

Etablissement d'un partenariat durable entre la SAED et une société régionale d'aménagement du Nord

BILAN 2016-2017 *CACG, BRL et SCP*



Financement AFD

Décembre 2017



SOMMAIRE

1	CADRE DU PARTENARIAT	5
2	DEROULEMENT DU PARTENARIAT	6
2.1	<i>Les axes prioritaires et les actions</i>	6
2.2	<i>L'organisation du partenariat</i>	12
2.3	<i>Le budget et le financement</i>	13
2.4	<i>Synthèse des missions réalisées</i>	13
3	BILAN DES ACTIONS	19
3.1	<i>Synthèse d'avancement des actions</i>	19
3.2	<i>Bilan des actions de l'axe 1 – Planification et suivi évaluation</i>	25
3.2.1	Action 1.01	26
3.2.2	Action 1.02	26
3.2.3	Action 1.03	27
3.2.4	Action 1.04	28
3.2.5	Action 1.05	29
3.2.6	Action 1.07	30
3.2.7	Action 1.09	30
3.2.8	Action 1.10	31
3.2.9	Action 1.11	32
3.2.10	Action 1.12	33
3.2.11	Action 1.13	34
3.2.12	Action 1.14	34
3.2.13	Action 1.15	35
3.2.14	Action 1.16	36
3.2.15	Action 1.17	36
3.3	<i>Bilan des actions de l'axe 2 – Gestion des aménagements, de l'eau et de l'environnement</i>	37
3.3.1	Action 2.01	38
3.3.2	Action 2.04	38
3.3.3	Action 2.02	39
3.3.4	Action 2.05	40
3.3.5	Action 2.07	41
3.3.6	Action 2.21	42
3.3.7	Action 2.22	43
3.3.8	Action 2.23	44
3.4	<i>Bilan des actions de l'axe 3 – Conseil et assistance aux Collectivités locales</i>	44
3.4.1	Action 3.01	45
3.4.2	Action 3.02	46

3.4.3	Action 3.03	46
3.4.4	Action 3.04, Action 3.09	47
3.4.5	Action 3.06	48
3.4.6	Action 3.07	49
3.4.7	Action 3.10	49
3.4.8	Action 3.12	50
3.4.9	Action 3.13	50
3.4.10	Action 3.15	51
3.4.11	Action 3.18	51
3.4.12	Action 3.19	51
3.4.13	Action 3.20	52
3.4.14	Action 3.21	52
3.4.15	Action 3.22	53
3.4.16	Action 3.23	53
3.4.17	Action 3.24, Action 3.25	54
3.5	<i>Bilan des actions de l'axe 4 – Politique de développement des filières agricoles</i>	55
3.5.1	Action 4.03	55
3.5.2	Action 4.04	55
3.5.3	Action 4.06	56
3.5.4	Action 4.07	56
3.5.5	Action 4.09	58
3.5.6	Action 4.10	59
3.5.7	Action 4.12	59
3.5.8	Action 4.14	60
3.5.9	Action 4.19	60
3.5.10	Action 4.21	61
3.5.11	Action 4.22	61
3.5.12	Action 4.23	62
3.6	<i>Bilan des actions de l'axe 5 – Appui à la redynamisation du CIFA</i>	62
3.6.1	Action 5.01, Action 5.02, Action 5.03	62
4	BILAN GLOBAL DU PARTENARIAT ET PAR AXE	65
4.1	<i>Eléments de bilan général</i>	65
4.2	<i>Eléments de bilan thématique sur l'Axe 1 - Planification et suivi évaluation</i>	68
4.2.1	Implication de la SAED	68
4.2.2	Bilan global des actions	68
4.3	<i>Eléments de bilan thématique sur l'Axe 2 - Gestion des aménagements, de l'eau et de l'environnement</i>	71
4.3.1	Gestion environnementale	71
4.3.2	La politique de transfert de la SAED aux usagers	72
4.3.3	La Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur	74
4.3.4	Les prix d'ordre	75
4.3.5	Le suivi des flux	76
4.4	<i>Eléments de bilan thématique sur l'Axe 3 - Conseil et assistance aux Collectivités locales</i>	77

4.4.1	Capitaliser	79
4.4.2	Améliorer des conditions de mise en œuvre des outils fonciers et impliquer les acteurs	82
4.4.3	Evaluer les impacts des projets dans le cadre de l'exploitation durable - projet 3PRD	86
4.5	<i>Eléments de bilan thématique sur l'Axe 4 - Politique de développement des filières agricoles</i>	87
4.5.1	La filière Riz	88
4.5.2	La filière Tomates	88
4.5.3	La filière Oignons	88
4.6	<i>Eléments de bilan thématique sur l'Axe 5 - Appui à la redynamisation du CIFA</i>	90
5	PERSPECTIVES	92
5.1	<i>Perspectives générales pour la SAED</i>	92
5.2	<i>Perspectives pour la stratégie d'entreprise et le management</i>	93
5.2.1	Gestion administrative et financière de la société	93
5.2.2	Gestion de projet	94
5.2.3	REX Capitalisation du projet 3 PRD	95
5.3	<i>Perspectives pour la gestion de l'eau et de l'environnement</i>	95
5.3.1	Gestion environnementale	95
5.3.2	Evaluation impacts des projets	96
5.3.3	Valorisation de l'expérience du transfert des aménagements SAED/usagers	97
5.3.4	La GMAO	97
5.3.5	Les bases du chiffrage des aménagements - les prix d'ordre	98
5.3.6	Gestion de l'eau – le suivi des flux	98
5.3.7	Gestion de l'eau – des outils modernes d'optimisation	98
5.4	<i>Perspectives pour le conseil et l'assistance aux Collectivités locales</i>	99
5.4.1	Perspectives relatives aux outils de gestion du foncier	99
5.4.2	Perspectives relatives à la diversification des appuis aux Collectivités	101
5.5	<i>Perspectives pour l'accompagnement des filières</i>	102
5.5.1	Perspectives pour la filière Riz	102
5.5.2	Perspectives pour la filière Tomate	103
5.5.3	Perspectives pour la filière Oignon	103
5.6	<i>Perspectives pour l'appui au CIFA</i>	104
6	ANNEXE	105



1 CADRE DU PARTENARIAT

Dans le cadre de l'appui institutionnel du Projet 3PRD (Projet de Promotion du Partenariat Rizicole dans le Delta) financé par l'Agence Française de Développement (AFD), la République du Sénégal a obtenu l'accord d'établissement d'un Partenariat durable entre la 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) et une Société Régionale d'Aménagement du Nord.

Un Partenariat a ainsi été établi pour l'année 2015 entre la SAED et le groupement de trois Sociétés d'Aménagement Régionales françaises (CACG, BRLi, SCP)¹.

Ce partenariat a eu pour objet la fourniture, par les SARs, de prestations d'assistance technique, d'expertise, de conseil et de formation au bénéfice de la SAED. Les actions du partenariat se sont inscrites dans le cadre du 3PRD et des principes qui le sous-tendent, et dans le cadre plus général des actions de la SAED, fixées dans sa 11ème Lettre de Mission (2015-2017).

Le partenariat 2015 a été conduit comme étant la première phase exploratoire d'un partenariat durable. Cette phase visait à mettre en place les premières actions et, selon une évaluation partagée des bénéfices, d'en envisager la prolongation et l'approfondissement.

A la fin de l'année 2015, au vu des avancées et des retombées positives issues du Partenariat, il a été décidé de le reconduire pour les années 2016 et 2017.

Ce rapport constitue le rapport de bilan de la période 2016-2017 en complément du rapport 2016.

¹ CACG Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne (Tarbes, France)
BRLi Bas Rhône Languedoc *Ingénierie* (Nîmes, France)
SCP Société du Canal de Provence (Aix en Provence, France)

2 DEROULEMENT DU PARTENARIAT

Au démarrage du partenariat en 2015, la SAED a proposé les axes de travail qu'elle a jugé prioritaires pour le partenariat, en lien avec sa lettre de Mission et les projets en cours.

En 2015, des missions exploratoires ont été réalisées par les SAR au Sénégal, et la SAED a été intégrée dans un petit programme de voyages d'étude ou de formation. A l'issue, un programme d'actions budgétisées a été établi avec les 3 SAR, amendé et validé en juin 2016.

Les premières missions thématiques de 2016 ont permis d'affiner les actions proposées, la répartition des ressources affectées et le calendrier prévisionnel de déroulement.

2.1 Les axes prioritaires et les actions

Le partenariat a été structuré autour de 5 axes :

- Axe 1: planification et suivi-évaluation intégrant les aspects techniques, administratifs et financiers
- Axe 2 : gestion des aménagements, de l'eau et de l'environnement
- Axe 3 : conseil et assistance aux collectivités locales pour assumer leur fonction de gestion et de sécurisation du foncier et pour formuler et mettre en œuvre des programmes économiques de développement de leur territoire
- Axe 4 : politique de développement des filières agricoles (chaîne de valeur) et d'incitation à l'investissement privé dans l'agriculture
- Axe 5 : appui à la redynamisation du CIFA

65 actions ont été définies au sein de ces 5 axes. Elles ont été le cas échéant déclinées en sous-actions.

L'intervention des SAR auprès de la SAED, selon le besoin propre à chaque action, a couvert un large panel:

- d'expertise technique
- d'échange d'expérience et/ou de mise en relation avec des personnes ressources
- d'appui à la structure en termes d'analyses et de réflexions
- d'études et diagnostics
- de transfert d'outils
- de formation destinée au personnel.

Un tableau de suivi des actions, partagé avec la SAED, a été construit avec une fiche action associée et identification des livrables attendus.

L'ensemble des livrables du partenariat 2016-2017 est joint au rapport principal, sur support informatique.

Tableau 1 – Programme d’actions du partenariat 2016-2017

N° Action	Titre Action	Détail / Sous Action	Années	Interlocuteur [France]	Qui [structures]
Axe 1: Planification et Suivi-évaluation intégrant les aspects techniques, administratifs et financiers				CACG	sous total AXE 1
Action 0	Mettre en place un tableau simple de suivi des actions du partenariat engagées et de leur rattachement aux priorités définies	Conception du tableau et suivi tout au long du partenariat Gestion administrative, comptable et logistique CACG et SAED	2016 2017	CACG	CACG SAED
Gestion administrative et financière au niveau Société					
Action 1.01	Partager l'expérience des SAR sur la planification stratégique et opérationnelle.	Partager l'expérience des SAR sur les outils et processus de planification stratégique et opérationnelle (Accompagnement dans l'évolution du protocole de gestion analytique de la SAED). Partage d'expérience sur les processus d'élaboration des stratégies d'entreprise CACG et SCP. Appui à la finalisation des TDR et à la mise en oeuvre du processus à la SAED	2016 2017	SCP	CACG, BRL, SCP, SAED CCG / DFC
Action 1.02	Former sur la planification stratégique et opérationnelle, et sur la gestion orientée par les résultats	Formation en France pour CPSE sur la planification stratégique et opérationnelle, et sur la gestion orientée par les résultats	2017	SCP	SCP, CACG SAED CPSE
Action 1.04	Accompagner la CPSE vers son opérationnalisation et la préparation de la LM 12	Travailler sur l'amélioration du portage des rôles et missions, sur le mode de fonctionnement avec les autres directions. A détailler à partir du manuel actualisé des procédures SAED (en 2016)	2016 2017	CACG	CACG SAED CPSE / CAI
Action 1.10	Conseiller pour améliorer l'appropriation du système informatisé de suivi évaluation de la LM11	Accompagner la CPSE pour l'appropriation du système d'information de la CPSE, et l'articulation entre Gest'Act et le système d'information global. Echange à distance pour définition du contenu de l'action, à réaliser en 2017.	2017	CACG	CACG SAED DRHA / DFC
Action 1.12	Réflexion sur l'évolution / adéquation des missions et des ressources financières SAED et les possibilités de génération de ressources financières pour prendre en charge une partie de son fonctionnement	Aider à la mise en place et l'animation d'un groupe de travail SAED sur la diversification des ressources financières, en lien avec l'évolution du protocole d'élaboration du budget annuel	2016 2017	CACG	CACG SAED CCG / DFC
Action 1.13	Echanger sur le système des SAR : trajectoires, statuts, relations tutelles	Participation des SAR au niveau directionnel et des administrateurs	2016 2017	CACG	CACG DG & administrateurs SAED DG / MAER
Action 1.14	Ressources Humaines: Echanger sur les mécanismes incitatifs, la politique de formation, les outils de gestion des carrières, entretiens annuels	Accompagner l'élaboration d'un plan de formation adapté aux besoins actuels et futurs de la SAED Faire le lien avec le projet SAED de mettre en place un système de suivi managérial	2016 2017	CACG	CACG + autre SARs SAED DRHA
Action 1.15	Appui institutionnel à la SODAGRI	Etude institutionnelle visant à mettre en lumière les conditions pour que la structure devienne compatible avec les nouvelles missions	2016 2017	CACG	CACG + autre SARs SAED DRHA
Pilotage de projet, d'activité, d'opérations					
Action 1.03	Former sur les logiciels de gestion de projets	Echanges d'expériences avec les SAR. Aider à la formulation des formations à proposer sur la gestion projet	2016 2017	CACG	CACG SAED DRHA
Action 1.05	Partager l'expérience des SAR sur les outils et processus de suivi évaluation	Partager l'expérience des SAR sur les outils et processus de suivi évaluation. Echanges d'expériences sur les méthodes de REX - SMQSE.	2016	SCP	SCP SAED CPSE
Action 1.07 cf action 1.01	Partager l'expérience des SAR sur le fonctionnement en mode projet (conduite d'opérations)	REX sur les différentes organisations adoptées par la SAED dans les projets . Appui-conseil à l'amélioration de la coordination entre activités régaliennes et activités de projet (au niveau planification, articulation des interventions des points focaux...)	2016 2017	SCP	SCP SAED CPSE / CCG / DAM / DAIH
Action 1.08 cf axe 2	Conseiller sur les mécanismes de capitalisation à mettre en place, en matière d'aménagements hydro-agricoles, au niveau organisationnel	Continuer sur le processus et méthode de capitalisation	2016		
Action 1.09 cf action 1.01	Partager l'expérience CACG sur la mise en place et le fonctionnement d'Agresso	Conseiller sur l'évolution des outils informatiques et procédures internes SAED, pour mieux (re)déployer les effectifs et ainsi lisser l'activité	2017	CACG	CACG SAED CPSE
Action 1.11 cf action 1.01	Partager l'expérience sur les processus balisant la vie d'une opération	Retours d'expérience de la CACG vers des chefs de projets / d'opérations SAED : présentation de la vie d'un projet (Direction des Opérations) Retours d'expérience de la CACG vers des chefs de projets / d'opérations SAED : présentation d'une intervention de maintenance (Direction de l'Exploitation) La CACG partage son outil maison de "Revue de projet" avec la SAED CCAG accompagne la SAED dans l'appropriation de l'outil et son adaptation aux besoins spécifiques de la SAED	2016 2017	CACG	CACG SAED CPSE
Action 1.16 cf action 1.01	Partager l'expérience sur le suivi d'opérations d'aménagement	Partager l'expérience des SAR sur le suivi des études et des travaux d'aménagement hydroagricoles Améliorer les activités de suivi des études et de contrôle des travaux d'aménagement hydroagricoles (identifier les points essentiels à considérer dans le suivi)	2017	SCP	SCP SAED DAIH
Action 1.17	Formation préalable à la mise en œuvre du projet de télédétection par utilisation des images du satellite Sentinel-2	Former 2 spécialistes SIG de la DDAC au traitement et à l'utilisation des images Sentinel-2	2016	CACG	CACG SAED DDAC

N° Action	Titre Action	Détail / Sous Action			Interlocuteur [France]	Qui [structures]
Axe 2 : Gestion des aménagements, de l'eau et de l'environnement					SCP	sous total AXE 2
Gestion de l'eau et des aménagements						
Action 2.01	Amender les TDR relatifs à l'étude d'évaluation de la gestion et de la maintenance des aménagements hydroagricoles par catégorie, dite "capitalisation de la politique de transfert"	Revoir les TDR étude pour intégrer les projets 3PRD et AIDEP (dont l'élaboration du cahier des charges pour la maintenance des PIV est en cours). Voir comment les résultats de l'étude pourra bénéficier à ce cahier des charges	2016	2017	SCP	SCP, BRli, CACG
Action 2.02	Echanger sur les outils en place en termes de GMAO			2017	SCP	SCP SAED
Action 2.04	Réaliser l'étude-capitalisation de la politique de transfert			2017	SCP	SCP, CACG, BRli
Action 2.05	Amender les TDR d'une étude sur le coût des aménagements - capitalisation	Permettre de fixer des ordres de grandeur de prix par type d'aménagement et par zone.		2017	SCP	SCP
Action 2.06	Réaliser l'étude sur le coût des aménagements			2017	SCP	SCP, CACG, BRli
Action 2.07	Amender les TDR d'une étude sur le suivi de la consommation en eau au sein du périmètre.	Améliorer le suivi des volumes prélevés et de leur utilisation par rapport aux besoins des cultures. Analyse du dispositif en place et propositions (y compris adaptations logiciel).	2016	2017	SCP	SCP
Environnement						
Action 2.20	Travailler sur la mise en perspective des activités SAED avec le SDAGE et l'adaptation au changement climatique	Intégrer la problématique de concertation autour des usages de l'eau (équité, acceptabilité...). Préparation en 2016 d'un séminaire 2017 à la SAED	2016	2017	CACG	CACG, SAED, OMVS, SONED
Action 2.21	Elaborer les TDR d'une étude pour cadrer les études d'impact des projets financés. Appuyer la SAED dans le suivi de l'étude,	Pour identifier les préoccupations environnementales de la zone SAED et éviter les redondances entre études d'impacts. Faire le REX des propositions de mesures environnementales des projets réalisés ou en cours. Faire le lien avec les activités de la LM et l'étude-capitalisation de la politique de transfert	2016	2017	BRli	BRli, CACG
Action 2.22	Partager l'expérience des SAR sur le suivi environnemental de chantier et l'application opérationnelle des mesures environnementales.			2017	BRli	BRli, CACG, SCP
Action 2.23	Conseiller pour mettre en place un dispositif pérenne de suivi-environnemental au niveau central et décentralisé	Accompagner la SAED pour mettre en place un dispositif pour le suivi des thèmes (ex mesures de la qualité des eaux, gestion des intrants phyto et des déchets, gestion du typha, travailler sur algues proliférantes). Travailler sur le suivi d'indicateurs de résultats sur le milieu	2016	2017	BRli	BRli

N° Action	Titre Action	Détail / Sous Action			Interlocuteur [France]	Qui [structures]
Axe 3 : Conseil et assistance aux Collectivités locales pour assumer leur fonction de gestion et de sécurisation du foncier et pour formuler et mettre en œuvre des programmes économiques de développement de leur territoire					CACG	sous total AXE 3
Capitaliser						
Action 3.01	Travailler sur la valorisation de l'expérience de la SAED dans le projet PDIDAS Participer à la réflexion sur la mise en place d'un observatoire des outils fonciers dans la VFS	SAED produit une note de synthèse PDIDAS. Faire le lien entre SAED/PDIDAS/Université GB sur le sujet des observatoires fonciers	2016	2017	CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.02	Aider à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions pour la suite de la déclaration de Dakar	Capitalisation et vulgarisation de l'expérience SAED en matière d'accompagnement de la GFTD	2016		CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.03	Amender les TDR d'un document de synthèse et d'analyse transversale relative à 20 ans d'expérience SAED sur le foncier - réaliser le document pour capitaliser	Synthèse à réaliser en 2016, en interne SAED	2016		CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.04	Travailler sur la vulgarisation des notions de SIF manuel et SIF informatique. Produire un document d'explication, stabiliser, consolider le SIF	Atelier de travail SAED	2016	2017	CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.05	Mettre en place la "capacitation" des agents SAED et des UGP en matière de SIF pour la venue des projets AIDEP, ASAMM et APEFAM	Organiser la formation interne SAED et la montée en compétence sur les SIF manuels et informatiques Sur les autres outils fonciers, les points focaux suivent déjà SIF permettra de renseigner les indicateurs de signature CDI	2016	2017	CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.06	Monter un programme de formation généraliste sur tous les outils fonciers à destination des conseillers agricoles, délégués, chefs de secteurs de la SAED pour mieux aider les CL sur le terrain		2016		CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.07 cf action 3.05	Harmoniser les connaissances et les actions réalisées en matière de foncier par le niveau central SAED (DACL) et le niveau décentralisé (UGP). Développer une culture interne spécialisée et partagée		2016	2017	CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.08 cf action 3.02	Simplifier le schéma d'attribution de terre (issu du PACR) et inclure la CDI. Travailler sur ce schéma en perspective de l'arrivée des opérateurs projets (sur Podor et Matam) dans un souci d'orientation et de capitalisation des acquis.		2016	2017	CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.09 cf action 3.02	Travailler / Relancer le COSSIF. Valoriser le rapport d'évaluation du SIF MCA et du SIF PACR, en cours, pour préparer un plan d'action 2016	Vérifier si les outils déployés par MCA et PACR dans les CL continuent à fonctionner. Etendre le COSSIF aux autres régions hors delta (Podor 2016, Matam 2017)	2016	2017	CACG	CACG SAED - DACL
Améliorer les conditions de mise en œuvre des outils fonciers						
Action 3.11	Expertiser les programmes de formation et de recyclage régulier des animateurs et des autres acteurs locaux (élus et populations)	Lien avec le CIFA Envisager d'élargir les sessions de formation aux autres acteurs susceptibles d'intervenir dans l'élaboration et la mise en application des outils (chefs de secteur, CA, etc.)	2016		CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.12	Organiser un atelier avec le groupe pilote des CL 2015 pour identifier des actions ciblées à tester, visant une meilleure appropriation des outils fonciers par les CL. Elaborer un plan d'actions tests pour/par les CL. Priorité sur la zone PEDIDAS	Dans le PEDIDAS, la mise en application des outils démarre en 2016. Veiller à harmoniser les actions entre les projets et les équipes, et s'appuyer sur le PEDIDAS pour tester des actions pour/par les CL.	2016		CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.13	Organiser des ateliers départementaux d'évaluation de la CDI notamment sur le contenu	en préalable: la SAED appuie la mise en place une commission chargée du suivi de l'application de la CDI (conseil, comités d'usagers, autorité administrative, forces de l'ordre)	2016	2017	CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.14	Concevoir et produire des valises contenant les différents supports conçus à l'intention du Maire et des organes de suivi (CTA, Com-Zone, Réseau Animateurs, CDE et secrétaires municipaux). Participer à l'avancement de cette activité SAED	Valoriser et poursuivre le travail fait pour les ateliers de Dakar	2016		CACG	CACG SAED - DACL
Suivre la mise en œuvre des outils fonciers						
Action 3.15	Editer et tester les fiches de suivi élaborées par la SAED pour suivre les activités (animateur, commission de zone, commission domaniale) dans des collectivités locales tests (focus AIDEP, ASAMM, PDIDAS). Travailler avec la CPSE sur la valorisation des fiches	Lien avec les indicateurs et l'observatoire		2017	CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.16	Mettre en place une action pour identifier les superficies attribuées dans le domaine irrigué mais non signataires de la CDI. Travailler sur la rétroactivité de la CDI	Action réalisée par la SAED En lien avec la réflexion sur les indicateurs de la LM et l'observatoire foncier		2017	CACG	CACG SAED - DACL

