'une année agricole c'est à dire pendant les campagnes d'hivernage, de contre-saison froide (CSF) et de contre-saison chaude (CSC). Ces superficies estimées à travers des données fournies par les services de la SONADER seront validées par les délégations régionales du MDR;

- **Superficies emblavées en riz** : C'est la surface cultivée par année agricole en riz au niveau des périmètres bénéficiant du conseil et de l'appui de la SONADER. Ces superficies estimées à travers des données fournies par les services de la SONADER seront validées par les délégations régionales du MDR;

- **Superficie emblavée en cultures autres que le riz** : c'est la somme des superficies cultivées par année agricole avec des spéculations autres que le riz notamment le maïs, le sorgho, le maraîchage, les cultures fourragères, etc. Ces superficies estimées à travers des données fournies par les services de la SONADER seront validées par les délégations régionales du MDRE;

- **Intensité culturale** : c'est un indice qui rend compte du degré d'exploitation des périmètres fonctionnels.

$$\text{Intensité culturale} = \frac{\text{Surface totale cultivée}}{\text{Surface totale cultivable (SAU)}}$$

Surface totale cultivable (SAU) :

Il s'agit ici des surfaces aménagées nettes qui sont fonctionnelles et par conséquent peuvent être exploitées. Les superficies aménagées et abandonnées ne sont pas prises en compte.

Production annuelle de riz paddy

$$\text{- Rendement moyen annuel en riz} = \frac{\text{Production annuelle de riz paddy}}{\text{Surface totale cultivée annuellement en riz}}$$

Le calcul de cet indicateur prendra en compte toutes les campagnes de l'année agricole. A la demande, cet indicateur pourrait aussi être calculé par campagne et notamment pour celles d'hivernage et de contre saison chaude au cours desquelles le riz est cultivé. La mesure de la production et des rendements est réalisée par échantillonnage suivant une méthode basée sur les carrés de rendements.

- **Revenu net / ha en milliers d'UM pour le riz** : c'est le résultat d'exploitation obtenu pour le riz par campagne (compte d'exploitation général). A la demande, cet indicateur pourrait être calculé par campagne et par types de périmètres (Grands, Moyens, Petits). La mesure de cet indicateur est obtenue grâce à une enquête réalisée par échantillonnage au niveau des exploitants;

4. APPUI AUX OSP

- **Nombre d'OSP en règle avec le crédit agricole** : il s'agit d'OSP qui est éligibles au Crédit agricole. Cet indicateur est vérifiable au niveau de l'UNCACEM.

5. INDICATEURS DE GESTION

a) Gestion financière

$$\text{- Coefficient brut d'exploitation} = \frac{\text{Charges d'exploitation (hors amortissements et provisions)}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

$$\text{- Ratio de rentabilité} = \frac{\text{Résultat brut}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

$$\text{- Efforts de réduction des charges de fonctionnement} = \frac{(\text{Budget année n} - \text{Budget année n-1})}{\text{Budget année n-1}} \text{ en \%}$$

$$\text{- Importance de la maîtrise d'œuvre} = \frac{\text{Recettes provenant de la maîtrise d'œuvre}}{\text{Recettes totales}} \text{ en \%}$$

b) Gestion des ressources humaines

$$- \text{Structure de la charge du personnel} = \frac{\text{Charges dues au personnel d'appui}}{\text{Charges totales du personnel}} \text{ en } \%$$

$$- \text{Poids de la charge du personnel} = \frac{\text{Coût du personnel en UM}}{\text{Budget de fonctionnement}} \text{ en } \%$$

Annexe 18. Contrat Plan 2019-2021