Impliquer les acteurs						
Action 3.17	Préparer le cadre de travail et d'échange entre les opérateurs fonciers à venir sur les projets AIDEP et ASAMM, et les UGP et les points focaux SAED		2016		CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.18	Travailler sur la précision et clarification des rôles et responsabilités de chaque acteur dans le cadre de l'appui aux collectivités locales (rôle du CA, du chef de secteur, opérateurs projet, équipe DACL...).		2016	2017	CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.19	Organiser la réflexion sur les mécanismes durables de financement des outils fonciers	Prioritaire pour assurer les moyens humains et techniques dans les CL. Atelier et mission	2016	2017	CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.20	Engager une réflexion sur les formes d'appui possibles SAED envers les CL au-delà de la thématique foncière		2016	2017	CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.21	Travailler sur les différents protocoles entre SAED et CL, valoriser les progrès méthodologiques			2017	CACG	CACG SAED - DACL
Accompagnement pour l'installation des attributaires et l'exploitation durable dans la zone du projet 3PRD						
Action 3.22	Proposer des améliorations sur le cahier des charges d'attribution et d'exploitation dans la zone 3PRD		2016	2017	CACG	CACG SAED - DACL
Action 3.23	Accompagner la stabilisation d'une démarche et d'une périodicité de l'évaluation de l'impact des projets		2016	2017	SCP	SCP SAED-DACL
Action 3.24 cf action 3.23	Elaborer les TDR et accompagner une étude de capitalisation du projet 3PRD	Lien avec l'étude-capitalisation de la politique de transfert (préalable et recommandations à valider)	2016	2017	CACG/SCP	CACG/SCP SAED-DACL
Action 3.25 cf action 3.24	Travailler sur une trame méthodologique commune sur la sécurisation de l'exploitation des aménagements, en vue de la capitalisation et de la reproductibilité du projet 3PRD.	REX sur la sécurisation de l'exploitation des aménagements Accompagner la SAED dans le processus de discussion et d'élaboration des contrats de concession. Partager et valider les termes du contrat de gestion 3PRD, à verser au bénéfice des autres projets.	2016	2017	CACG/SCP	CACG/SCP SAED-DACL

N° Action	Titre Action	Détail / Sous Action			Interlocuteur [France]	Qui [structures]
Axe 4 : Politique de développement des filières agricoles (chaîne de valeur) et d'incitation à l'investissement privé dans l'agriculture					BRLi	sous total AXE 4
Filière oignons						
Action 4.03	Partager le diagnostic avec les acteurs. Faire différentes restitutions dans les délégations et au niveau central. Recueillir les commentaires et présenter un plan d'actions		2016		BRLi	BRLi-SAED
Action 4.04	Compléter le diagnostic notamment sur l'aval de la filière. A améliorer les connaissances sur les flux d'oignon et préciser les débouchés en frais et pour la transformation. Identifier et proposer des technologies de transformation de l'oignon.		2016		BRLi	BRLi-SAED
Action 4.06	Rassembler l'ensemble des acteurs dans une interprofession formalisée et dynamique dont le financement est assuré		2016	2017	BRLi	BRLi-SAED
Action 4.07	Etendre le système de fiche de suivi à l'ensemble des zones de production d'oignon (notamment Podor)	SAED	2016		BRLi	BRLi-SAED
Action 4.10	Créer une base de données de suivi de flux d'oignon et de prix au niveau de la SAED		2016		BRLi	BRLi-SAED + Memoris
Action 4.12	Utiliser le suivi des flux d'oignons et de prix pour un pilotage de la filière pendant la campagne		2016		BRLi	SAED
Action 4.14	Réaliser un bilan du suivi de la campagne avec les producteurs d'oignon		2016	2017	BRLi	BRLi-SAED
Filière riz						
Action 4.19	Identifier les besoins en renforcement de capacités pour le personnel SAED et pour les organisations professionnelles de la filière riz		2016		BRLi	BRLi-SAED
Action 4.21	Mener une étude spécifique pour identifier les prestations payantes qui sont à la portée du CIRIZ		2016		BRLi	BRLi-SAED
Action 4.22	Elaborer un modèle de compte d'exploitation détaillé et complet de la production de paddy et de riz blanc comme base de fixation des prix		2016		BRLi	SAED + CIRIZ
Filière tomate						
Action 4.23	Accompagner la SAED dans la mise en œuvre des mesures préconisées par l'étude en cours	Si possible, participer à la restitution de l'étude Formuler des recommandations pour la mise en œuvre des mesures	2016		BRLi	BRLi/CACG

N° Action	Titre Action	Détail / Sous Action			Interlocuteur [France]	Qui [structures]
Axe 5 : Appui à la redynamisation du CIFA					SCP	sous total AXE 5
Action 5.01	Elaborer les TDR pour l'étude diagnostic du CIFA	Activités pour le CIFA à revoir			SCP	SAED - SCP
Action 5.02	Travailler sur une méthodologie en vue d'identifier les contraintes, les atouts et les opportunités du CIFA face au contexte actuel	Activités pour le CIFA à revoir	2016	2017	SCP	SAED - SCP
Action 5.03	Identifier et valider un programme de formation adapté aux besoins des acteurs	Activités pour le CIFA à revoir			SCP	SAED - SCP

2.2 L'organisation du partenariat

Le partenariat est copiloté par la SAED et par une SAR (la CACG) : organisation générale, suivi, reporting.

Le Directeur de l'Appui aux Collectivités Locales coordonne le partenariat au sein de la SAED.

Les différentes Directions de la SAED sont impliquées ainsi que les Délégations et les représentants des projets d'aménagement (points focaux et responsables des unités de projet).

Pour ce partenariat 2016-2017, la SAED a mis en place un groupe de travail interne, par axe, avec nomination d'un coordinateur d'axe. Son rôle est de faire vivre le groupe de travail et d'être l'interlocuteur privilégié pour l'axe.

Pour chaque axe, une personne des 3 SAR est en charge de l'animation et du suivi de l'axe dans son ensemble, et du déroulement global des actions rattachées à l'axe. A ce titre, il est l'interlocuteur privilégié du coordonnateur SAED pour cet axe. Il arbitre les questions relatives aux actions qui en relèvent. Il rend compte au chef de mission du partenariat.

Chaque action de l'axe est également sous la responsabilité d'une des 3 SAR, certaines étant conduites en collaboration.

RESPONSABLES	SAED	CACG	SCP	BRL
GESTION PARTENARIAT	AMADOU THIAM	SOLENE LALOUX		
AXE 1	KHALY FALL	JEAN FRANÇOIS AMEN		
AXE 2	DJIBRIL SALL		VINCENT KULEZSA	
AXE 3	FARY NDIAYE	SOLENE LALOUX		
AXE 4	NDIAGA NDIAYE			DOMINIQUE OLIVIER
AXE 5	NDIAGA NDIAYE		VINCENT KULEZSA	

Au sein de l'axe 1, des groupes de travail thématiques ont été proposés et mis en place. Pour l'axe 3, une personne SAED a été identifiée, par action, comme responsable de l'animation de l'action.

La réalisation des actions a mobilisé différents moyens :

- Des missions de courte durée (1 à 2 semaines) des SAR dans la vallée du Fleuve Sénégal
- Des missions de courte durée de la SAED en France
- Des formations dispensées pour la SAED, au Sénégal ou au sein des SAR, ou dans des structures de formation

- Des échanges et des visites organisés entre hiérarchies
- Des échanges techniques à distance
- Des profils diversifiés ont été mobilisés : opérationnels, administratifs et financiers, avec pour certaines actions un renforcement des équipes par des stagiaires (pour le recueil de données par exemple).

Les prestations réalisées sont de deux ordres :

- Des analyses et des études
- De l'appui « structure » à travers les partages de connaissances, et l'animation

Dans la majorité des actions, la conduite d'ateliers lors de missions SAR ou hors missions, a permis de faire participer un large panel de salariés de la SAED (siège et délégations) et de créer des moments d'échanges et de collaboration, et d'ouvrir le travail aux acteurs extérieurs.

Chaque mission faisant l'objet d'une réunion de clôture, les avancées des actions ont pu être régulièrement partagées avec le responsable du partenariat au sein de la SAED et la Hiérarchie.

Egalement, diverses tribunes ont permis de faire connaître le travail entrepris dans le partenariat, notamment le COSTEA (COMité Scientifique et Technique Eau Agricole) financé par l'AFD et animé par l'AFEID, le Comité Foncier animé par l'AFD, et l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel (multi-partenariat Afrique de l'Ouest et agences internationales de coopération).

2.3 Le budget et le financement

La convention de partenariat est de 1,0 M€ HT, contractualisée par la SAED avec l'AFD.

La répartition des honoraires forfaitisés (prestations et frais) entre les structures est la suivante :

CACG	CACG <i>Gestion Contrat</i>	SCP	BRL	SAED	<i>total</i>
345 K€	30 K€	256 K€	256 K€	114 K€	1 001 K€

Le partenariat est financé pour moitié sur le budget du projet 3PRD² (2016) et pour moitié sur le projet APEFAM 2 (2017).

2.4 Synthèse des missions réalisées

Le tableau suivant récapitule les missions réalisées en 2016 et 2017 hors les temps de travail, réunions et ateliers réalisés dans les temps intermédiaires.

² Projet 3PRD : Projet de promotion du partenariat rizicole dans le delta (AFD)

Projet APEFAM II : Projet de promotion des exploitations familiales agricoles dans la région de Matam (AFD)

Le programme d'actions a été pré validé en mai 2016 au démarrage effectif du partenariat 2016-2017. Il a été amendé en juin 2016 lors de la mission de lancement (mission CACG de gestion du partenariat couplée aux premières missions thématiques SCP et BRLi).

Les premières missions thématiques de juin et de juillet 2016 ont ensuite permis d'affiner les actions proposées, la répartition des ressources affectées et le calendrier prévisionnel de déroulement.

En 2016, outre le démarrage tardif des activités (mi 2016), l'indisponibilité pour raison de santé de la responsable de mission (juillet-septembre) et les plans de charge des structures, les activités du partenariat en 2016 sur les axes 2 et axes 3 ont été modestes.

Les échanges entre les structures se sont très fortement intensifiés en 2017.

Au total, 41 missions ont été réalisées entre 2016 et 2017. Elles ont mobilisé du côté des SAR plus de 35 personnes soit en déplacement à la SAED, soit en appui lors des missions de la SAED en France. Côté SAED, les groupes de travail internes constitués pour le suivi des axes ont mobilisé 34 personnes.

Tableau 2 : Liste des missions 2016-2017

Date	Objet	Participants	Axe	Commentaires
01/03/2016 au 30/08/2016	Stage à la SAED	Alexandre CARDON (BRLi), Mamadou MBAYE (SAED)	axe 4	Remise à jour et approfondissement du diagnostic de la filière oignon établi en 2015
30/05/2016 au 04/06/2016	Mission à la SAED	Solène LALOUX (CACG)	tous axes	Mission de cadrage général; Revue de la proposition du plan d'actions - échanges sur les actions; travail axe 4 – filières et CIFA; travail axe 3 – appui aux collectivités; travail axe 2 – gestion des eaux et des aménagements; avancement 3PRD
01/06/2016 au 10/06/2016	Mission à la SAED	Vincent KULESZA (SCP)	tous axes	Mission de cadrage
06/06/2016 au 11/06/2016	Mission à la SAED	Dominique OLIVIER (BRLi), Gilles PAHIN (BRLi)	axe 2 et axe 4	Mission de cadrage. Validation avec les points focaux et la direction de la SAED du travail préparatoire sur les actions de l'axe 2 et 4 et le planning de travail. Visites de terrain et participation à la réunion de restitution du consultant travaillant sur la filière tomate
09/07/2016 au 23/07/2016	Mission à la SAED	Jérémy DULIOUST (CACG)	axe 1	Finalisation convention partenariat; travail sur l'autonomisation financière et le développement d'une offre de service SAED; gestion de projet; maintenance
05/10/2016 au 15/10/2016	Mission à la SAED	Vincent KULESZA (SCP), Paola POMMIER (SCP)	axe 2	Finalisation et validation TDR étude de transfert et reconnaissance de terrain
24/10/2016 au 28/10/2016	Mission de la SAED à CACG	Monsieur Samab Kante Directeur SAED, Monsieur Cheikh Ahmed Khaly FALL Chef de la CPSE, Monsieur Aboubacry SOW Conseiller Technique en Aménagement, Madame DIOP Ndack GUEYE Chef de la Division Trésorerie et Finances, Monsieur Amadou NIANG Chef de la Division Statistiques et Géomatique, Monsieur Adama Fily BOUSSO Chef de la Division Appui aux Collectivités Locales, Monsieur Amadou THIAM, Directeur de la DDAC, Madame Ndéye Fary NDIAYE Chargée d'Etudes à la DACL	tous axes	Présentation SAR/CACG; visites terrain; séances de travail sur stratégie d'entreprise, diversification des ressources financières; finances et budget; session travail irrigation (comptages, télérelèves); formation SIG et télédétection; gestion des eaux (stratégie, tactique, outils, concertations); appui aux collectivités (rencontres de structures intercommunales);
14/11/2016 au 25/11/2016	Mission à la SAED	Dominique OLIVIER (BRLi), François LATASTE (BRLi), Grégoire LEJONC (BRLi)	axe 2 et axe 4	Réunion de présentation du bilan de campagne oignon 2016, du schéma de structuration de la filière oignon et du plan d'action issu du diagnostic mis à jour. Visite de terrain relative aux actions de l'axe 2. Echanges sur les objectifs et l'intérêt pour la SAED de mettre en place un Système de Management Environnementale (SME). Visite de terrain et analyse des EIE validés et du niveau de mise en œuvre des PGES.

Date	Objet	Participants	Axe	Commentaires
janv.-17	Mission de la SAED à SCP	SAED: Samba KANTE, Directeur général, Amadou THIAM, Directeur de la DDAC, Serigne Mbaye DIALLO, Chef de la Cellule Audit interne, Cheikh Ahmed Khaly FALL, Coordonnateur de la CPSE. Jean François AMEN (CACG)	axe 1	Gestion administrative et financière : partage d'expérience
janv.-17	Mission de la SAED à SCP	SAED: Ibrahima NIANE, Coordonnateur du projet 3PRD, Moussa DIOP, chargé de planification à la CPSE, Serigne Mbaye DIALLO, Chef de la Cellule Audit interne Jean François AMEN (CACG)	axe 1	Pilotage de projet, d'activité, d'opérations: partage d'expérience
16/01/2017 au 26/01/2017	Mission à la SAED puis à Dakar	Gregoire LEJONC (BRLi), Bouna DIOP (SAED)	axe 2	Rencontre avec la DEEC (Direction de l'Environnement et des Établissements Classés) puis la Division Régionale de Saint Louis pour échanger sur l'importance de la mise en place d'une démarche environnementale pour la SAED et sur la nécessité de mener une étude environnementale stratégique.
05/02/2017 au 11/02/2017	Mission à la SAED	Jean-François AMEN (CACG) et Solène LALOUX (CACG)	axe 2 et axe 3	Etude transfert, récupération des données financières, travail CGER Pilotage des actions axe 3; élaboration fiches suivi actions; Ateliers de travail internes SAED sur toutes les actions de capitalisation, conditions de mise en œuvre des outils fonciers, d'appui aux CL et d'implication des acteurs
26/02/2017 au 04/03/2017	Mission à la SAED	Paola POMMIER (SCP)	axe 2	Etude transfert, Mission de terrain Podor et Dagana, enquête auprès de GA, AI et PIV
27/02/2017 au 11/03/2017	Mission à la SAED	François LATASTE (BRLi)	axe 4	Atelier de lancement de la campagne de commercialisation de l'oignon en présence du préfet, de l'ARM et des associations de producteurs (Podor). Diffusion des carnets de suivi de la commercialisation de l'oignon ; atelier de formation de 6 centres de collecte dans la délégation de Podor ; coordination avec les services informatique de la SAED pour opérationnaliser la base de données de suivi de la commercialisation de l'oignon sur les sites pilotes.
27/02/2017 au 03/03/2017	Mission à la SAED	Jean François BRUN (SCP)	axe 1	Pilotage de projet, d'activité, d'opérations: Audit processus de réalisation des AHA et proposition de plan d'actions
01/03/2017 au 10/03/2017	Mission à la SAED	Vincent KULESZA (SCP), Simon THIBAUT (SCP)	axe 2	Etude transfert: collecte de données auprès SAED, CGER
			axe 3	Cadrage démarche de suivi des flux + visite de terrain REX – capitalisation du 3PRD; Entretiens avec les acteurs du 3PRD et identification des axes principaux de REX et de capitalisation pour établir les TDR
05/03/2017 au 11/03/2017	Mission à la SAED	Aurélien RAKOTOFIRINGA (SCP), Paola POMMIER (SCP)	axe 5	Appui à la redynamisation du CIFA; Rencontre des acteurs du CIFA (agents, membres et partenaires) et finalisation des TDR
06/03/2017 au 10/03/2017	Mission à la SAED	Simon THIBAUT (SCP), Vincent KULESZA (SCP)	axe 2	Cadrage démarche prix d'ordre + collecte de données
18/04/2017 au 21/04/2017	Atelier SAGI	Dominique OLIVIER (BRLi), Etienne DRESSAYRE (BRLi), Solène LALOUX (CACG), Yoann VALLERIE (CACG), Vincent KULESZA (SCP), Thomas MANTE (SCP)	axes 2, 3 et 4	Atelier de discussion avec la SAED et les autres Sociétés d'Aménagements d'Afrique de l'Ouest
19/04/2017 au 29/04/2017	Mission à la SAED	Paola POMMIER (SCP)	axe 2	Etude transfert, Ateliers de diagnostic participatif avec les acteurs des périmètres transférés de Dagana et Podor
			axe 5	Atelier de diagnostic participatif du CIFA
2017	Mission de SAED à SCP	Djibril SALL, Directeur des aménagements et des infrastructures hydroagriques, Mbaye NIASS, Directeur de la Maintenance (DAM), Djibril Abdoulaye DIALLO, Responsable DME (DAM)	axe 2	GMOA
23/04/2017 au 29/04/2017	Mission à la SAED	Julien SOL (SCP)	axe 1	Pilotage de projet, d'activité, d'opérations; Partage d'expérience dans le suivi des opérations : présentations et ateliers sur BFO, évaluation des entreprises, clauses sociales et environnementales, reporting projets
23/04/2017 au 29/04/2017	Mission à la SAED	Jean François PUIGT (SCP)	axe 2	GMAO, Evaluation rapide de la fonction maintenance à la SAED et présentation des principes de la GMAO + établissement d'un plan d'actions
24/04/2017 au 05/05/2017	Mission à la SAED	François LATASTE (BRLi), Margaux BARDET (BRLi), Marie-Anne PAULIN (BRLi)	axe 4	Fin de formation des centres de collecte pilote de la délégation de Dagana pour la mise en place du suivi de la commercialisation de l'oignon ; mise en place d'une procédure de collecte des informations avec les délégations de Podor et de Dagana ; rencontre des acteurs de la filière riz
24/04/2017 au 28/08/2017	Stages à la SAED	Margaux BARDET (BRLi), Marie-Anne PAULIN (BRLi)	axe 2 et axe 4	Réalisation de deux stages au sein de la SAED : un sur la mise en place d'un système de management environnementale (SME) et un autre sur la problématique de la qualité au sein de la filière oignon dans la vallée.
27/04/2017 au 29/04/2017	Mission à la SAED	Paola POMMIER (SCP)	axe 3	TDR suivi – évaluation impacts des projets
13/05/2017 au 20/05/2017	Mission de la SAED à BRLi	Djibril SALL (DAIH), Bouna DIOP (DAIH), Khassim Malick SARR (AIDEP), Alpha Seybane AW (ASAMM), Aboulaye DIONE DIOUF (DAM)	axe 2	Partage d'expériences des agents de la SAED sur la prise en compte des enjeux environnementaux par BRLi à Nîmes. Intervention de Pierre Bourguignon (AFD) sur les clauses E&S de l'AFD
14/05/2017 au 20/05/2017	Mission à la SAED	Cyril LAUMON (CACG) et Jean-Noël VIDAL (CACG)	axe 1	Gestion de projet, procédures qualité
21/05/2017 au 28/05/2017	Mission à la SAED	Clément MURGUE (CACG) et Mathieu LASSERRE (CACG)	axe 1 et axe 3	Géomatique SIG- projet MIOSIS, SIF

Date	Objet	Participants	Axe	Commentaires
02/07/2017 au 08/07/2017	Mission à la SAED	Mathieu LASSERRE (CACG)	axe 3	SIF: architecture de l'outil SIF numérique, rencontre acteurs et analyse des rôles dans l'organisation des SIF, repérage des contraintes et pistes d'évolution, Amendement de la note SAED de présentation des SIF
17/07/2017 au 22/07/2017	Mission à la SAED	Dijella BAGOU DOU (CACG), Jean-Noël VIDAL (CACG) et Jean-François AMEN (CACG)	axe 1 et axe 3	Gestion de projet Pilotage des actions de l'axe 1 Appui Collectivités
23/07/2017 au 29/07/2017	Mission à la SAED	Dominique OLIVIER (BRLi), François LATASTE (BRLi), Grégoire LEJONC (BRLi), Pierre BOURGUIGON (AFD), Margaux BARDET (BRLi), Marie-Anne PAULIN (BRLi)	axe 2 axe 2 et axe 4	Visites de sites (Dagana ; Podor ; Matam) et réunions de travail dans le cadre des mesures de l'axe 2 Rencontres du CIRIZ et des acteurs de la filière riz pour déterminer les besoins en renforcement de capacité et les prestations payantes à la portée du CIRIZ dans le cadre de l'axe 4. Visite de terrain conjointe (Dagana, Podor, Matam) avec l'AFD pour partager le besoin et les étapes stratégiques de mise en place du SME.
07/08/2017 au 14/08/2017	Mission à la SAED	Simon THIBAUT (SCP)	axe 2	Etude prix d'ordre: Entretiens DAIH et collecte de données
07/08/2017 au 14/08/2017	Mission à la SAED	Aurélien RAKOTOFIRINGA (SCP), Paola POMMIER (SCP)	axe 5	Enquête auprès des partenaires du CIFA et atelier de diagnostic participatif
août-17	Formation SAED à l'institut FORHOM	SAED: Khaly FALL, coordonnateur de la CPSE, Ahmadou Bamba FALL, Directeur Financier et comptable, El Hadj MAR, chef de la division études et travaux	axe 1	Formation sur le management par la performance
20/08/2017 au 26/08/2017	Mission à la SAED	Jean-François AMEN (CACG), Angèle MOLL (CACG), Sylvie ACOSTA (CACG), Loïc CORNE (CACG)	axe 1	Pilotage actions axes 1; Politique Ressources Humaines, Système de gestion d'informations administratives et comptables
27/09/2017 au 06/10/2017	Mission à la SAED	Vincent KULESZA (SCP)	axe 1	Pilotage de projet, d'activité, d'opérations: Point avec CPSE sur les suites à donner
01/10/2017 au 07/10/2017	Mission à la SAED	François LATASTE (BRLi), Julien BADZINSKI (BRLi)	axe 2 et axe 4	Préparation de la réunion de bilan de campagne de l'oignon et de présentation des résultats des actions du partenariat ; réunion interne avec la SAED sur les perspectives ; dernière collecte d'information sur les besoins en renforcement du CIRIZ et les rencontres de l'AFD Dakar, réunion de partage avec le FNDASP.
01/10/2017 au 07/10/2017	Mission à la SAED	Solène LALOUEX (CACG), Yoann VALLERIE (CACG)	tous axes	Suivi partenariat; REX 3PRD;
05/10/2017	Mission à la SAED	SAED, BRLi, collègues IPOS des producteurs d'oignon de la vallée, FNDASP, ARM	axe 4	Bilan de campagne de l'oignon et de présentation des résultats des actions du partenariat. Partage des résultats et adhésion au système de suivi de la commercialisation mais besoin d'harmoniser les systèmes existants mis en place par certains centres de collecte pour leur gestion propre, certaines organisations de producteurs, l'ARM, etc.
27/09/2017 au 06/10/2017	Mission à la SAED	Simon THIBAUT (SCP), Vincent KULESZA (SCP), Paola POMMIER (SCP)	axe 2	Restitution de l'étude des TDR sur les prix d'ordre Restitution de l'étude de transfert Restitution de l'étude des TDR sur le suivi des flux Point avec DAIH et DAM sur les suites à donner GMAO
27/09/2017 au 06/10/2017	Mission à la SAED	Vincent KULESZA (SCP), Solène LALOUEX (CACG), Aurélien RAKOTOFIRINGA (SCP)	axe 3	Travail sur les TDR du REX-capitalisation du 3PRD, collecte de documents
27/09/2017 au 06/10/2017	Mission à la SAED	Vincent KULESZA (SCP)	axe 5	Restitution de l'étude du CIFA
12/11/2017 au 18/11/2017	Formation à la SAED par CACG	Valérie ROUX-BOUYSSOU (CACG) et Jean-Noël VIDAL (CACG) 35 personnes de la SAED (en 2 groupes)	axe 1	Module de formation sur la gestion de projet
2017	Formation à la SAED - consultant Mamadou DIOUF	SAED - DACL	axe 3	Décentralisation
28/11/2017 au 01/12/2017	Mission à la SAED	Alain PONCET (CACG)	tous axes	Rencontre Directeurs - point partenariat

Tableau 3 : Liste SAED des groupes de travail

SAED	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axes 4 et 5
Ahmed Khaly FALL, coordonnateur de la CPSE	coordonnateur			
Ahmadou Bamba Khadim FALL				
Abdoulaye SOW, Chef CITI				
Daouda TALL, chargé d'Etudes à la DFC				
Mamadou WANE, Coordonnateur de la Cellule de Passation des Marchés				
Amadou Moussa NDIAYE, Chargé d'Etudes à la CPSE				
Aminata Ly, Chef Division Ressources Humaines				
Amadou NIANG, Chef de la Division Statistiques et Géomatiques				
Awa SARR Chef de la Division Formulation des Projets d'Infrastructures				
Becaye BA, Ingénieur Délégué Adjoint de la Délégation de Podor				
Djibril SALL chef de la Division Etudes et Travaux		coordonnateur		
Ousmane FALL, Chef DAGE de la Délégation de Dagana ;				
Ousmane FALL, Coordonnateur PGIRE ;				
Fallou DIENG Chef DAGE de la Délégation de Podor ;				
Ibra NIANG Chef Division Maintenance des Réseaux à la DAM ;				
Ibrahima NIANE, Coordonnateur 3PRD ;				
Moustapha LO, Chef de la Division Gestion de l'eau à la DAIH ;				
Bouna Manel DIOP, Responsable Environnement ;				
Alpha Seybane AW, Coordonnateur projet ASAAM ;				
Amadou THIAM Directeur DACL			coordonnateur	
Adama fily BOUSSO, Chef de DACL,				
Aly CISSOKHO, Responsable SIF à la DACL et Point focal PDIDAS,				
Ndéye fary NDIAYE, Chargé d'Etudes à la DACL,				
Ibrahima DIA, Responsable PACL de Podor et Point Focal AIDEP,				
Aminata SANGARE, Responsable PACL de Dagana				
Mouhamadou DIA, Chargé d'Etudes à la DACL,				
Khassim Malick SARR, Coordonnateur Projet AIDEP				
Ndiaga NDIAYE chef de la Division Appui à la Professionnalisation				coordonnateur
Abdou MBODJI, Chef DMOC				
Mouhamadou DIOP, Chargé d'Etudes à la DMOC				
Awa NIAKH, Chef Division Promotion Rural et Développement de Dagana				
Mbargou LO, Chef Division Promotion Rural et Développement de Matam				
Assane DIARRA, Chef Division Promotion Rural et Développement de Podor				
Moussa WADE, Chargé d'Etudes à la DAP				

La constitution des groupes de travail a évolué à la marge en fonction des évolutions des responsabilités des membres du personnel au cours des deux années. Des sous-groupes de travail pour l'axe 1 ont été constitués en fonction des thématiques de l'axe (tableau suivant).

Groupes de travail de l'axe 1	Participant	Fonction
Diversification financière :	Aboubakry SOW	Conseiller du DG en technique et aménagement
	Amadou THIAM	Directeur de la DDAC
	Djibril SALL	Chef de la division Etudes et travaux de la DAIH
	Djibril Abdoulaye DIALLO	
	Mankeur DIA	
	Cheikh Ahmadou Bamba FALL	Contrôleur de gestion puis Directeur Financier et comptable
	Mahamoud GASSAMA	
Stratégie d'entreprise	Bécaye BA	DDAC/DMOC
	Adama Fily BOUSSO	chef de la division appuis aux collectivités locales
	Mahamoud GASSAMA	
	Mouhamadou DIA	DDAC/DACL
Qualité, sécurité, environnement	El Hadji MAR	Chef de la division Etudes et travaux
	Bouna DIOP	
	Serigne Mbaye DIALLO	Chef de la cellule audit interne
	Amadou Marico BAMBA	Service du personnel paye DRH/DGPP
Gestion de projet	Moussa DIOP	chargé de planification à la CPSE
	Djibril SALL	DAIH
	Demba SALL	coordonnateur de projet PDIDAS
	Ibrahima NIANE	Coordonnateur de l'Unité de Gestion du Projet 3PRD
	Khassim Malick SARR	Coordonnateur de l'Unité de Gestion du Projet AIDEP
Gestion interne	Seyni N'DAO	DGA
	Amadou THIAM	DDAC
	Serigne Mbaye DIALLO	Chef de la cellule audit interne
	Ahmadou Bamba FALL	DFC
	Abdoulaye SOW	Responsable Cellule Informatique Technologie de l'Inf.
	Mme Aminata Abdoul LY	Adjointe DRH
	Mme Ndack Gueye DIOP	chef de la division Trésorerie Finance

3 BILAN DES ACTIONS

3.1 Synthèse d'avancement des actions

Les tableaux suivants récapitulent l'avancement des actions.

N° Action	Titre Action	Progression
Axe 1: Planification et Suivi-évaluation intégrant les aspects techniques, administratifs et financiers		
Gestion administrative et financière au niveau Société		
Action 1.01	Partager l'expérience des SAR sur la planification stratégique et opérationnelle.	
Action 1.02	Former sur la planification stratégique et opérationnelle, et sur la gestion orientée par les résultats	
Action 1.04	Accompagner la CPSE vers son opérationnalisation et la préparation de la LM 12	
Action 1.10	Conseiller pour améliorer l'appropriation du système informatisé de suivi évaluation de la LM11	
Action 1.12	Réflexion sur l'évolution / adéquation des missions et des ressources financières SAED et les possibilités de génération de ressources financières pour prendre en charge une partie de son fonctionnement	
Action 1.13	Echanger sur le système des SAR : trajectoires, statuts, relations tutelles	
Action 1.14	Ressources Humaines: Echanger sur les mécanismes incitatifs, la politique de formation, les outils de gestion des carrières, entretiens annuels	
Action 1.15	Appui institutionnel à la SODAGRI	
Pilotage de projet, d'activité, d'opérations		
Action 1.03	Former sur les logiciels de gestion de projets	
Action 1.05	Partager l'expérience des SAR sur les outils et processus de suivi évaluation	
Action 1.07 cf action 1.01	Partager l'expérience des SAR sur le fonctionnement en mode projet (conduite d'opérations)	
Action 1.08 cf axe 2	Conseiller sur les mécanismes de capitalisation à mettre en place, en matière d'aménagements hydro-agricoles, au niveau organisationnel	
Action 1.09 cf action 1.01	Partager l'expérience CACG sur la mise en place et le fonctionnement d'Agresso	
Action 1.11 cf action 1.01	Partager l'expérience sur les processus balisant la vie d'une opération	
Action 1.16 cf action 1.01	Partager l'expérience sur le suivi d'opérations d'aménagement	
Action 1.17	Formation préalable à la mise en œuvre du projet de télédétection par utilisation des images du satellite Sentinelles-2	

N° Action	Titre Action	Progression
Axe 2 : Gestion des aménagements, de l'eau et de l'environnement		
Gestion de l'eau et des aménagements		
Action 2.01	Amender les TDR relatifs à l'étude d'évaluation de la gestion et de la maintenance des aménagements hydroagricoles par catégorie, dite "capitalisation de la politique de transfert"	
Action 2.02	Echanger sur les outils en place en termes de GMAO	
Action 2.04	Réaliser l'étude-capitalisation de la politique de transfert	
Action 2.05	Amender les TDR d'une étude sur le coût des aménagements - capitalisation	
Action 2.07	Amender les TDR d'une étude sur le suivi de la consommation en eau au sein du périmètre.	
Environnement		
Action 2.21	Elaborer les TDR d'une étude pour cadrer les études d'impact des projets financés. Appuyer la SAED dans le suivi de l'étude,	
Action 2.22	Partager l'expérience des SAR sur le suivi environnemental de chantier et l'application opérationnelle des mesures environnementales.	
Action 2.23	Conseiller pour mettre en place un dispositif pérenne de suivi-environnemental au niveau central et décentralisé	

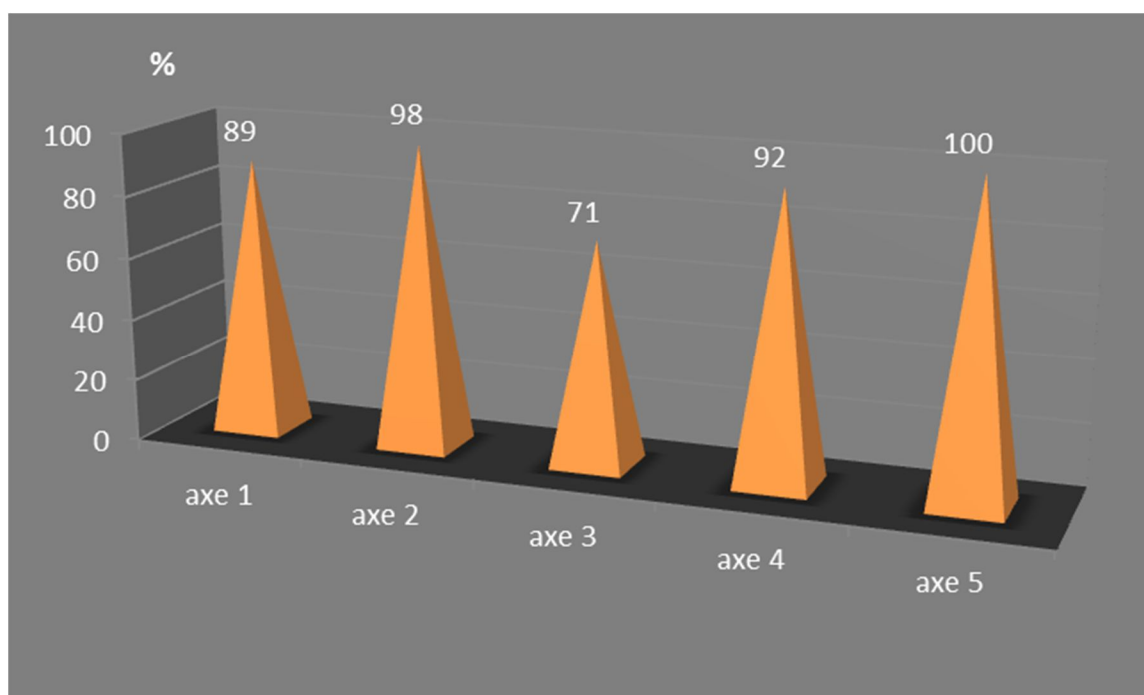
N° Action	Titre Action	Progression
Axe 3 : Conseil et assistance aux Collectivités locales pour assumer leur fonction de gestion et de		
Capitaliser		
Action 3.01	Travailler sur la valorisation de l'expérience de la SAED dans le projet PDIDAS. Participer à la réflexion sur la mise en place d'un observatoire des outils fonciers dans la VFS.	
Action 3.02	Aider à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions pour la suite de la déclaration de Dakar.	
Action 3.03	Amender les TDR d'un document de synthèse et d'analyse transversale relative à 20 ans d'expérience SAED sur le foncier - réaliser le document pour capitaliser	
Action 3.04	Travailler sur la vulgarisation des notions de SIF manuel et SIF informatique. Produire un document d'explication, stabiliser, consolider le SIF	
Action 3.05	Capacitation des agents SAED et des UGP en matière de SIF dans le cadre des projets AIDEP, ASAMM et APEFAM	
Action 3.06	Monter un programme de formation généraliste sur tous les outils fonciers à destination des conseillers agricoles, délégués, chefs de secteurs de la SAED pour mieux aider les CL sur le terrain	
Action 3.07 <i>cf action 3.05</i>	Harmoniser les connaissances et les actions réalisées en matière de foncier par le niveau central SAED (DAFL) et le niveau décentralisé (UGP). Développer une culture interne spécialisée partagée	
Action 3.08 <i>cf action 3.03</i>	Simplifier le schéma d'attribution de terre (issu du PACR) et inclure la CDI. Travailler sur ce schéma en perspective de l'arrivée des opérateurs projets (sur Podor et Matam) dans un souci d'orientation et de capitalisation des acquis - action intégrée dans 3.03	
Action 3.09 <i>cf action 3.04</i>	Travailler / Relancer le COSSIF. Valoriser le rapport d'évaluation du SIF MCA et du SIF PACR, en cours, pour préparer un plan d'action 2016	
Améliorer les conditions de mise en œuvre des outils fonciers		
Action 3.10	Diagnostiquer les difficultés d'appropriation et d'application des outils de sécurisation foncière (SIF, POAS et CDI) par les CL - Identifier les pistes d'actions	
Action 3.11 <i>cf programme scientifique</i>	Expertiser les programmes de formation et de recyclage régulier des animateurs et des autres acteurs locaux (élus et populations) - <i>action non retenue car UGB + CIFA</i>	
Action 3.12	Organiser un atelier avec le groupe pilote des CL 2015 pour identifier des actions ciblées à tester, visant une meilleure appropriation des outils fonciers par les CL. Elaborer un plan d'actions tests pour/par les CL. Priorité sur la zone PEDIDAS	
Action 3.13	Organiser des ateliers départementaux d'évaluation de la CDI notamment sur le contenu	
Action 3.14	Concevoir et produire des valises contenant les différents supports conçus à l'intention du Maire et des organes de suivi (CTA, Com-Zone, Réseau Animateurs, CDE et secrétaires municipaux). Participer à l'avancement de cette activité SAED	

N° Action	Titre Action	Progression
Suivre la mise en œuvre des outils fonciers		
Action 3.15	Editer et tester les fiches de suivi élaborées par la SAED pour suivre les activités (animateur, commission de zone, commission domaniale) dans des collectivités locales tests (focus AIDEP, ASAMM, PDIDAS). Travailler avec la CPSE sur la valorisation des fiches	
Action 3.16	Mettre en place une action pour identifier les superficies attribuées dans le domaine irrigué mais non signataires de la CDI. Travailler sur la rétroactivité de la CDI. <i>Action reportée suite au diagnostic CDI</i>	
Impliquer les acteurs		
Action 3.17	Préparer le cadre de travail et d'échange entre les opérateurs fonciers à venir sur les projets AIDEP et ASAMM, et les UGP et les points focaux SAED	
Action 3.18	Travailler sur la précision et clarification des rôles et responsabilités de chaque acteur dans le cadre de l'appui aux collectivités locales (rôle du CA, chef de secteur, opérateurs projet, équipe DACL...).	
Action 3.19	Organiser la réflexion sur les mécanismes durables de financement des outils fonciers	
Action 3.20 <i>lien avec 3.12</i>	Engager une réflexion sur les formes d'appui possibles SAED envers les CL au-delà de la thématique foncière	
Action 3.21	Travailler sur les différents protocoles entre SAED et CL, valoriser les progrès méthodologiques	
Accompagnement pour l'installation des attributaires et l'exploitation durable dans la zone du projet 3PRD		
Action 3.22	Proposer des améliorations sur le cahier des charges d'attribution et d'exploitation dans la zone 3PRD	
Action 3.23	Accompagner la stabilisation d'une démarche et d'une périodicité de l'évaluation de l'impact des projets	
Action 3.24 <i>cf actions 3.03 et 3.23</i>	Elaborer les TDR et accompagner une étude de capitalisation du projet 3PRD	
Action 3.25 <i>cf action 3.24</i>	Travailler sur une trame méthodologique commune sur la sécurisation de l'exploitation des aménagements, en vue de la capitalisation et de la reproductibilité du projet 3PRD.	

N° Action	Titre Action	Progression
Axe 4 : Politique de développement des filières agricoles (chaîne de valeur) et d'incitation à l'investissement		
Filière oignons		
Action 4.01	Appuyer la structuration de la filière oignon	
Action 4.02	Mettre en place d'un système de suivi en temps réel de l'évolution des stocks et des prix (SI des Marchés)	
Action 4.03	Partager le diagnostic avec les acteurs. Faire différentes restitutions dans les délégations et au niveau central. Recueillir les commentaires et présenter un plan d'actions	
Action 4.04	Compléter le diagnostic notamment sur l'aval de la filière. Améliorer les connaissances sur les flux d'oignon et préciser les débouchés en frais et pour la transformation. Identifier et proposer des technologies de transformation de l'oignon.	
Action 4.05	Mener une étude spécifique pour évaluer précisément les besoins de la filière en infrastructures (triage, stockage, transformation) - <i>action finalement non retenue</i>	
Action 4.06	Rassembler l'ensemble des acteurs dans une interprofession formalisée et dynamique dont le financement est assuré	
Action 4.07	Etendre le système de fiche de suivi à l'ensemble des zones de production d'oignon (notamment Podor)	
Action 4.09	Mettre en place une procédure interne à la SAED afin que les agents SAED récupèrent les informations de suivi de façon hebdomadaire	
Action 4.10	Créer une base de données de suivi de flux d'oignon et de prix au niveau de la SAED	
Action 4.12	Utiliser le suivi des flux d'oignons et de prix pour un pilotage de la filière pendant la campagne	
Action 4.14	Réaliser un bilan du suivi de la campagne avec les producteurs d'oignon	
Action 4.15	Tirer les enseignements et améliorer le dispositif pour la campagne 2017	
Action 4.16	Effectuer une formation pour les techniciens de la SAED sur l'itinéraire technique oignon et l'encadrement technique des comités de gestion - <i>action finalement non retenue</i>	
Action 4.17	Effectuer un voyage d'étude au Niger pour une dizaine de producteurs d'oignon et commerçants pour étudier le stockage et la transformation des oignons - <i>action financement non retenue</i>	
Action 4.18	Organiser un voyage d'étude en France pour des cadres et techniciens SAED et des représentants de l'interprofession sur la production et la transformation de l'oignon - <i>action finalement non retenue</i>	
N° Action	Titre Action	Progression
Filière riz		
Action 4.19	Identifier les besoins en renforcement de capacités pour le personnel SAED et pour les organisations professionnelles de la filière riz	
Action 4.20	Organiser un voyage d'étude pour les représentants du CIRIZ pour échanger avec des acteurs de filières (ex: la coopérative du Haricot Tarbais sur la gouvernance, l'organisation et les aspects financiers, l'Institut Français du Riz en Camargue...) - <i>action finalement non retenue</i>	
Action 4.21	Mener une étude spécifique pour identifier les prestations payantes qui sont à la portée du CIRIZ	
Action 4.22	Elaborer un modèle de compte d'exploitation détaillé et complet de la production de paddy et de riz blanc comme base de fixation des prix	
Filière tomate		
Action 4.23	Accompagner la SAED dans la mise en œuvre des mesures préconisées par l'étude en cours	

N° Action	Titre Action	Progression
Axe 5 : Appui à la redynamisation du CIFA		
Action 5.01	Elaborer les TDR pour l'étude diagnostic du CIFA	
Action 5.02	Travailler sur une méthodologie en vue d'identifier les contraintes, les atouts et les opportunités du CIFA face au contexte actuel	
Action 5.03	Identifier et valider un programme de formation adapté aux besoins des acteurs / action redéfinie : diagnostic participatif	

Le graphique ci-après synthétise l'avancement global par axe, rapport au programme initial. Le bilan action/action précise le cas échéant les raisons de l'arrêt ou du retard des actions.



3.2 Bilan des actions de l'axe 1 – Planification et suivi évaluation

Cet axe relève spécifiquement des missions exécutées à la SAED par la CPSE : Cellule Planification Suivi Evaluation. La CPSE a été créée en 2014 à l'initiative de la précédente équipe de direction de la SAED, la cellule est devenu véritablement opérationnelle avec l'exécution de la 11^{ème} Lettre de Mission (2015-2017) :

« La création d'une Cellule Planification et Suivi Evaluation (CPSE) rattachée à la Direction Générale traduit la volonté des autorités de la SAED de placer la Gestion axée sur les résultats au centre du système de management interne, et de la mise en œuvre des activités des différentes structures. Elle répond également à un souci longtemps exprimé de mettre en place un organe de pilotage à caractère transversal et qui serve d'interface entre la Direction générale et les différents services.

De manière spécifique, en mettant en place la CPSE, la DG exprime un souci d'avoir une plus grande visibilité dans la mise en œuvre des activités et programmes de la SAED, que celles-ci s'exécutent dans le cadre des structures et services, ou dans le cadre ponctuel de projets et/ou de partenariats avec des projets. Mais l'objectif premier est d'assurer un pilotage efficace et une bonne coordination des actions et activités des structures et organes internes, pour une optimisation des moyens, une efficacité des interventions et surtout l'inscription prioritaire dans les missions officielles confiées par l'Etat.

Sans être un organe de contrôle, la CPSE aura en permanence un regard sur l'ensemble des structures internes (Directions, Délégations, Cellules, Unités de projet), dans l'objectif d'assurer une cohérence générale des actions. » (Note interne SAED 2014)

De fait, le contenu des actions proposées dans le cadre de l'axe 1 du partenariat, avait pour **objectif principal d'accompagner la CPSE pour l'aider à la mise en œuvre de ses missions.**

Le responsable de l'axe désigné par la SAED est le coordonnateur de la cellule Cheikh Ahmed Khaly FALL, à ce titre il a supervisé l'ensemble des actions et il a personnellement participé à la quasi-totalité des ateliers et des formations. Khaly FALL a été secondé principalement par son collaborateur chargé du volet planification, Moussa DIOP.

Le contenu des prestations prévues dans les actions a consisté à la réalisation d'ateliers et de trois formations. Le principe de l'atelier consiste à organiser une série de réunions de travail et de consultations de personnes ressources sur le sujet de l'action au cours d'une semaine, du lundi au jeudi, la matinée du vendredi étant consacrée à la restitution de la synthèse. L'animation des réunions de travail a pu être effectuée avec un support de type diaporama.

Les trois actions de formations ont concerné les participants suivants :

- Action 1.02, réalisée en France par l'institut FORHOM : 3 cadres de la SAED
- Action 1.03, réalisée à St Louis, par la CACG : environ 40 cadres de la SAED répartis en 2 groupes
- Action 1.17, réalisée en France à la CACG, puis à St Louis à la SAED : 2 cadres spécialistes SIG de la DDAC

Les thématiques de l'axe 1 correspondant à des **enjeux essentiels de la stratégie de l'entreprise**, ont fait l'objet d'un **suivi particulier de la direction générale**. Le Directeur Général Samba KANTE et son adjoint Seyni NDAO ont participé à plusieurs réunions de travail ainsi que les directions de la CACG et de la SCP.

3.2.1 Action 1.01

INTITULE : *Partager l'expérience des SAR sur la planification stratégique et opérationnelle - (Accompagnement dans l'évolution du protocole de gestion analytique de la SAED)*

OBJECTIFS : *Partage d'expérience et appui en matière de stratégie d'entreprise*

Atelier à la SCP – janvier 2017 :

Participants SAED :

- Samba KANTE, Directeur général
- Amadou THIAM, Directeur de la DDAC
- Serigne Mbaye DIALLO, Chef de la Cellule Audit interne
- Cheikh Ahmed Khaly FALL, Coordonnateur de la CPSE.

Contribution de SCP :

- Présentation de la démarche d'élaboration du projet d'entreprise,
contenu : *diagnostic stratégique SWOT, réflexion sur les activités,*
organisation : *ateliers participatifs, concertation avec les représentants du personnel ...*
- la politique QSE et du SMQSE,
la structuration de la démarche,
les outils de pilotage (programme de management, indicateurs direction, audits,
revue de processus, fiche de constat...)
processus de définition et mise en œuvre de la stratégie

SUPPORTS : contrat d'objectifs, projet d'entreprise, business plan, outil de cohérence économique et financière de la stratégie, documents budgétaires, présentation du système d'information et des outils de gestion, supports de la DRH, outils de communication, outils de planification des investissements, stratégie d'ingénierie CAP 2020, diversification dans le champ concurrentiel

LIVRABLES : Rapport de pré-cadrage général, Point avec CPSE sur les suites à donner, Rapport de visite du 23 au 27/01/2017, Retour mission Tholonet : suites à donner internes de la SAED.

3.2.2 Action 1.02

INTITULE : *Former sur la planification stratégique et opérationnelle, et sur la gestion orientée par les résultats*

OBJECTIFS : Consolider les concepts et principes de management par la performance, de renforcer les pratiques de préparation et pilotage d'une telle démarche et de comprendre les différentes procédures de contrôle et d'audit correspondants.

Formation de trois semaines à l'institut FORHOM – août septembre 2017:

« La gestion axée sur les résultats et le management par la performance », pour les cadres SAED :

Participants SAED :

- Ahmadou Bamba FALL, Directeur Financier et comptable
- Khaly FALL, coordonnateur de la CPSE

- El Hadj MAR, chef de la division études et travaux

Contenu :

- La performance : enjeux pour le secteur public
- La déclinaison opérationnelle de la performance en missions, programmes et actions.
- Pilotage, contrôle et audit du dispositif de Performance

3.2.3 Action 1.03

INTITULE : *Former sur les logiciels de gestion de projets*

OBJECTIFS : Dans la continuité de l'action 1.11 « Partager l'expérience sur les processus balisant la vie d'une opération », en concertation avec le responsable de l'axe, le sujet de la formation a été adapté sur le contenu « gestion de projet – co activité - Plan de charge ».

Formation à la SAED – novembre 2017 :

Participants SAED : 35 cadres de la SAED répartis en 2 groupes.

Le groupe G1 (21 agents) a produit le plan de charge de 5 projets

A1 : projet PEDIDAS	B1 : projet 3PRD	C1 : projet ASAMM	D1 : projet AIDEP	E1 : projet PGIRE
Mamadou Demba SALL	Khadim NIANG	Alpha SOW	Khassim Malick SARR	Ousmane FALL
Aly CISSOKO	Awa SARR	Amadou NIANG	El Hadj Koymil FALL	Moussa Bocar FOFANA
Abdoulaye SOW	Aïssatou MBAYE SOW	Serigne MBAYE DIALLO	Abou SALL	Ndack Gueye DIOP
Moussa DIOP	Aminata LY	El Hadj Mbargou LO		Mamadou WANE
	Cheik Sidatty GUEYE			
	Awa NIAKH NDOYE			

Le groupe G2 (14 agents) a produit le plan de charge de 2 projets et des fonctions régaliennes

C2 : projet ASAMM	E2 : fonctions régaliennes ⁽³⁾	F2 : projet WAOUNDE
Al Ousseynou Nini DEMBA	Amadou Moussa NDIAYE	El Hadj MAR
Luc Diogoye FAYE	El Hadji GUEYE	Amadou Bator THIAM
Adama F. BOUSSO	Mouhamadou DIOP	Amadou Marico BAMBA
Amadou Mamadou KA	Djiby SOW	Faliou DIENG
Bouna DIOP		Abdoulaye Dione DIOUF
Seydou GAYE		

Contribution de CACG : La formation a été assurée par 2 collaborateurs de la CACG, Jean Noël Vidal, directeur des opérations, et Valérie Roux Bouyssou, chef de projet sénior en aménagements. Le contenu était structuré en trois étapes :

- la gestion de projet (volet mobilisation des équipes projet / planification des collaborateurs),

³ Le groupe de travail a proposé la terminologie « fonction ou mission régalienne » pour faire référence aux activités non inscrites dans les projets de périmètres irrigués financés par les bailleurs (financement additionnel)

- la mise en place de cette démarche pour les activités régaliennes de la SAED
- Et la combinaison des plans de charge issus de plusieurs projets/ plusieurs activités régaliennes

Contenu : Pour chaque groupe, des ateliers pratiques s'étalant sur 4 jours, et 2 demi-journées (ouverture et clôture) pour les aspects théoriques et généraux. Chacun de ces groupes a été animé au travers de cellules projet (3 à 5 cellules).

Ces ateliers pratiques ont appliqués les méthodes et les outils proposés au travers des cas concrets issus des projets en cours :

- AIDEP
- PDIDAS
- ASAMM
- PGIRE2
- 3PRD
- WAOUNDE
- Activités régaliennes

LIVRABLES : diaporama, compte-rendu de la formation

3.2.4 Action 1.04

INTITULE : *Accompagner la CPSE vers son opérationnalisation et la préparation de la LM 12*

Atelier à la SAED – mai 2017 :

Participants :

Khaly FALL , coordonnateur de la CPSE
 Moussa DIOP , CPSE chargé de planification
 Daouda TALL, cellule contrôle de Gestion
 M. Djibril SALL, Directeur des Aménagements et des Infrastructures Hydroagricoles
 Mamadou Demba SALL : coordonnateur de projet PDIDAS

Contenu : présentation aux cadres de la SAED par la CACG de l'applicabilité de la démarche VAMOS (amélioration continue) au contexte spécifique de la SAED

- Volonté : Engagement
- Amélioration : S'améliorer constamment
- Méthodes : Procédures, formation
- Outils : matériels, logiciels, aspects humain et financier
- Suivi : indicateurs et tableau de bord

LIVRABLES : diaporama CACG, VAMOS applicabilité à la SAED, « Note sur le système qualité de la SAED », « Note synthétique de présentation de l'entreprise SAED », Compte Rendu de l'atelier

3.2.5 Action 1.05

INTITULE : *Partager l'expérience des SAR sur les outils et processus de suivi évaluation*

OBJECTIFS : Echanges d'expériences sur les méthodes de REX – SMQSE.

Atelier à la SCP – janvier 2017 :

Participants SAED :

- Ibrahima NIANE, coordonnateur du projet 3PRD
- Moussa DIOP, chargé de planification à la CPSE
- Serigne Mbaye DIALLO, chef de la cellule Audit Interne

Contribution de SCP : Au cours de ce partage d'expérience, la SCP a présenté :

- la politique QSE et du SMQSE, la structuration de la démarche QSE, les outils de pilotage de la démarche QSE (programme de management, indicateurs direction, audits, revue de processus, fiche de constat...)
- les processus d'identification des projets « IDEPRO » et de réalisation des opérations « REALOP » : logigrammes, organisation du suivi des études amonts, outils de pilotage (indicateurs, revues des études amont, constitution des programmes....)
- les processus d'audits à la SCP : audit interne, audit externe, audit croisé, audit de chantier. Capitaliser le retour d'expérience des audits

D'autre part, quatre ateliers thématiques ont été conduits :

- réflexion sur la conduite des études amont et la programmation des opérations à la SAED : identifier les pistes de progrès
- Indicateurs et instance de pilotage des projets. Identifier les indicateurs pertinents pour la SAED – Travailler sur les instances de pilotage des projets à marges de progrès ?
- Quel système d'audit sur les projets SAED ? Ebauche d'une organisation pour la SAED ?
- Zoom sur le bilan de fin d'opérations – Comment capitaliser le retour d'expérience d'une opération ? Construire des supports pour la SAED

Enfin les participants ont été associés à des démarches réelles de la maîtrise d'ouvrage de la SCP :

- Réunion de partage avec des COP sur des bilans de fin d'opérations Concession
- Participation à un audit de chantier

LIVRABLES : rapport de mission de pré-cadrage, compte rendu de la visite du 23 au 27 janvier à la SCP, retour mission Tholonet suites à donner interne à la SAED, diaporama de la SAED comparaison des SMQSE CACG et SCP, Audit processus de réalisation des AHA et proposition de plan d'actions + annexe photos, Présentation PPT de restitution de la mission d'audit de réalisation des AHA / plan d'actions.

3.2.6 Action 1.07

INTITULE : *Partager l'expérience des SAR sur le fonctionnement en mode projet (conduite d'opérations)*

OBJECTIFS : REX sur les différentes organisations adoptées par la SAED dans les projets (Appui-conseil à l'amélioration de la coordination entre activités « régaliennes » et activités de projet (au niveau planification, articulation des interventions des points focaux...))

Atelier à la SAED – février 2017 :

Participants SAED :

- M. Moussa DIOP, chargé de planification à la Cellule Planification et Suivi Evaluation
- M. Ibrahima NIANE, Coordonnateur de l'Unité de Gestion du Projet 3PRD
- M. Khassim Malick SARR, Coordonnateur de l'Unité de Gestion du Projet AIDEP
- M. Djibril SALL, Directeur des Aménagements et des Infrastructures Hydroagricoles
- Moussa DIOP – SAED, chargé de planification

Contribution de SCP : mission de Jean-François BRUN chef du service de maîtrise d'ouvrage (SMO) :

- Effectuer un diagnostic du fonctionnement existant pour 2 ou 3 projets d'aménagements et d'infrastructures hydroagricoles, depuis la réalisation des études jusqu'aux travaux et la réception des ouvrages.
- Etablir une grille des risques et moyens de maîtrise possibles pour les projets d'aménagement retenus
- Identifier des pistes d'amélioration possibles pour la SAED : en termes d'organisation vis-à-vis de la réalisation des projets d'aménagements, en termes d'outils de planification, de suivi et de reporting.

Les trois projets d'aménagement en cours, retenus par la SAED dans le cadre de cet échange d'expérience, sont :

- Le chantier Diawel
- Le projet Agriculture irriguée et développement économique des territoires ruraux de Podor (AIDEP)
- Le projet Promotion de Partenariats Rizicoles dans le Delta du Fleuve Sénégal (3PRD)

LIVRABLES: Partage d'expérience dans le suivi des opérations (présentations et ateliers sur BFO, évaluation des entreprises, clauses sociales et environnementales, reporting projets), Présentation PPT support du partage d'expérience dans le suivi des opérations, Documents types pour le suivi des opérations (bilan de fin d'opération, schéma directeur et plan qualité environnement, grille d'évaluation de fournisseurs, reportings)

3.2.7 Action 1.09

INTITULE : *Partager l'expérience CACG sur la mise en place et le fonctionnement d'Agresso*

OBJECTIFS : Partage d'expérience sur les fonctionnalités et l'utilisation des applications informatiques utilisées pour la gestion administrative des opérations et des activités (Agresso de CACG, comparativement à Gest'Act de SAED)

Atelier à la SAED – août 2017

Copntribution SAED : Abdoulaye SOW, Responsable Cellule Informatique Technologie de l'Information

Participant de CACG : Loïc CORNE directeur adjoint de l'innovation et des Systèmes d'information, Sylvie ACOSTA responsable comptabilité analytique

Contenu : Présentation du système d'information de gestion de la SAED en condition réelle d'utilisation

LIVRABLES: Diaporama « Conseil dans l'évolution du Système d'Information SAED » août 2017

3.2.8 Action 1.10

INTITULE : *Conseiller pour améliorer l'appropriation du système informatisé de suivi évaluation de la LM11*

OBJECTIFS : Accompagnement de la CPSE. Appui-conseil à l'élaboration d'un faisceau de mesures pour améliorer l'utilisation du système d'information de la SAED, présentation des innovations sur les outils d'information en temps réel et conseil en termes d'appropriation. Recommandations pour l'élaboration d'un tableau de bord de suivi managérial en lien avec les données produites par l'application Gest'Act.

Atelier à la CACG – octobre 2016

Participant SAED : Mme Ndack Gueye DIOP, chef de la division Trésorerie Finance

Contribution de CACG : Pascale de PAOLI, Directrice Financière et Comptabilité, Sylvie ACOSTA responsable comptabilité analytique

Contenu : Présentation des fonctionnalités du logiciel AGRESSO relatives au suivi des dépenses (expression des besoins, Bons de Commande, ...), traçabilité des BC et à la gestion de la trésorerie- Outils de prévision mensuelles des dépenses. Outils de suivi des marchés

Atelier à la SAED – août 2017

Participants SAED :

- Moussa DIOP, CPSE chargé de planification
- Abdoulaye SOW, Responsable CITI
- Omar Cissé BA, informaticien CITI
- Amadou Moussa NDIAYE, collaborateur CPSE
- Daouda TALL, cellule contrôle de gestion
- Djibril Mamadou BA, cellule contrôle de gestion

Participants CACG :

- Loïc CORNE, directeur adjoint de l'innovation et des Systèmes d'information
- Sylvie ACOSTA, responsable comptabilité analytique

Contribution SAED :

- Structuration de la comptabilité analytique et du SI : structuration de l'information, les flux dans le SI (pour la SAED et pour les parties prenantes), Gest Act et les logiciels mis en œuvre
- Etudes de cas : Structuration du système d'information de suivi évaluation (SISE)
- SI et Infrastructure système et réseau de la SAED ; outils – méthodes
- Visite de la délégation de DAGANA : retour terrain sur le suivi des projets (comment le personnel vit la contrainte d'enregistrement des CRAs ? ; quelles sont les questions et les attentes par rapport à la valorisation de la comptabilité analytique ?)

Contribution CACG :

- Pilotage et suivi : maquetage d'un tableau de bord ; identifications des processus et livrables contribuant aux indicateurs
- synthèse : proposition d'évolution dans structuration du SI (au niveau des données, au niveau de l'infrastructure) ; outils, méthodes (cycle de développement d'une application , gestion de la feuille de route des actifs logiciels SAED)

LIVRABLES : Diaporama « Conseil dans l'évolution du Système d'Information SAED » août 2017

3.2.9 Action 1.11

INTITULE : *Partager l'expérience sur les processus balisant la vie d'une opération*

OBJECTIFS : Connaître l'organisation et les méthodes des SARs pour la gestion des opérations dans la perspective de leur applicabilité par la SAED notamment pour la gestion des projets mis en œuvre dans la Vallée du Fleuve Sénégal où elle est associée comme maître d'ouvrage délégué ou avec une mission d'assistance au maître d'ouvrage.

Atelier à la SAED – mai 2017 :

Participants SAED :

- Khaly FALL , coordonnateur de la CPSE
- Moussa DIOP , CPSE chargé de planification
- Daouda TALL, cellule contrôle de Gestion
- M. Djibril SALL, Directeur des Aménagements et des Infrastructures Hydroagricoles
- Mamadou Demba SALL : coordonnateur de projet PDIDAS
- Alassane BA, responsable de la délégation de DAGANA,
- Représentants de l'Union de DAGANA et du projet 3PRD

Contribution de CACG : Jean Noel VIDAL, Directeur des Opérations

La mission de Mai 2017 consistait à présenter la globalité du processus de « gestion de projet » au travers des grands principes, et les problématiques de management induites par la démarche projet tel qu'elles ont été rencontrées à la CACG, et pouvant être transposables à la SAED ou pouvant servir de base de réflexion.

LIVRABLES : Diaporama CACG – « Gérer un projet » - version mai 2017 avec compte rendu

Atelier à la SAED – juillet 2017 :

Participants SAED :

- Khaly FALL , coordonnateur de la CPSE
- Amadou THIAM : directeur de la DDAC
- Moussa DIOP , CPSE chargé de planification
- Daouda TALL, cellule contrôle de Gestion
- Mamadou Demba SALL : coordonnateur de projet PDIDAS
- Ibrahima NIANE : coordonnateur de projet 3PRD
- Khassim Malick SARR : coordonnateur de projet AIDEP

Contribution de CACG : Jean Noel Vidal, Directeur des Opérations, Jean-François AMEN coordonnateur Axe1 du partenariat

Analyse de plusieurs projets en cours avec une contribution de la SAED. Le but de cette analyse était de comprendre la typologie des projets, leurs problématiques de fonctionnement, afin d'aboutir à l'identification de pistes d'amélioration concrètes, précises, adaptées et partagées avec la SAED

LIVRABLES : Diaporama CACG – « Gérer un projet » - version juillet 2017 avec compte rendu

3.2.10 Action 1.12

INTITULE : *Réflexion sur l'évolution / adéquation des missions et des ressources financières SAED et les possibilités de génération de ressources financières pour prendre en charge une partie de son fonctionnement*

Atelier à la CACG – octobre 2016 :

Participants SAED :

- Samba KANTE, Directeur général
- Amadou THIAM, Directeur de la DDAC
- Cheikh Ahmed Khaly FALL, Coordonnateur de la CPSE.
- Aboubakry SOW, Conseiller du DG technique et aménagement
- Mme Ndack Gueye DIOP, chef de la division Trésorerie Finance
- Adama Fily BOUSSO, chef de la division appuis aux collectivités locales
- Mme Ndeye Fary NDIAYE coordonnatrice de l'axe 3 du partenariat
- Amadou NIANG, responsable de la division Statistique et Géomatique

Contribution de CACG : Nicolas DAURENSAN, Directeur Commercial, Jean-Noël VIDAL Directeur des Opérations

Thème : Organisation de la fonction commerciale :

- Inventaire des options possibles de l'organisation commerciale pour la SAED
- Nécessité d'engager une réflexion approfondie pour définir la démarche commerciale SAED
- Nécessité d'identifier les métiers les plus pertinents (les savoirs faire de la SAED)

- Nécessité d'identifier les partenaires
- Valoriser la triple compétence de la SAED (conception, réalisation et exploitation)
- Adaptation des outils de gestion pour gérer les nouvelles activités du secteur marchand

LIVRABLES : Diaporama CACG, Mission Agro Alimentaire Pyrénées – Gestion de projet Vs Mission

3.2.11 Action 1.13

INTITULE : *Echanger sur le système des SAR : trajectoires, statuts, relations tutelles*

Atelier à la CACG – octobre 2016 :

Participants SAED :

- Samba KANTE, Directeur général
- Amadou THIAM, Directeur de la DDAC
- Cheikh Ahmed Khaly FALL, Coordonnateur de la CPSE.
- Aboubakry SOW, Conseiller du DG technique et aménagement

Contribution de CACG :

- Présentation de la démarche d'élaboration du projet stratégie de l'entreprise,
Intervenant : Alain Poncet, directeur général
présentation de l'état d'avancement du projet, lien avec l'entreprise SAED
- Engager une réflexion sérieuse sur l'opportunité d'un tel processus à la SAED (pertinence, volonté de la conduire à bout, possibilité, ressources ...)
- Politique QSSE démarche VAMOS,
intervenant : Cyril Laumon, coordonnateur VAMOS
la philosophie générale, les partenaires, la méthode, les outils, les retours
- Engager une démarche/processus vers un management de la qualité notamment dans la perspective d'une évolution vers des activités marchandes

LIVRABLES : Diaporama QSSE, VAMOS

3.2.12 Action 1.14

INTITULE : *Ressources Humaines: Echanger sur les mécanismes incitatifs, la politique de formation, les outils de gestion des carrières, entretiens annuels*

Atelier à la SAED – août 2017

Participants SAED :

- Animata LY adjointe DRH
- Amadou Marico BAMBA, service du personnel paye DRH

Participant CACG : Angèle MOLL DRH

Contenu : Echanger sur les mécanismes incitatifs, la politique de formation, les outils de gestion des carrières, entretiens annuels

Les documents consultés : Organigramme de la SAED, Programme de formation du personnel SAED 2015 – 2017, Bilan de formation 2016 , Bilan social 2015, Grille des salaires du 1^{er} janvier 2013, Fiche de poste

Suggestion de pistes d'amélioration comme leviers de motivation :

- SAED : sens pour le Sénégal –message d'appartenance
- mettre en place un entretien professionnel afin d'aider les collaborateurs à se projeter : permet de réfléchir à comment valoriser leur expérience, (évolution...)
- quelles évolutions transversales... missions ponctuelles
- Formation : être peut-être moins ambitieux mais mettre en œuvre les formations prévues

LIVRABLES : Plan de formation SAED 2015-2017, Compte rendu de la mission août 2017

3.2.13 Action 1.15

INTITULE : *Appui institutionnel à la SODAGRI*

Atelier à la SAED – juillet 2016 :

Participants SAED :

- Cheikh Ahmed Khaly FALL, Coordonnateur de la CPSE.
- Aboubakry SOW, Conseiller du DG technique et aménagement
- Amadou THIAM, Directeur de la DDAC

Participants CACG : Jérémie DULIOUST chargé de mission Direction Commerciale Internationale

Contenu : Préparation de l'organisation d'échanges avec la SODAGRI sur les 2 sujets suivants :

1 Le pilotage stratégique de la société :

- compte des évolutions que sa nouvelle LM induira, il pourrait être utile pour la SODAGRI de bénéficier de l'analyse des deux sociétés d'aménagement similaires que sont la SAED et la CACG sur l'adéquation de son organisation et de ses ressources au regard de ses nouvelles missions
- la diversification des ressources financières : comme pour la SAED, ce sujet revêt un caractère hautement stratégique. Une mention spécifique sur le sujet a été introduite dans la LM 6

2 Retours d'expérience opérationnels sur deux aspects concrets :

- la stratégie, les processus et le financement de la maintenance des réseaux et des équipements de pompage (notamment sur le FOMAED de la SAED)
- le transfert des infrastructures aux usagers

LIVRABLES : Compte rendu de la réunion de cadrage d'une collaboration SODAGRI-SAED-CACG au bénéfice de la SODAGRI

3.2.14 Action 1.16

INTITULE : *Partager l'expérience sur le suivi d'opérations d'aménagement*

OBJECTIFS : Partage d'expérience dans le suivi des opérations : présentations et ateliers sur BFO, évaluation des entreprises, clauses sociales et environnementales, reporting projets

Atelier à la SAED – avril 2017 :

Contribution de SCP : La mission a été conduite par Julien SOL, chef de groupe au service maîtrise d'ouvrage (SMO). Elle a consisté en un appui méthodologique à la création ou à l'amélioration de documents supports à la conduite des opérations en valorisant les documents SCP. La mission s'est organisée sous la forme d'ateliers.

Les thématiques suivantes ont été abordées au cours de la mission en fonction de l'ordre de priorité défini par la SAED :

- **Bilan de fin d'opération** : capitaliser le retour d'expérience au fil de l'eau, formaliser et partager. La construction de ce document s'appuiera sur l'existence de la fiche synoptique qui assure la traçabilité d'une partie des données relatives à l'opération.
- **Evaluation des entreprises** : établir une fiche et définir les critères de notation des entreprises (technique, environnement, sécurité, remise des documents, délai.....) et les modalités de communication. Tracer et suivre par entreprise et par marché les évaluations pour être utilisées comme critère de sélection des candidats aux appels d'offres (vérifier conformité au code des marchés publics). Il est proposé de travailler sur la base de marchés clôturés à partir desquels une simulation d'évaluation sera effectuée.
- **Reporting des opérations** : le compte rendu de la revue de projet et le rapport de suivi. Ces deux documents ont pour vocation de tracer les éléments clés (décisions, éléments financiers, planning, demande de prise de décision...) de la vie d'une opération. Une attention sera apportée au circuit de diffusion de ces documents et à la périodicité de production. L'application à un projet en cours permettra de définir le contenu de ces supports à créer ou à faire évoluer en fonction des documents existants.
- **Clauses environnementales et sociales** : définir les clauses environnementales et sociales à intégrer au dossier de consultation des entreprises ainsi que les supports de suivi et de mise œuvre dans le cadre de l'exécution du marché de travaux. Il sera établi à minima un sommaire type du document à insérer dans les dossiers de consultation des entreprises. Le contenu des supports de contrôle sera aussi défini. Il est proposé de travailler sur la base de marchés clôturés ou de dossiers de consultation en cours de rédaction pour construire les supports.

LIVRABLES : Proposition de logigramme pour la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux dans les projets d'investissement

3.2.15 Action 1.17

INTITULE : *Formation préalable à la mise en œuvre du projet de télédétection par utilisation des images du satellite Sentinel-2*

Atelier à la CACG – octobre 2016 :

Participants SAED :

- Adama Fily BOUSSO, chef de la division appuis aux collectivités locales
- Amadou NIANG, responsable de la division Statistique et Géomatique

Contribution CACG : Mathieu LASSERE responsable géomatique SIG, Clément MURGUE chargé de mission Direction de l'Innovation plateforme MAELIA de l'INRA

- Présentation de l'organisation du service géomatique de la CACG, outils et projets en cours sur les applicatifs SIG et Télédétection (programme de recherche MAISEO, programme SENTINEL 2)
- Session de travail pour élaborer une feuille de route pour renforcer le partenariat avec la division géomatique de la SAED – Applicabilité des méthodes pour les problématiques de la vallée du fleuve Sénégal : estimation des rendements, cadastre foncier
- A Toulouse, présentation du projet MOSIS, rencontre avec le CESBIO (organisme public spécialisé dans les applications de télédétection pour l'environnement et l'agriculture)
- Préparation de la mission à la SAED de mai 2017

LIVRABLES : Note de synthèse des résultats de l'atelier – octobre 2016

Mission à la SAED – mai 2017 :

Participants SAED :

- Amadou THIAM, Directeur de la DDAC
- Amadou NIANG, responsable de la division Statistique et Géomatique

Participants CACG : Mathieu LASSERE responsable géomatique SIG, Clément MURGUE chargé de mission Direction de l'Innovation plateforme MAELIA de l'INRA

Contenu : Elaboration d'une note commune sur les actions techniques à promouvoir sur les sujets de modélisation agronomique, imagerie satellitaire, développement de service WEB cartographiques en co-construction avec les partenaires nationaux (AfricaRice, CIRAD, IRD, GEOFIT)

LIVRABLES : Note de synthèse

3.3 Bilan des actions de l'axe 2 – Gestion des aménagements, de l'eau et de l'environnement

Cet axe recouvre 2 sous-thématiques liées aux fonctions d'aménagement de la SAED :

- La gestion de l'eau et des aménagements
- La gestion de l'environnement

3.3.1 Action 2.01

INTITULE : *Amender les TDR relatifs à l'étude d'évaluation de la gestion et de la maintenance des aménagements hydroagricoles par catégorie, dite "capitalisation de la politique de transfert"*

OBJECTIFS : Revoir les TDR de l'étude pour intégrer les projets 3PRD et AIDEP (dont l'élaboration du cahier des charges pour la maintenance des PIV est en cours). Voir comment les résultats de l'étude pourront bénéficier à ce cahier des charges.

Des entretiens avec Djibril SALL, responsable de l'axe 2, Amadou THIAM et Moustapha LO ont permis de cibler les objectifs de la SAED pour cette étude.

La SAED a exprimé le besoin d'un diagnostic du fonctionnement des OP pour :

- améliorer le processus de transfert, notamment sur les projets en cours 3PRD et AIDEP
- proposer des améliorations de gestion ou de structuration des institutions (notamment pour le 3PRD)
- identifier les besoins d'appui et de renforcement des capacités
- servir de référence et de modèle pour les développements actuels de périmètres irrigués en Afrique de l'Ouest / aux autres SAGI

LIVRABLES : Rapport de mission de pré-cadrage général, TDR étude des transferts

3.3.2 Action 2.04

INTITULE : *Réaliser l'étude-capitalisation de la politique de transfert*

Une mission associant Vincent Kulesza et Paola Pommier de la SCP ainsi que Julien Badzinski de BRLi a été conduite du 5 au 15 octobre.

Cette mission a été l'occasion de présenter les termes de référence et la méthodologie de l'étude d'évaluation et de capitalisation de la politique de transfert lors de la réunion de démarrage. Elle a aussi donné lieu à des entretiens avec les principaux acteurs (SAED, CGER, CNCAS, CR) et à quelques enquêtes auprès de gestionnaires de périmètres irrigués transférés (UH ou PIV) ainsi qu'auprès de gestionnaires de PIP (privés).

La mission a permis de :

- valider les TDR et de la proposition pour l'étude de capitalisation sur la gestion et le fonctionnement des aménagements hydroagricoles notamment en termes de calendrier
- définir l'échantillon des périmètres irrigués à enquêter suivant leur catégorie (GA/Al/PIV/PIP)
- discuter le questionnaire d'enquête et la fiche descriptive de chaque périmètre
- valider les institutions et des personnes à rencontrer pour être enquêtées

Le travail de terrain a été l'occasion de réaliser les activités suivantes :

- Réaliser des entretiens auprès de personnes ressources : Ingénieur Délégué, conseillers agricoles, équipe DAGE, tous de Podor

- Réaliser des enquêtes auprès des PI de la vallée (GA, AI, PIV et PIP) dont la liste a été établie avec le groupe de travail. A noter que cette liste a évolué puisqu'une fois sur le terrain, des réajustements ont dû être faits au gré des disponibilités des UH et des contraintes logistiques. Toutefois ces réajustements sont mineurs et au final 5 GA, 5 AI, 4 PIP et 5 PIV ont fait l'objet d'une enquête.

Le travail d'ateliers a été l'occasion de réaliser les activités suivantes :

- diagnostic et de propositions de solutions à Podor tous périmètres confondus
- diagnostic et de propositions de solutions à Dagana tous périmètres confondus
- travail avec la SAED sur la base des propositions formulées par les producteurs

Un atelier de restitution élargi a été organisé le 4 octobre à la SAED avec une cinquantaine de participants :

- les services et directions de la SAED impliquées
- les organisations paysannes et leurs représentants, la FPA
- les partenaires de la gestion des périmètres : la CNCAS, le CGER et le CIFA

LIVRABLES : Proposition pour la réalisation de l'étude des transferts, Rapport de démarrage, Rapport intermédiaire, Rapport des ateliers de diagnostic participatif, Diaporama de restitution de l'étude de transfert

3.3.3 Action 2.02

INTITULE : *Echanger sur les outils en place en termes de GMAO*

Une première mission avait pour objectif de réaliser un partage d'expérience à propos des logiciels de Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO). Ces logiciels permettent de mieux organiser, structurer et tracer l'activité de la fonction Maintenance. Ils permettent notamment d'améliorer l'activité en disposant d'indicateurs opérationnels et d'indicateurs de bilan. L'échange d'expérience s'est déroulé dans les locaux de la DAM à Ross-Bethio. Les ateliers organisés ont permis de rassembler près de 20 personnes.

Les participants de la SAED qui ont été les relais prioritaires du partage d'expérience sont les suivants :

- Djibril SALL, Directeur des aménagements et des infrastructures hydroagricoles
- Mbaye NIASS, Directeur de la Maintenance (DAM)
- Cheikh Sidatty GUEYE, Responsable DCL (DAM)
- Djibril Abdoulaye DIALLO, Responsable DME (DAM)

Une formation a également été proposée par la SCP afin que chacun des participants puisse disposer des informations techniques nécessaires pour contribuer à cette réflexion.

Une visite de terrain sur un échantillon d'ouvrages et d'intervention a permis d'illustrer la situation des installations de la SAED.

Enfin, un plan d'action a été établi en partant du diagnostic de la fonction maintenance de la SAED pour aboutir à la mise en œuvre d'une GMAO et un modèle de fiche d'intervention a été proposé qui a été adopté par la SAED.

Une seconde mission les suites à donner à court terme par la SAED ont été identifiées avec la hiérarchie de la DAM et le DAIH. Elle souhaiterait avancer sur :

- Démarrer un système d'archivage des demandes d'intervention (selon le modèle envoyé par la SCP) pour répondre à un enjeu de traçabilité des demandes et des interventions
- Constituer l'inventaire des équipements, en particulier pour les stations de pompage après les avoir codifiés.
- Capitaliser les méthodes, les procédures et les gammes de maintenance

Pour cela, elle a besoin d'appui pour :

- Bien définir le niveau de détail des inventaires
- Structurer, animer et rythmer le travail de capitalisation

LIVRABLES : Evaluation rapide de la fonction maintenance à la SAED et présentation des principes de la GMAO + établissement d'un plan d'actions, Diaporama pour l'évaluation participative de la fonction maintenance, Diaporama de formation sur la maintenance et la GMAO, Diaporama pour le bilan de la mission

3.3.4 Action 2.05

INTITULE : *Amender les TDR d'une étude sur le coût des aménagements - capitalisation*

OBJECTIF : Permettre de fixer des ordres de grandeur de prix par type d'aménagement et par zone

Un précadrage de l'action a été effectué avec le chef de la division études et travaux de la DAIH, Djibril SALL. Le but est d'avoir un document qui permette d'identifier rapidement les coûts d'investissement liés à un aménagement et de bien communiquer avec les élus et avec les investisseurs dans la zone sur le coût des aménagements aux différents niveaux.

Il n'existe pas encore de TDR sur ce sujet, il faut donc les élaborer. L'étude sera élaborée sur la base des DF/DGD des marchés des aménagements pris comme références.

Le processus d'identification des investissements est décrit et une liste de projets de référence est définie pour servir de base à la réflexion. La mission se poursuit par le début de la collecte des documents recherchés.

Une mission du mois d'août 2017 est occupée à poursuivre la collecte des documents des marchés et études des projets de référence.

Un atelier de restitution a été organisé le 3 octobre à la SAED avec les agents de la DAIH impliqués.

L'analyse des données a permis de mettre en évidence une décomposition des coûts totaux et des coûts à l'hectare des différents coûts d'investissement :

- Coût des travaux : Terrassement et génie civil, Equipement électrique et électromécaniques ;

- Coût des études et de la supervision des travaux ;
- Coût des mesures d'accompagnements.

Les différents marchés étudiés représentent un échantillon des aménagements que la SAED a réalisé durant la période du début des années 2000 à aujourd'hui. Les analyses permettent de ressortir une grande variabilité des coûts d'aménagement en fonction de sa taille, sa qualité, sa localisation et son type de travaux (réhabilitation ou création de périmètre).

Les sous détails des coûts d'investissement sont analysés afin d'extraire des ordres de grandeurs de coûts pour chaque rubrique et pouvoir créer un outil d'aide à l'établissement de prix d'investissement pour les aménagements agricoles de la SAED.

LIVRABLES : Rapport de mission de pré-cadrage général, Rapport d'étude des TDR sur les prix d'ordre et ses annexes, Diaporama restitution de l'étude des TDR sur les prix d'ordre, TDR sur les prix d'ordre, Maquette d'outil pour l'estimation des coûts d'investissement

3.3.5 Action 2.07

INTITULE : *Amender les TDR d'une étude sur le suivi de la consommation en eau au sein du périmètre*

OBJECTIF : Améliorer le suivi des volumes prélevés et de leur utilisation par rapport aux besoins des cultures. Analyse du dispositif en place et propositions (y compris adaptations logiciel)

Des entretiens ont été menés à la DAIH avec Djibrill SALL, le Chef division études et travaux, ancien Chef unité exploitation du projet de waoundé & PAPRIZ et le Chef de la division gestion et exploitation des eaux (DGEE), Moustapha LO.

Ils ont permis de cadrer la demande de la SAED qui est un meilleur suivi en continu des flux prioritairement sur le delta et avec un système robuste et maintenable dans le contexte sénégalais. Le logiciel EXPO utilisé à la SAED pour le suivi des stations de pompage n'est plus fonctionnel (ne fonctionne plus sous Windows) et des marges de progrès importantes en termes de gestion des volumes dérivés du fleuve et pompés se dégagent.

Des entretiens sont menés avec Moustapha LO et Absatou SECK de la délégation de Dagana (chargée de gestion de l'eau à la DAGE) pour comprendre le mode d'exploitation et identifier les questions à aborder et contraintes à prendre en compte.

Une visite de terrain est effectuée sur le delta pour identifier les principaux types d'ouvrages et voir quelles sont les vannes à télégrer en priorité. Les enjeux identifiés sont des économies, d'eau et d'énergie et un service plus fiable aux usagers.

Des entretiens avec Moustapha LO et Mbagnick NDIAYE ont eu lieu pour poursuivre l'analyse des besoins de la SAED et des documents et données sur les axes hydrauliques et les ouvrages ont été collectés.

Un atelier de restitution a été organisé le 3 octobre à la SAED avec les agents de la DAIH impliqués. La présentation a abordé les points suivants :

- Présentation et contexte de l'étude, Inventaire des sites à équiper ;
- Méthode de mesures du débit possible sur les infrastructures du Delta ;

- Définition des sites à équiper ;
- Principes du système de supervision/télégestion ;
- Besoins de la délégation de la Dagana ; Appui institutionnel nécessaire ;
- Identification des coûts d'investissement, des études, et d'exploitation et de maintenance associés.

A l'issue de la restitution la SAED a souhaité que les TDR soient destinés à une étude de niveau APS sans entrer directement dans un processus d'investissement afin de laisser du temps de maturation à la société sur ce projet qui impacterait son organisation mais aussi ses relations avec les usagers et gestionnaires des périmètres irrigués.

Les termes de référence couvrent au final les aspects suivants :

- Zone pilote : Delta (délégation de Dagana)
- Identification des sites à équipés (67 environ) : grands axes hydrauliques (40 sites environs), sur les canaux de compensations (2) et au niveaux des périmètres (25 sites)
- Type de données : temps réel et archivage,
- Mise en place d'un suivi des consommations avec des outils et des équipements homogènes pour l'exploitation et la maintenance.
- Mise en place d'une supervision durable (indépendant des systèmes d'exploitation informatique), ergonomique (facile d'utilisation) et flexible (extensible aux autres délégation et intégration d'une future télégestion),
- Mise en place d'une télégestion partielle sur les ouvrages clés du système hydraulique et difficile d'accès.
- Nécessité d'adapter le système de supervision au fonctionnement de la SAED, et l'organisation de la SAED au nouvel outil (formation, création d'une unité de supervision des consommations d'eau, etc).
- Identification des coûts d'exploitation et de maintenance associés,
- Appui pour la maintenance et la mise à jour du logiciel de supervision.

LIVRABLES : Rapport d'étude des TDR sur le suivi des flux, TDR sur le suivi des flux, Diaporama restitution de l'étude des TDR sur le suivi des flux

3.3.6 Action 2.21

INTITULE : *Élaborer les TDR d'une étude pour cadrer les études d'impact des projets financés. Appuyer la SAED dans le suivi de l'étude*

Une évaluation environnementale stratégique (EES) permet :

- d'évaluer les actions menées par la SAED face aux réalités environnementales et sociales de la zone d'intervention de la SAED.

- d'aboutir à des propositions d'actions à différents niveaux (opérationnel, stratégique, politique) afin d'intégrer les volets sociaux et environnementaux dans toutes les activités de la SAED.
- d'optimiser la réalisation des futures études d'impacts des futurs projets dans la zone par la production d'un canevas environnemental et social type de la zone.

Les termes de référence ont été envoyés à la SAED et pour amendement en mai 2017. Les TDR ont été envoyés à la DEEC par la SAED pour amendement et validation en juillet 2017. A ce jour, les TDRs n'ont pas été validés par la DEEC. En conséquence, la SAED n'a pas pu faire réaliser cette étude, pourtant essentiel pour réaliser des économies d'échelles et harmoniser les EIE.

LIVRABLES : Termes de référence d'une Evaluation Environnementale Stratégique du secteur de l'agriculture irriguée dans la zone d'intervention de la SAED

3.3.7 Action 2.22

INTITULE : *Partager l'expérience des SAR sur le suivi environnemental de chantier et l'application opérationnelle des mesures environnementales*

L'action s'est déroulée en deux phases, la première entre la SAED et BRL au Sénégal via des visites sur le terrain pour permettre aux experts BRLi de mieux s'imprégner des pratiques et outils de la SAED. Ainsi, à l'exception de la Délégation de Bakel, l'ensemble des structures de la SAED a été visité ainsi que certains projets financés par l'AFD (3 PRD, AIDEP, ASAMM). Ces missions ont permis de préparer la seconde phase de partage d'expériences qui s'est tenue à Nîmes au mois de mai 2017.

La visite d'une délégation SAED a été organisée au cours du mois d'avril et réalisée durant le mois de mai 2017. Cette visite s'est notamment traduite par la participation à plusieurs réunions de travail et de présentation des dispositifs mis en œuvre par le groupe BRL, ainsi que par des visites de terrain. Les sujets abordés ont été les suivants, avec discussion sur les perspectives/pertinence pour la SAED :

- Politique RSE (HQSE pour la SAED),
- Bilan carbone (notamment pour la riziculture),
- Ecoconception des réseaux d'irrigation jusqu'au suivi des mesures compensatoires : approche technique des milieux terrestres et des milieux aquatiques (démarche ERC et mise en œuvre des mesures environnementales),
- Consommation énergétique,
- Gestion environnementale et sociale des projets
- Bon usage de l'eau appliqué à l'agriculture en lien avec le changement climatique
- ISO 14 001 et performance environnementale

Il est ressorti que la mise en place d'un système de Management environnemental et social est un impératif pour la SAED pour se conformer aux exigences réglementaires mais aussi se conformer à la démarche des bailleurs qui sont devenus de plus en plus exigeants pour la prise en compte de la démarche environnement, genre et climat dans les projets/programmes.

Cette démarche sera à inscrire dans la LM12 en cours de préparation et sur un horizon de cinq (5) ans.

LIVRABLES : Programme de la visite de la délégation SAED en France sur le thème du suivi environnemental et l'application opérationnelle des mesures environnementales par BRLi. Présentation PowerPoint destinée à présenter les enjeux environnementaux aux parties prenantes de la SAED (par les agents SAED "formés").

3.3.8 Action 2.23

INTITULE : *Conseiller pour mettre en place un dispositif pérenne de suivi-environnemental au niveau central et décentralisé*

Cette action visait à apporter un appui en termes d'animation et de réflexion sur la mise en place d'un dispositif pérenne de suivi environnemental au niveau central et décentralisé de la SAED, en particulier à travers la présence sur le terrain d'une stagiaire pendant 4 mois.

Ce travail a permis de capitaliser les réflexions et points de vue concernant la mise en place d'un dispositif pérenne de suivi environnemental au niveau de la SAED et de construire une vision partagée en concertation avec la direction aboutissant à l'élaboration d'une proposition de système de management environnemental (SME).

LIVRABLES : Engagement de la Direction Générale de la SAED sur la prise en compte des enjeux environnementaux au sein de la SAED (Août 2017), Fiche d'identification de projet visant à mettre en place un Système de Management Environnementale à la SAED (cadre logique), Intégration dans la LM12 de l'objectif de mettre en place un SME.

3.4 Bilan des actions de l'axe 3 – Conseil et assistance aux Collectivités locales

L'axe 3 « conseil et assistance aux collectivités locales » a la particularité de contenir beaucoup d'actions. Elles ont été identifiées dans le détail dès les premiers ateliers de démarrage du partenariat. Parmi plus de 50 actions proposées par le groupe de travail, une sélection a été opérée selon une analyse des priorités et de l'acuité des problèmes rencontrés.

Beaucoup d'actions concernent les prestations que doit fournir la SAED en appui et animation auprès des acteurs (les collectivités locales notamment) essentiellement en matière de foncier. Cette thématique est complexe à gérer du fait du rôle réglementaire des Collectivités mais de leurs (faibles) capacités pour l'assumer, et du fait que le déploiement des outils et des modalités d'intervention de la SAED peuvent différer selon les projets d'aménagement financés dans la vallée (dont une composante importante est foncière).

De fait, le partenariat a eu pour objectif avant tout d'animer la réflexion de la SAED sur les moyens de s'approprier les innovations « projets » en matière de gestion du foncier, de valoriser son savoir-faire auprès des acteurs de la Vallée, et de réfléchir sur les orientations à prendre en matière d'appui aux collectivités sur le foncier et sur leurs autres compétences.

L'autre particularité de cet axe est qu'il concerne une Division (Appui aux Collectivités Locales - DACL) figurant parmi les plus étoffées de la Direction Développement et de l'Appui aux Collectivités (DDAC) et qu'il mobilise un nombre important de salariés de la SAED au siège, dans les délégations, et ceux qui interviennent dans les projets. Les difficultés relevées pour cet axe, était d'homogénéiser l'état des connaissances au sein des différentes équipes SAED, de fluidifier les relations entre le siège, les délégations et les projets, et de rendre le plus concret possible les productions de la DACL, supposant un important travail de capitalisation.

Les séances de travail sous forme d'ateliers, nombreux, réunissant plus de 10 personnes à chaque fois, organisées de façon très régulières avec le groupe de suivi de l'axe 3, avec ou sans la présence de la CACG, ont permis d'avancer dans ce sens.

Hormis l'action 3.23 relative à l'étude REX-capitalisation du projet 3PRD, aucune action n'a fait l'objet d'une étude proprement dite réalisée par une des SAR. Par contre, la majorité des actions ont supposé un travail de production interne à la SAED. Pour cela, une personne a été nommée responsable pour chaque action du suivi, de l'animation de l'action et de la production des livrables.

Dans le rapport de bilan 2016-2017, nous présentons les actions qui ont connu une progression suffisamment importante.

Les actions de l'axe 3 ont porté sur 5 grandes thématiques :

- La capitalisation
- L'amélioration des conditions de mise en œuvre des outils fonciers (Plan d'occupation et d'affectation des sols, Charte du domaine irrigué, Système d'Information Foncier)
- Le suivi de la mise en œuvre de ces outils
- L'implication des acteurs
- L'accompagnement pour l'installation des attributaires et l'exploitation durable dans la zone du projet 3PRD

Compte tenu des contraintes de disponibilité d'Amadou Thiam Directeur de la DDAC, Madame Ndièye Fary NDIAYE chargée d'étude à la DACL, a été proposée pour prendre le relai de coordination de l'axe 3.

3.4.1 Action 3.01

INTITULE : *Travailler sur la valorisation de l'expérience de la SAED dans le projet PDIDAS. Participer à la réflexion sur la mise en place d'un observatoire des outils fonciers dans la VFS.*

OBJECTIF : *capitaliser*

La SAED intervient dans le projet PDIDAS en tant qu'unité d'exécution du projet sur plusieurs composantes dont l'appui aux Collectivités. La SAED réalise les aménagements et a mandat sur le foncier pour réactualiser les POAS dans la zone du projet.

Le PDIDAS comprend également une composante « observatoire du foncier ». La SAED n'a pas ici de mandat sur le SIF.

Son expérience en cours de construction doit être documentée et analysée au fur et à mesure pour être capitalisée.

Cette action liée au PEDIDAS est conduite par Ali Cissoko, par ailleurs en charge de la thématique SIF.

La SAED avait jugé prioritaire cet effort de production de documents d'analyse et de synthèse, afin de pouvoir partager en interne son expérience.

Le travail a porté sur :

- la mise en place d'une convention de collaboration avec l'Université Gaston Berger (programme scientifique et technique).

Ce partenariat SAED/UGB financé par l'AFD porte sur 3 volets : les outils fonciers, la capitalisation 3PRD, le réseau des SAGI. La réflexion relative aux observatoires est intégrée à cette convention du fait des faibles avancées de ce sujet dans le projet PDIDAS.

- la production d'un premier draft de capitalisation PDIDAS avec collecte des documents liés au projet.

LIVRABLES : Note de synthèse sur le projet PDIDAS (non finalisée), programme scientifique et technique UGB/SAED

3.4.2 Action 3.02

INTITULE : *Aider à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions pour la suite de la déclaration de Dakar.*

OBJECTIF : *capitaliser*

Cette action est intégrée dans le programme de partenariat avec l'UGB dont la réalisation est programmée fin 2017. L'équipe DACL de la SAED (Mouhamadou Dia) a été mobilisée à cet effet. La coordination des différents partenariats (UGB et SAR) a été jugée nécessaire (rencontre SAED/UGB/CACG) pour clarifier les prestations de la SAED et des autres intervenants, ainsi que ses conséquences en termes de disponibilité SAED.

Les services COM et Informatique de la SAED ont été mobilisés également en vue de créer un portail sur le foncier.

LIVRABLES : production en cours d'une note sur la suite à donner aux autres recommandations de Dakar, Rapport d'avancement de la convention, CR réunion SAED/UGB/CACG, CR réunion COM et INF.

3.4.3 Action 3.03

INTITULE : *TDR d'un document de synthèse et d'analyse transversale relative à 20 ans d'expérience SAED sur le foncier - réaliser le document pour capitaliser*

OBJECTIF : *capitaliser*

Reformulation de l'action: Amender les TDR d'un document de synthèse et d'analyse transversale relative à l'expérience SAED sur le foncier dans les projets récents comportant une composante foncière (PACR, MCA, 3 PRD, AIDEP, ASAMM, PDIDAS...).

Face à l'éparpillement des documents des différents projets, entre les services SAED, selon les différents mandats de la structure au sein de ces projets, la SAED a organisé la collecte et la structuration de la documentation des projets, et plus largement la documentation sur le foncier (COSTEA, Partenariat, ateliers...). Elle a mobilisé des stagiaires pour regrouper la documentation.

70% de la documentation ont été regroupés. Les TDR de l'analyse transversale n'ont pas été rédigés, certaines personnes ressources ont été indisponibles.

LIVRABLES : Notice explicative sur la documentation référencée

3.4.4 Action 3.04, Action 3.09

INTITULE : *Travailler sur la vulgarisation des notions de SIF manuel et SIF informatique. Produire un document d'explication, stabiliser, consolider le SIF.*

INTITULE : *Relancer le COSSIF*

OBJECTIF : *capitaliser*

Pour cette action, un premier atelier SIF a été conduit afin d'identifier les besoins d'amélioration des documents et des procédures liés au SIF, associant la SAED, un groupe de collectivités « pilotes » constitué pour travailler sur les outils fonciers, et la CACG.

En 2017, les activités autour du SIF ont été redynamisées. Pour s'accorder sur une démarche commune, une réunion d'harmonisation s'est tenue le 24 juillet 2017 à la SAED, associant les services et projets de la SAED suivants :

- DDAC (Directeur, DACL et DSG) ;
- Responsables PACL des Délégations de Podor et de Bakel ;
- Cellule Planification et Suivi-Evaluation (Coordonnateur) ;
- Unité d'exécution du projet PDIDAS ;
- Assistant technique du projet AIDEP (GEOFIT) ;
- Equipe de recherche de l'UGB (Programme scientifique et technique)

L'objectif de cette rencontre visait à renforcer la collaboration entre tous les acteurs du SIF à la SAED afin d'éviter les doublons et de se compléter au besoin et de partager les différents résultats obtenus jusque-là et les projections de chacun.

Les débats ont tourné essentiellement autour des 3 présentations PowerPoint faites par les différentes équipes de projet et portant sur leur programme SIF. Chacune d'elles a été suivie de questions, de contributions et de recommandations. Notons parmi les principales recommandations :

- Production par la SAED d'une note méthodologique sur le problème des limites des communes (Responsables : Sidy M. Seck, Abdoul A. Sow, Adama F. Bousso, Ibrahima Dia) ;

- Les communes du Projet AIDEP constitueront la zone-test d'expérimentation des résultats du Programme Scientifique ;
- Tous les acteurs du SIF à la SAED devraient s'accorder sur le modèle de SIF à déployer dans les communes pour qu'il n'y ait plus à l'avenir de SIF-PACR ou de SIF-MCA ;
- Le projet AIDEP va servir de cadre pour tester ce nouveau dispositif de mise à jour du SIF et il faut l'envisager également pour la Délégation de Matam, dans le cadre de l'ASAMM ;
- La Direction Générale de la SAED doit organiser dans les plus brefs délais la mise en œuvre de ce projet réorganisant la mise à jour tout en redynamisant le COSSIF.

Dans le cadre de la redynamisation du COSIFF, une tournée a été organisée d'échange au niveau de la VFS en 2016 dans les communes qui disposent d'un SIF. Ces échanges qui se sont tenus avec les gestionnaires chargés de l'administration du SIF in situ, les responsables des bureaux fonciers, les membres de la Commission domaniale, les Secrétaires Municipaux et quelques élus sans oublier l'administration territoriale, avaient pour objectifs majeurs de dresser un état des lieux exhaustif du SIF dans chaque commune et éventuellement, de déterminer les difficultés de son appropriation, de son fonctionnement mais aussi et surtout de dégager un plan d'action général et de définir ensemble les synergies à développer pour la mise en œuvre dudit plan en vue de la pérennisation des acquis, analyser l'architecture de l'outil SIF numérique, en comprendre les avantages et les contraintes, Amender et faire évoluer la note de présentation des SIF en précisant les acteurs, leurs rôles, leurs responsabilités et niveau d'implication, Proposer des orientations stratégiques qui semblent nécessaires à la pérennisation des SIF

A la suite, une mission SAED à la CACG a été organisée (octobre 2016) sur cette thématique puis une mission CACG à la SAED en juillet 2017 pour :

- Analyser l'architecture de l'outil SIF numérique, en comprendre les avantages et les contraintes
- Amender et faire évoluer la note de présentation des SIF, en précisant les acteurs, leurs rôles, leurs responsabilités et niveau d'implication
- Proposer des orientations stratégiques, qui semblent nécessaires à la pérennisation des SIF

A défaut de disponibilité du service informatique de la SAED, et de la transmission à la CACG des informations nécessaires un travail plus abouti sur l'architecture SIF numérique n'a pas pu être produit.

LIVRABLES : CR atelier SIF, rapport COSSIF, Note introductive sur les Systèmes d'Informations Foncières (SIF) dans la VFS, Présentation CACG et CR mission.

3.4.5 Action 3.06

INTITULE : *Monter un programme de formation généraliste sur tous les outils fonciers à destination des conseillers agricoles, délégués, chefs de secteurs de la SAED pour mieux aider les CL sur le terrain*

OBJECTIF : *capitaliser*

L'objectif est d'appuyer le développement de compétences locales pour une gestion de plus en plus autonome du foncier rural par les communes de la VFS. Pour cela, la SAED doit monter en compétences internes, de façon plus homogène entre le siège, les délégations et les participants aux projets d'aménagement, financés.

L'action est conduite par Khassime Sarr (projet AIDEP).

Les programmes de formations proposées à travers les Projets doivent être partagés avec la DDAC. Le programme de formation a été élaboré pour les projets AIDEP et ASAMM.

LIVRABLES : Programme de formation AIDEP et ASAMM

3.4.6 Action 3.07

INTITULE : *Harmoniser les connaissances et les actions réalisées en matière de foncier par le niveau central SAED (DACL) et le niveau décentralisé (UGP). Développer une culture interne spécialisée partagée.*

OBJECTIF : *capitaliser*

Cette action a été animée par Fari Ndiaye. Il s'agissait de tenir des rencontres régulières du groupe de suivi régulières et d'assurer des échanges entre les équipes (siège, délégations, opérateurs/projets). L'enjeu était aussi de faire remonter les informations des projets à la DDAC/DACL.

4 ateliers internes SAED ont eu lieu (juillet 2016, janvier 2017, avril 2017, novembre 2017) en collaboration avec la CACG lors des missions (axe 1 – cycle de formation ; axe 3 – échanges sur les actions ; axe 3 – ateliers avec les collectivités locales).

LIVRABLES : CR des ateliers

3.4.7 Action 3.10

INTITULE : *Diagnostiquer les difficultés d'appropriation et d'application des outils de sécurisation foncière (SIF, POAS et CDI) par les CL - Identifier les pistes d'actions*

OBJECTIF : *Améliorer les conditions de mise en œuvre des outils fonciers*

Cette action a été animée par Fari Ndiaye, dès le démarrage du partenariat en 2016. Une tournée de diagnostic d'appropriation des outils fonciers a été réalisée par la SAED auprès d'un groupe de communes. Sur la base du rapport produit, il a ensuite été organisé un atelier de travail avec ce groupe pilote afin d'identifier les pistes d'amélioration pour les trois outils (POAS, CDI, SIF). Ceci a permis d'orienter le plan d'actions du partenariat avec les SARs.

LIVRABLES : Rapport de diagnostic, CR atelier des collectivités pilote, atelier d'élaboration du Plan d'actions Partenariat (axe 3).

3.4.8 Action 3.12

INTITULE : *Elaborer un plan d'actions tests pour/par les CL pour une meilleure appropriation des outils fonciers. Priorité sur la zone PEDIDAS*

OBJECTIF : *Améliorer les conditions de mise en œuvre des outils fonciers*

Cette action est animée par Ali Cissoko sur la zone PEDIDAS. Il s'agit de veiller à harmoniser les actions entre les projets et les équipes, et de s'appuyer sur le PEDIDAS pour tester des actions pour/par les CL.

Le groupe pilote des CL formé en 2015 devait être redynamisé pour appuyer la mise en œuvre du plan d'actions dans la zone PDIDAS, ainsi que les organes au sein des collectivités concernées.

L'atelier prévu a été tenu en juillet 2017. Des propositions ont été faites par les communes et la SAED pour test. Il conviendra de prioriser ces propositions selon des objectifs SMART.

L'objectif était de :

- Proposer un plan d'actions à tester au niveau des CL pour une bonne mise en application des POAS.
- Proposer un plan d'actions à tester pour l'appropriation et la mise en application de la Charte sur le Domaine Irrigué.
- Réfléchir et faire des propositions sur les sources de financement durable des outils de gestion et de sécurisation du foncier.
- Identifier les autres types d'appui de la SAED aux collectivités locales au-delà de la thématique foncière

LIVRABLES : CR de l'atelier. Plan d'actions pour la mise en application des POAS et CDI en zone PEDIDAS. Propositions pour les sources de financements et autres formes d'appui aux CL.

3.4.9 Action 3.13

INTITULE : *Organiser des ateliers départementaux d'évaluation de la CDI notamment sur le contenu*

OBJECTIF : *Améliorer les conditions de mise en œuvre des outils fonciers*

Cette action est animée par Mansour Fall. Les TDR des ateliers ont été élaborés. Une note de synthèse / réappropriation de la Charte du Domaine Irrigué a été élaborée et soumise à approbation du Directeur DDAC en vue d'un atelier d'harmonisation pour tous les projets. Le souhait d'une co-organisation de l'atelier avec les Projets a retardé le processus.

La Direction de la SAED a été mobilisée pour sensibiliser à nouveau les représentants de l'Etat.

LIVRABLES : TDR des ateliers CDI, note CDI

3.4.10 Action 3.15

INTITULE : *Tester les fiches de suivi élaborées par la SAED pour suivre les activités liées aux outils fonciers dans des collectivités locales tests (focus AIDEP, ASAMM, PDIDAS)*

OBJECTIF : *Suivre la mise en œuvre des outils fonciers*

Cette action est animée par Mouhamadou Dia. Elle est conduite en collaboration avec la cellule CPSE de la SAED. Les modèles de fiches sont finalisés et partagés avec les projets. Le schéma d'exploitation des fiches est préparé. Le test a été retardé sur les projets ASAMM et PEDIDAS car pas d'activités foncières en 2017. Depuis 2017, pas activité foncière conduite. Fiches de suivi pas testées. Le projet AIDEP déployant les outils fonciers, il a été décidé de tester les fiches sur le projet AIDEP et non ASAMM.

LIVRABLES : Fiches finalisées et partagées avec les projets, Schéma d'exploitation des fiches

3.4.11 Action 3.18

INTITULE : *Clarification des rôles et responsabilités de chaque acteur dans le cadre de l'appui aux collectivités locales (rôle du CA, chef de secteur, opérateurs projet, équipe DACL...).*

OBJECTIF : *Impliquer les acteurs*

Cette action est animée par Aminata Sangare. Elle est conduite en étroite collaboration avec la cellule CPSE de la SAED. Il est prévu qu'une note de service rappelle les rôles des agents SAED sur les outils fonciers. Cette note n'a pas été faite. En parallèle, les fiches de poste sont en préparation et attendues fin 2017 (attente de validation).

Il a été donc été proposé de réaliser 1 schéma provisoire (qui fait quoi) sur avant validation des fiches, ainsi qu'un « plaidoyer » avant la note de service.

Dans l'attente, la volonté politique de collaboration interne SAED autour des outils fonciers doit primer, avec sensibilisation des délégations... Notons que dans les activités des délégations, il n'est pas fait mention des activités foncières

LIVRABLES (NON REALISES): Schéma fonctionnel s'appuyant sur les fiches de poste, Note Direction aux acteurs SAED de terrain pour expliciter les actions auprès des CL

3.4.12 Action 3.19

INTITULE : *Organiser la réflexion sur les mécanismes durables de financement des outils fonciers*

OBJECTIF : *Impliquer les acteurs*

Cette action est animée par Mansour Fall. L'atelier exploratoire relatif aux difficultés de mise en œuvre des outils fonciers avait mis en évidence le manque de ressources financières des Collectivités pour inscrire dans la durée les activités foncières relevant de leur responsabilité (mise en application des POAS, utilisation du SIF). En conséquence de ce défaut de moyens, les collectivités se retournent vers la SAED pour suppléer à leurs besoins, et ce de façon désorganisée et arbitraire, créant des dysfonctionnements déplorés par tous les acteurs. L'action a donc été centrée sur une analyse plus détaillée des possibilités de financement des outils fonciers. Pour cela, la SAED devait exploiter le document réalisé dans le cadre du PACR sur cette thématique et creuser les pistes de financement complémentaire.

Un atelier spécifique de travail sur cette question s'est tenu en juillet 2017. Un draft sur les possibilités de financement des communes a été produit.

LIVRABLES : Note d'analyse, CR Atelier Financement

3.4.13 Action 3.20

INTITULE : *Engager une réflexion sur les formes d'appui possibles SAED envers les CL au-delà de la thématique foncière*

OBJECTIF : *Impliquer les acteurs*

Cette action est animée par Samba DIAO. Une mission a été réalisée par la SAED en France en octobre 2016 (Fary NDIAYE pour l'axe 3) dont un des items couvrait la thématique de la diversification des ressources financières de la SAED. Dans ce cadre-là, les formes d'appui aux Collectivités locales, autre que foncier, ont été travaillées. L'expérience de la CACG en lien avec l'évolution de ses missions territoriales a été discutée entre équipes dirigeantes SAED/CACG et équipes techniques. La SAED a eu l'opportunité de rencontrer également le SICOVAL (communauté d'agglomération du Sud-est Toulousain) qui coopère avec la commune de Gandon dans la région de St Louis.

Un atelier spécifique sur la diversification des appuis aux collectivités locales a été organisé en juillet 2017 avec les collectivités, la SAED et la CACG pour approfondir les pistes de diversification. La CACG a échangé également sur des premières propositions à verser à la LM12.

En complément, et faisant suite à un travail d'équipe interne à la DACL sur les besoins en formations en lien avec les actions du partenariat, la SAED a organisé en novembre 2017, une formation relative à la décentralisation.

LIVRABLES : Draft sur les autres formes d'appui de la SAED aux collectivités locales, CR atelier de juillet 2017, powerpoint CACG

3.4.14 Action 3.21

INTITULE : *Travailler sur les différents protocoles entre SAED et CL, valoriser les progrès méthodologiques*

OBJECTIF : *Impliquer les acteurs*

Cette action est animée par Amadou KA (point focal PDIDAS). Un draft « Itinéraire des Protocoles entre la SAED et les partenaires institutionnelles » a été produit.

LIVRABLES : Draft d'analyse non validé

3.4.15 Action 3.22

INTITULE : *Proposer des améliorations sur le cahier des charges d'attribution et d'exploitation dans la zone 3PRD*

OBJECTIF : *Accompagnement pour l'installation des attributaires et l'exploitation durable dans la zone du projet 3PRD*

Cette action est animée par Mamadou Thiene à la suite de monsieur Sora FALL parti en retraite.

Elle concerne le projet 3PRD et son montage spécifique. La validation des amendements proposés au contrat de concession tripartite (SAED, collectivités, exploitants) et au cahier des charges de l'attributaire, a été réalisée dans la période de transition entre l'année 2015 exploratoire pour le partenariat et mi 2016.

LIVRABLES : Contrat de concession amendé, cahier des charges de l'attributaire.

3.4.16 Action 3.23

INTITULE : *Accompagner la stabilisation d'une démarche et d'une périodicité de l'évaluation de l'impact des projets*

OBJECTIF : *Accompagnement pour l'installation des attributaires et l'exploitation durable dans la zone du projet 3PRD*

L'action a été centrée sur la nécessité d'améliorer le suivi des volumes prélevés et de leur utilisation par rapport aux besoins des cultures. Une étude a été proposée pour analyser le dispositif en place et faire des propositions (y compris adaptations logiciel).

Suite à plusieurs échanges entre la SCP et la SAED, les objectifs suivants ont été définis pour cette étude :

- Donner des éléments permettant le cadrage général de la méthode d'évaluation d'impact de projets
- Fournir une première base de TDR pour la contractualisation d'un consultant réalisant ce type d'études

La méthodologie retenue est basée sur l'analyse d'un large panel de types d'évaluations permettant à la SAED de clarifier ses besoins par rapport aux types d'études existantes. Une mission a été l'occasion de collecter les données et documents nécessaires.

LIVRABLES : Note d'analyse des besoins de la SAED, TDR

3.4.17 Action 3.24, Action 3.25

INTITULE : *Elaborer les TDR et accompagner une étude de REX-Capitalisation du projet 3PRD*

OBJECTIF : *Accompagnement pour l'installation des attributaires et l'exploitation durable dans la zone du projet 3PRD*

L'action est en lien avec l'étude-capitalisation de la politique de transfert SAED aux usagers.

Des premières discussions ont eu lieu à propos des actions 3.24 et 3.25 pour capitaliser le projet 3PRD et favoriser sa reproductibilité. Une méthodologie à base d'audit d'acteurs et d'ateliers participatifs a été envisagée. Il avait été envisagé une formule permettant de reconstituer les procédures suivies et un REX sur les différentes étapes depuis l'identification du projet jusqu'à la mise en service (ou le point où le projet en sera à la date de l'étude) ainsi que l'établissement de logigrammes.

Les objectifs de l'action, la liste des acteurs de la SAED concernés par l'action ou l'organisation du projet 3PRD n'avaient pas été clairement identifiés à ce stade.

Au cours d'une première mission SCP, des entretiens ont été menés pour identifier les attentes et avancer dans la connaissance du projet auprès d'Ibrahima NIANE, coordonnateur de l'UGP du projet 3PRD, de Khaly FALL, coordonnateur de la CPSE, Djibril SALL, DAIH et d'Awa SARR, responsable des travaux du 3PRD devenue chef de la division formulation projets d'investissements (DFPI). 4 axes principaux de capitalisation ont été identifiés :

1. Foncier et attributions :
 - a. Processus d'indemnisations des dommages du chantier : attributaires ou exploitants, modalités, calendrier...
 - b. Processus d'attribution des lots ; niveau de contribution (question de la rentabilité et du taux de participation) et d'implication des bénéficiaires
2. Organisation du projet y compris avec l'assistance technique et les acteurs externes partenaires :
 - a. articulation de l'UGP et de l'organisation hiérarchique, rôles du coordonnateur et des points focaux,
 - b. développement des méthodes et outils, intégration du suivi-évaluation, reporting, gestion des imprévus, anticipation des risques,
 - c. communication
 - d. processus de passation des marchés.
3. Pérennisation de l'aménagement et de ses fonctionnalités par la mise en place d'une organisation permettant d'assurer un bon niveau d'exploitation et de maintenance
4. Montage financier du projet, budgétisation globale et gestion de la trésorerie

L'Université Gaston Berger menant des activités sur le thème du foncier sur le terrain du 3PRD, la nécessité de coordonner les deux démarches s'est imposée.

Une mission mixte SCP-CACG a été conduite pour approfondir les TDR. Ceux-ci ont été soumis à la SAED pour validation. Le travail de REX/Capitalisation a été entamé avec la collecte auprès de la SAED des documents liés projet (de l'expression du besoin à la réalisation).

LIVRABLES : Entretiens avec les acteurs du 3PRD, identification des axes principaux de REX et de capitalisation, TDR du REX-capitalisation du 3PRD, Documentation collectée sur le 3PRD (180 fichiers)

3.5 Bilan des actions de l'axe 4 – Politique de développement des filières agricoles

3.5.1 Action 4.03

INTITULE : *Partager le diagnostic avec les acteurs. Faire différentes restitutions dans les délégations et au niveau central. Recueillir les commentaires et présenter un plan d'actions*

Les résultats du diagnostic approfondi de 2016 ont été largement partagés avec les producteurs et les autres acteurs de la filière lors d'un atelier tenu à Ndiaye le 16 novembre 2016. L'équipe de la SAED a profité de l'atelier de lancement de la campagne de commercialisation de la SSF 2016/2017 pour exposer encore une fois le schéma de structuration proposé et restituer le diagnostic. Le plan d'actions sur 3 axes a aussi été présenté et a suscité beaucoup d'intérêt de la part des producteurs présents à l'atelier.

Rappelons que l'atelier de lancement de la campagne de commercialisation est un atelier national organisé par l'ARM avec un appui logistique de la SAED.

Le plan d'actions a été repris sous la forme d'un projet pilote pour la mise en œuvre des actions prioritaires :

- Renforcer et organiser le fonctionnement de la filière autour des centres de collecte
- Mettre en place un système performant d'informations et de collecte de données pour le suivi de la commercialisation
- Appuyer les producteurs à produire un oignon de qualité

LIVRABLES : Présentation du bilan de campagne 2016, Plan d'actions

3.5.2 Action 4.04

INTITULE : *Compléter le diagnostic notamment sur l'aval de la filière. Améliorer les connaissances sur les flux d'oignon et préciser les débouchés en frais et pour la transformation. Identifier et proposer des technologies de transformation de l'oignon*

L'analyse des résultats montre que la dégradation de la qualité est liée à des contraintes techniques, organisationnelles, économiques et institutionnelles qui encouragent les acteurs à agir selon leurs intérêts et freinent la montée en puissance des centres de collecte. Un focus dans les Niayes, zone horticole principale, engage une réflexion sur les activités potentiellement reproductibles dans la Vallée. Aujourd'hui, l'absence de marché dédié à la qualité témoigne de l'intérêt de miser sur les volumes et de renforcer les compétences des structures collectives encore à l'aube de leur développement pour mieux gérer les flux. Certaines niches de marché orientées vers la qualité restent à satisfaire (notamment les GMS des grandes agglomérations qui recherchent des oignons selon un cahier des charges précis).

Des actions doivent être poursuivies en 2018 pour formaliser des contrats basés sur la qualité entre les GSM et certains centres de collecte pour que les producteurs les plus performants puissent accéder à ce marché.

LIVRABLES : Version 2017 du rapport de diagnostic de la filière oignon orienté sur l'aval de la filière

3.5.3 Action 4.06

INTITULE : *Rassembler l'ensemble des acteurs dans une interprofession formalisée et dynamique dont le financement est assuré*

La structuration et la formalisation de l'Interprofession de l'oignon du Sénégal (IPOS) est en cours, encadré par le FNDASP.

Durant la durée du partenariat, des réunions de travail avec le FNDASP ont été organisées sur Dakar à l'occasion de chaque mission de François LATASTE au Sénégal. Ces réunions ont notamment permis d'améliorer la coordination et la recherche de synergies entre les actions menées par la SAED et celles menées par le FNDASP. Des synergies entre ces deux structures sont encore à développer mais des progrès notables sont à souligner en termes :

- d'intégration de la SAED dans les démarches portées par le FNDASP,
- de communication entre ces deux structures qui se traduit notamment par des invitations régulière et réciproques des deux structures à participer à des réunions ou ateliers de travail portant sur la structuration des différentes filières clés de la vallée (riz, tomate, oignon).

À l'issue du partenariat 2016-2017, le schéma d'organisation de la filière proposé à travers la mise à jour du diagnostic en 2016 est partagé par l'ensemble des acteurs : sous-collèges de l'IPOS représentant les producteurs dans les différentes délégations de la vallée, FNDASP, ARM, Centre de collecte.

Les modalités de financement de l'interprofession restent encore à définir mais le FNDASP réalise des ateliers de concertation pour identifier quelles pourraient être les solutions et le consentement à payer des producteurs et des centres de collecte.

LIVRABLES : schéma d'organisation de la filière. CR réunion de validation de la proposition tenue avec les acteurs en novembre 2016.

3.5.4 Action 4.07

INTITULE : *Étendre le système de fiche de suivi à l'ensemble des zones de production d'oignon (notamment Podor)*

2017 a été une année test à la fois pour la délégation de Dagana et celle de Podor. Les carnets d'enregistrement contenant les fiches de suivi ont été distribuées dans 6 centres de collecte test à Podor qui ont également reçu une formation au remplissage de ces fiches.

La distribution des carnets a connu quelques difficultés du fait de lenteur dans la logistique et la commande d'impressions non budgétisés dans les actions du partenariat (aucune dépenses d'investissement aussi minime soit-elle n'était initialement prévues dans le cadre des actions du partenariat). Malgré ces difficultés, des solutions ont finalement été trouvées et le dispositif a pu être testé, en accusant néanmoins un certain retard (environ 1 mois) par rapport au début de la campagne de commercialisation de l'oignon.

Des difficultés ont également été rencontrées dans les délégations pour mobiliser les agents de la SAED chargés de récupérer hebdomadairement les fiches et de les saisir dans la base de données mise en place à cet effet. Ces difficultés sont en partie dues à un manque de diffusion d'information de la démarche mise en œuvre dans le cadre du partenariat entre le siège et les délégations, ainsi qu'à des rigidités administratives et hiérarchiques contraignant à plusieurs reprises la progression de notre démarche. Il est également à noter que bon nombre des difficultés rencontrées peuvent également s'expliquer à travers le prisme des résistances aux changements et aux difficultés d'intégration des innovations. On note que nous avons davantage ressenti ces résistances au niveau de l'organisation de la SAED et de ses délégations qu'à celui des producteurs et des centres de collecte qui ont très vite joué leur rôle dans le dispositif test, et de manière plutôt satisfaisante.

Ces diverses difficultés n'ont pas permis un suivi en temps réel de la commercialisation comme nous l'aurions souhaité. Néanmoins, nous avons pu récupérer à posteriori une partie des informations collectées et ainsi pu produire une analyse de la campagne de commercialisation qui a été présentée aux acteurs de la filière lors de la réunion du bilan de campagne 2017 (cf. présentation du bilan de campagne 2017). Plus de 1 000 transactions ont ainsi été enregistrées dans la délégation de Podor sur une période principalement concentrée sur les mois d'avril et de mai.

Cette présentation a permis de démontrer et de faire prendre conscience aux acteurs le potentiel d'analyse et le gain de performance pour la filière que pouvait apporter la collecte et le traitement de ces informations via les outils proposés avec notamment :

- Un suivi au jour le jour des volumes entrés, sortis et de l'état des stocks de chaque centre de collecte.
- Un suivi de la performance (surface emblavées, rendements, qualité des oignons produits) et de la régularité individualisée de chaque producteur sur plusieurs campagnes, permettant de donner plus d'informations et de transparence auprès des institutions financières pour obtenir des crédits.
- Un suivi en temps réel des prix à l'achat et à la revente dans les différents centres de collecte, donnant plus de transparence aux producteurs lors de leurs transactions et la possibilité d'autocontrôle des centres de collecte entre eux concernant le respect des prix minimums conseillés par l'État.
- Un suivi des différents marchés approvisionnés par les différents centres de collecte et ainsi une partition claire de ces marchés entre centre de collecte et des lieux d'approvisionnement groupés et dédiés aux acheteurs selon leur provenance.

Bien qu'utiles, et reconnus comme simples d'utilisation, ces outils sous format de carnet en papiers ont parfois été jugés contraignants du fait :

- de la double saisie qu'ils engendrent (papier puis informatique),

- des risques de pertes des carnets ou des talons en papier
- de la procédure fastidieuse de collecte et de remonté d'information pour les agents de la SAED.

La possibilité de faire évoluer les outils de collecte d'information vers des outils numériques plus modernes a été abordée et pourrait donner lieu à une suite pertinente de l'action engagée, notamment en vue d'une mise à l'échelle par la SAED.

LIVRABLES : Fiches de suivi opérationnelles dans la délégation de Podor en 2017 et centralisation hebdomadaire des données au niveau de la délégation.

3.5.5 Action 4.09

INTITULE : Mettre en place une procédure interne à la SAED afin que les agents SAED récupèrent les *informations de suivi de façon hebdomadaire*

Une procédure de déroulement d'une campagne de commercialisation (comprenant la collecte et la remonté d'information par les agents de la SAED) a été décrite sous forme de schéma et partagées lors de réunions dans les délégations de Dagana et de Podor.

Certains responsable des délégations et techniciens ne se sont pas toujours rendus disponibles pour participer à ces réunions du fait d'un manque de préparation et d'information en amont de la part du siège de la SAED. Plusieurs agents découvraient à l'occasion de ces réunions les actions menées par le siège sur la filière oignon dans le cadre du partenariat.

Ces difficultés de communication et d'implication des agents de la SAED dans les délégations à propos du processus et de la démarche mise en œuvre explique sans doute en partie les difficultés rencontrées par la suite dans l'application de la procédure de collecte et de remonté des informations depuis les centres de collecte vers le siège de la SAED via les délégations. Des rencontres ont parfois été organisées directement sur le terrain avec certains techniciens géographiquement les plus proches des centres de collecte pour les informer du dispositif et de leur rôle dans la collecte des données. Malgré ces efforts, certains techniciens n'ont pas reçu d'ordres officiels de la part de leur hiérarchie ou du siège pour exécuter les tâches qui leur étaient demandées. Cette officialisation s'est finalement faite tardivement, en fin de campagne de commercialisation, empêchant au dispositif d'effectuer un suivi en temps réel de la commercialisation mais permettant néanmoins de récupérer à posteriori une partie de l'information collectée.

À l'avenir, des solutions dématérialisées via un logiciel d'enquête sur tablette ou application mobile sur smartphone pourraient être utilisées et simplifierait la remontée d'information. Les solutions développées par le logiciel Sphinx® pourraient notamment être utilisées pour mettre en place et administrer ce type d'enquête et de données.

LIVRABLES : Procédure SAED, conceptualisation de la base de données, élaboration d'un plan d'action spécifique à la SAED pour l'appui à la filière oignon.

3.5.6 Action 4.10

INTITULE : *Créer une base de données de suivi de flux d'oignon et de prix au niveau de la SAED*

Une base de données dédiée au suivi de la commercialisation de l'oignon a été conceptualisée puis opérationnalisées à travers les outils et l'équipe informatique de la SAED.

Cette base de données pourra également servir d'exemple pour d'autres spéculations agricoles et a été réalisée dans cette perspective en permettant de choisir par la suite parmi plusieurs productions agricoles.

La base de données a également été conceptualisée dans la perspective d'une utilisation finale permettant d'exploiter au maximum son potentiel d'analyse. Néanmoins, dans un premier temps, une version simplifiée est actuellement proposée afin de tenir compte des temps d'adaptation et d'intégration de l'outil auprès des utilisateurs. Cette approche devrait permettre une montée en puissance plus souple et progressive de l'outil, via un système d'apprentissage « pas à pas » permettant de s'assurer que chaque nouveau champ d'information à collecter soit bien intégré par les utilisateurs avant de leur en soumettre un nouveau.

LIVRABLES : Base de données conceptualisée en 2016 puis créée et opérationnalisée en 2017.

3.5.7 Action 4.12

INTITULE : Utiliser le suivi des flux d'oignons et de prix pour un pilotage de la filière pendant la campagne

Un système de suivi des flux d'oignon et les outils nécessaires à sa mise en œuvre ont été déployés dans les délégations de Dagana et de Podor en phase test sur 2017. Dans ce système, les acteurs collectent les informations sur les stocks d'oignons au niveau des centres de collecte en enregistrant chaque transaction d'entrée et de sortie de flux d'oignon. Afin de piloter la filière, il est nécessaire que ces informations soient centralisées et analysées avant diffusion et retour aux acteurs du terrain. Au cours de cette « phase test », la SAED a joué ce rôle de centralisation des données, d'analyse et de production d'un bilan de campagne à l'échelle des délégations concernées et de la vallée (par agrégation des délégations de Dagana et Podor).

Bien que le suivi et le pilotage n'ait pu être réalisé en temps réel au cours de la campagne (faute de contraintes engendrant des retards dans la mise en place du dispositif et de difficultés à centraliser l'information au niveau de la SAED), un bilan de campagne a permis de réaliser une analyse à posteriori du suivi des flux.

À terme, dans sa mise en œuvre la plus complète et optimale, le système proposé de suivi des flux et des prix pourrait permettre :

- d'établir et de suivre des contrats entre producteurs et acheteurs via des bases de données acheteurs, producteurs, contrats, et un suivi sur plusieurs années de leurs performance et du respect de leurs engagements ;

- de faciliter la sollicitation de prêts ou de crédits de campagne à l'échelle individuelle pour les producteurs ou collective par l'intermédiaire des centres de collecte en fonction de leur performance et de leur régularité ;
- de suivre au jour le jour et en temps réel les flux et l'état des stocks d'oignon dans la vallée, dans les délégations et au sein de chaque centre de collecte ;
- de contrôler le respect des prix négociés au niveau national avec l'ARM et les producteurs lors de l'atelier de lancement de campagne, à condition que cet outil soit couplé à la mise en œuvre et au contrôle systématiques des lettres de véhicules dans l'ensemble de la vallée.

LIVRABLES : Atelier de restitution du bilan de la campagne 2017 de commercialisation de l'oignon. Le suivi en temps réel n'a pas pu être mis en place et un bilan a posteriori a été réalisé.

3.5.8 Action 4.14

INTITULE : Réaliser un bilan du suivi de la campagne avec les producteurs d'oignon

La présentation du bilan de campagne 2016 a permis de partager la mise à jour du diagnostic de la filière réalisé en 2016 et de valider avec les producteurs et les acteurs de la filière le nouveau schéma d'organisation proposé ainsi que le plan d'actions à mettre en œuvre pour y parvenir (cf. actions 4.03 et 4.04)

La présentation du bilan de campagne 2017 et des outils de suivi a permis de démontrer et de faire prendre conscience aux différents acteurs de la filière, l'intérêt de développer ces outils dans le pilotage de la commercialisation et plus largement de la filière.

Ces mêmes acteurs ont également reconnu collectivement le besoin d'harmoniser et de mieux coordonner les outils déjà existants pour ne sélectionner que les plus efficaces et les plus pertinents.

LIVRABLES : Présentations PowerPoint du bilan de campagne en 2016 et 2017 présentés lors d'ateliers bilan tenus respectivement en novembre 2016 et octobre 2017.

3.5.9 Action 4.19

INTITULE : Identifier les besoins en renforcement de capacités pour le personnel SAED et pour les organisations professionnelles de la filière riz

Des analyses des futurs statuts, du projet de règlement intérieur et du manuel de procédure du CIRIZ ont été réalisées, de même que des entretiens complémentaires avec des acteurs clés de la filière (CIRIZ, Association de Riziers du Nord, CGER, Producteurs, etc.). Des réunions de travail ont également été réalisées avec la SAED afin d'appuyer celle-ci dans son autodiagnostic des besoins en renforcement de capacité de ses équipes en charge de l'organisation et de la professionnalisation des filières et plus particulièrement de la filière riz.

Au cours du partenariat 2016-2017, les évolutions constatées au sein de la Division Appui à la Professionnalisation (DAP) de la SAED suffisent à mettre en évidence un turn-over et un sous-dimensionnement important des moyens humains consacrés à cette tâche. À l'issue du changement de poste de l'ingénieur en charge du suivi de la filière riz, du recrutement d'un jeune ingénieur en charge du suivi de la filière oignon et de la démission du chef de cette division, une refonte ou une réorganisation des équipes sous la direction du Développement et de l'Appui aux Collectivités Locales (DDAC) pourrait être à prévoir. Une telle réorganisation pourrait être l'opportunité d'éclaircir l'articulation des missions assignées aux deux principales équipes de la DDAC qui sont susceptibles d'intervenir dans l'appui aux filières : la DAP et la DMOC (Division Méthode et Outil de Conseil). Une fusion de ces deux équipes et une mise en commun de leurs moyens pourraient ainsi être envisagées.

LIVRABLES : Rapport sur les besoins en renforcement de capacité pour le personnel de la SAED et le CIRIZ

3.5.10 Action 4.21

INTITULE : Mener une étude spécifique pour identifier les prestations payantes qui sont à la portée du CIRIZ

Une analyse bibliographique du CIRIZ et de la filière riz a été réalisée de même que des entretiens avec des acteurs clés de la filière (CIRIZ, Association de Riziers du Nord, CGER, Producteurs, etc.) et des réunions de travail avec la SAED.

Des prestations possibles ont été identifiées en lien avec les missions assignées au CIRIZ. Certaines ont été jugées comme faisant l'objet explicite du mandat du CIRIZ et ne pouvant pas faire, dans ces conditions, l'objet de services payants. À l'inverse, d'autres missions peuvent donner lieu à des prestations plus spécifiques ou destinées à des groupes d'acteurs cibles plus spécifiques pouvant faire l'objet de prestations payantes.

Dans tous les cas, l'organisation actuelle du CIRIZ et les moyens dont dispose cette organisation semble insuffisants au vu des missions qui lui sont confiées et donc encore plus des éventuelles prestations payantes qui pourraient être à sa portée.

LIVRABLES : Rapport sur l'identification des prestations payantes à la portée du CIRIZ

3.5.11 Action 4.22

INTITULE : Élaborer un modèle de compte d'exploitation détaillé et complet de la production de paddy et de riz blanc comme base de fixation des prix

Des rencontres avec le CGER et le CIRIZ ont été réalisées pour établir un modèle de compte d'exploitation détaillé et complet de la production de paddy et de riz blanc servant à la négociation pour la fixation des prix.

Les modèles de compte d'exploitation déjà produits par les CGER dans le cadre des négociations des prix au niveau national ont été collectés et analysés. Bien que certaines évolutions des modèles soient constatées d'une année sur l'autre, ces modèles apparaissent satisfaisants dans leur conception et dans la procédure statistique utilisée pour définir un échantillon représentatif des principaux types d'exploitations rizicoles.

Les procédures de négociations déjà existantes apparaissent également appropriées au contexte et le rapport de force semble relativement équilibré. Un des risques identifié dans le cadre de ces négociations serait que les représentants siégeant au collège des producteurs, portent (notamment pour leurs intérêts propres) des intérêts doubles tels que des intérêts de producteurs et des intérêts de transformateurs ou de commerçants.

Comme c'est déjà le cas aujourd'hui, il est important de garder à l'esprit que les comptes d'exploitations fournis par le CGER à la SAED doivent être considérés comme des outils objectivant des données technico-économiques et devant servir de base de discussion lors des négociations. Il semble en revanche illusoire d'espérer que de tels modèles puissent couper court à toute discussion et se substituer aux négociations classiques entre les différents collèges représentant les acteurs de la filière.

LIVRABLES : Modèle de compte d'exploitation détaillé de la production de paddy et de riz blanc comme base de la fixation des prix

3.5.12 Action 4.23

INTITULE : Accompagner la SAED dans la mise en œuvre des mesures préconisées par l'étude en cours

L'action a été réalisée en 2016 à travers la participation de Dominique OLIVIER à l'atelier de restitution de l'expert intervenant dans la filière tomate au siège de la SAED. Depuis cette date, une table ronde doit se tenir à Dakar entre les industriels et les représentants des producteurs sous le patronage du Premier Ministre. Aucune date n'a été arrêtée pour cette table ronde.

3.6 Bilan des actions de l'axe 5 – Appui à la redynamisation du CIFA

3.6.1 Action 5.01, Action 5.02, Action 5.03

Les actions liées au CIFA ont été reformulées.

INTITULE : *Etude diagnostic du CIFA – Propositions stratégiques*

OBJECTIF : Analyser la situation du CIFA et proposer des pistes d'évolution : les attentes de la SAED portaient sur un diagnostic stratégique du CIFA partagé, basé sur des méthodes participatives. Un objectif secondaire est de permettre au CIFA d'aborder la rédaction de son PSD (Plan Stratégique de Développement) sur cette base. La question du programme de formation est nettement secondaire.

Une rencontre du CIFA a eu lieu, ainsi qu'une visite du site et des documents ont été recueillis pour permettre de travailler sur le diagnostic, la stratégie et le programme de formations. La phase de démarrage a été l'occasion de réaliser les activités suivantes :

- Collecte et analyse de la documentation existante auprès du CIFA (programmes de formation, statuts, présentations, etc.)
- Atelier de travail avec des représentants du CIFA (Directeur exécutif et comptable) et de la SAED (DDAC et représentants des Délégations) pour définir ensemble les principes des TDR de l'étude et de la proposition méthodologique
- Premières enquêtes auprès d'institutions membres du CIFA et équipe technique du CIFA

Les principales conclusions de ces activités ont été les suivantes :

- Priorité 1 = réussir à mobiliser et à faire adhérer les membres et l'équipe technique du CIFA sur l'intérêt d'une telle étude pour aller vers des pistes d'améliorations autant du point de vue de la gouvernance que du point de vue du fonctionnement technique et financier
- Priorité 2 = accorder les points de vue du CIFA et de la SAED sur la nature des problèmes auxquels est confronté le CIFA. Une première étape a été franchie lors de la réunion de travail au sein du groupe de travail grâce à une écoute mutuelle et bienveillante

La mission de démarrage a permis de finaliser les TDR de l'étude et la proposition méthodologique.

Les enquêtes suivantes ont été menées auprès d'institutions-clés afin de compléter le l'étude de diagnostic et de benchmark :

- Personnes décisionnelles à la SAED
- Directeur CGER
- Responsable des formations Africa Rice
- Ancien directeur du CIFA
- Membre UJAK

Deux ateliers participatifs ont été réalisés :

- Un atelier avec des cadres de la SAED et certains membres de l'équipe technique et du Conseil d'Administration du CIFA
- Un atelier avec tous les membres du Conseil d'Administration du CIFA

Un atelier de restitution élargi a été organisé le 4 octobre à la SAED avec une cinquantaine de participants :

- les services et directions de la SAED impliquées
- le CIFA
- les organisations paysannes et leurs représentants, la FPA
- les partenaires de la gestion des périmètres : la CNCAS et le CGER

Les suites à donner discutées ont été les suivantes :

- Réalisation d'une étude comptable et juridique afin d'étudier les avantages et inconvénients des différents modèles de statuts possibles (privé, public au sein de la SAED, ou associatif maintenu)
- Accompagnement du CIFA sur la base du modèle économique choisi pour la mise en place d'une stratégie de développement cohérente
- Réalisation d'une étude marketing sur le positionnement du CIFA sur le marché de la formation
- Accompagnement à la mise en œuvre du plan stratégique, notamment la formation ou le recrutement de salariés du CIFA pour les missions identifiées (marketing/communication, direction du centre)

LIVRABLES : TDR et proposition méthodologique, Rapport de la mission d'enquête et des ateliers de diagnostic participatif du CIFA, Restitution de l'étude du CIFA.

4 BILAN GLOBAL DU PARTENARIAT ET PAR AXE

4.1 Eléments de bilan général

Le partenariat a permis de développer avec la SAED une activité importante.

Une partie des actions du partenariat porte sur des activités de type « étude-évaluation ». L'action des SAR consiste dans ce cas-là à recueillir les éléments et sur cette base, de les analyser dans un processus de co-construction avec la Saed.

D'autres actions relèvent d'apprentissages, d'échanges d'expériences entre la SAED et les SAR, de développement de méthodes co-construites.

Une partie importante des activités du partenariat a aussi été le soutien aux équipes SAED en termes d'animation, charge à la SAED de réaliser ses propres rapports et comptes rendus.

A l'issue des deux années de travail, il convient d'évaluer l'efficacité des différents types d'actions, les contraintes à leur mise en œuvre, et de faire le bilan par thématique des acquis en termes de développement de connaissances et de savoir-faire.

Comme illustré précédemment dans le bilan par action, le partenariat est globalement positif en termes de production de connaissances, mais il est plus mitigé vis-à-vis des savoir-faire ou processus mis en place, et en termes de gestion du partenariat lui-même (modalités de fonctionnement et suivi thématique). Le partenariat est également positif vis-à-vis des relations professionnelles consolidées internes et externes SAED.

Les principaux éléments de bilan partagés entre les membres du partenariat sont les suivants :

- Le partenariat pourrait être considéré sur le plan de la gestion interne SAED comme une forme de « projet » dans le sens où il s'agit d'une action strictement définie sur son contenu, sa durée limitée à 2 ans, et son financement, avec un pilotage en groupement d'entreprises. De fait et à ce titre, la gestion des différents axes du partenariat peut être considérée satisfaisante sur la base des résultats obtenus, elle doit être néanmoins considérée perfectible sur la base des pistes d'améliorations qui ont été identifiées notamment à travers les actions de l'axe 1 telles que « la gestion administrative et financière » et « la gestion de projet ».

En cohérence avec les résultats des actions de l'axe, l'organisation interne de la SAED est caractérisée par quelques points faibles qui peuvent affecter voire compromettre l'efficacité voire l'efficacé de la SAED pour des activités « non conventionnelles » (i.e les activités directement liées aux projets financés), le partenariat avec les SARs relevant de ce type d'action.

En effet, pour tous les axes, se pose la question de la place de l'activité de la SAED au titre des projets par rapport aux activités « régaliennes », et plus spécifiquement la place des activités du partenariat. Se pose aussi la question du partage des rôles et responsabilités du personnel de la SAED entre le siège et les Délégations et/ou les Projets.

- En conséquences, des contraintes de fonctionnement internes à la SAED ont pour certaines activités, été fortement ressenties : reports de réunions, rdv annulés, manque d'informations, alors même que la mission SAR était confirmée ;

La question du partage des informations en interne SAED et de l'homogénéisation des acquis se pose bien.

- En dehors des missions des SAR, le travail des équipes SAED a été discontinu. Ceci est moins vrai pour l'axe 3 car les actions du partenariat sont fortement liées au programme de travail de la DACL. Une émulation interne à l'équipe ressort davantage que dans les autres axes, avec répartition des sujets au sein de l'équipe DACL;
- Le groupe de suivi par axe, instauré par la SAED, avait un rôle important à jouer. C'était une très bonne initiative mais ces groupes n'ont pas été assez mobilisés (fréquence, régularité). En 2017, il s'est agi de réactiver fortement ces groupes mais avec un succès mitigé ;

En dehors des missions, les correspondants par axe n'ont pas été en relation suivie avec les correspondants des SAR. Ils ont davantage joué leur rôle lors de la préparation des missions et leur déroulement.

- Le partenariat n'est pas géré comme une activité « projet » à la SAED et laisse donc place à l'improvisation. Pour pallier cela, et en l'absence de suivi des activités du partenariat en comptabilité analytique, le DGA et les responsables des axes 1 et 3 avaient proposé en 2017 un point hebdomadaire relatif à l'avancement des actions et au partage des informations. Ceci n'a pas eu lieu.

A contrario, la gestion du partenariat en mode projet au sein de la SAED serait sans doute plus coûteuse (en temps et budget SAED), et obligerait à concentrer les interventions sur quelques sujets.

- La multiplicité des actions associée au défaut de suivi par la SAED a parfois conduit à des incohérences. Le manque d'investissement ou d'organisation s'est aussi traduit par le temps passé en tâches secondaires.

Il est absolument nécessaire d'assurer un travail de lien et de mise en cohérence entre les axes (complémentarité des actions, valorisation des résultats, lisibilité du travail fourni).

- A cela se rajoute, notamment pour l'axe 4 sur les filières, un turnover important des personnes impliquées dans les actions (contrats non renouvelés, mutations, démissions...).

Pour être efficace, le partenariat nécessite de construire des équipes stables et impliquées, disposant de temps et de moyens suffisants pour réaliser les actions et disposant de la légitimité vis-à-vis des autres interlocuteurs (internes et externes) pour faire appel à eux.

A travers le partenariat, s'est aussi révélée une question de concurrence interne SAED avec ses conséquences négatives (rétention d'information, non implication...).

- Le développement de certaines actions nécessite, pour aller au bout, un appui important en investissement (GMAO, système qualité, système d'information, équipements terrain...). La stratégie d'investissement de la SAED et de l'Etat doit être définie en vue d'obtenir des résultats tangibles pour les actions du partenariat 2016-2017. Dans ce sens, un travail de valorisation des actions dans la LM12 a été initié avec les SAR en fin d'année 2017.
- Côté SAR, la mobilisation a été limitée au début du partenariat du fait du démarrage tardif du programme et de l'indisponibilité (santé, plans de charge) d'une partie de l'équipe. Un effort très important a été consenti en 2017 avec diversification des profils des personnes impliquées, et du temps consacré aux actions. La coordination entre les SAR s'est également améliorée permettant d'assurer une présence en 2017 quasiment mensuelle.

L'implication de nouvelles personnes dans les équipes SAR (jeunes ingénieurs, services support) a été jugée très positive. Elle a notamment permis d'apporter un œil neuf sur la SAED et le partenariat.

- Des relations bilatérales par métier se sont développées entre SAR et SAED mais elles méritent de s'inscrire sur la durée et d'être mieux exploitées. Pour cela, le manque de moyens efficaces de communication à distance est un frein réel au fonctionnement du partenariat.
- L'intérêt du partenariat découle de la synergie qui a pu se développer entre la SAED et les SAR mais aussi entre les SAR. A ce titre, la réalisation de missions communes aux 3 SAR a été fortement appréciée.

La complémentarité des SAR est à souligner. Le mode de fonctionnement avec 1 responsable par axe et des contributions croisées entre SAR au sein des axes mais aussi au sein des études est une vraie plus-value.

Il n'en demeure pas moins que les efforts consentis pour assurer plus d'homogénéité dans les pratiques et la restitution du travail doivent être poursuivis.

Le bilan synthétique par thématique est présenté dans les paragraphes suivants.

4.2 Eléments de bilan thématique sur l'Axe 1 - Planification et suivi évaluation

4.2.1 Implication de la SAED

Plusieurs actions considérées dans l'axe1 relèvent de la stratégie globale de l'entreprise comme par exemple « Partager l'expérience des SARs sur la planification stratégique et opérationnelle » (action 1.01), « Réflexion sur l'évolution /adéquation des missions et des ressources financières SAED » (action 1.12), « Echanger sur les systèmes des SARs trajectoires, statuts relations tutelles » (action 1.13). De fait l'implication de la SAED a été effective au plus haut niveau de la hiérarchie. Le Directeur Général Samba Kante a participé directement à plusieurs ateliers, notamment les deux missions en France auprès de la CACG (octobre 2016) et de la SCP (janvier 2017), pendant son absence la gestion de la SAED était assurée par le DGA Seyni Ndao. En contrepartie le DGA a été associé aux travaux des ateliers qui se sont déroulés à St Louis avec systématiquement sa participation à la réunion de clôture des missions où a été présentée la synthèse des analyses et des recommandations des actions considérées.

La gestion de l'axe a été confiée à la Cellule Planification Suivi Evaluation avec pour responsable son coordonnateur Khaly Fall. Ce choix est justifié par les missions confiées à cette cellule créée en 2014, qui ont un caractère transversal pour l'ensemble des domaines d'activités de la SAED.

A noter également que le conseiller du DG Aboubacry Sow a été associé à la démarche notamment par sa participation à plusieurs ateliers organisés à la CACG en octobre 2016, et ensuite à St Louis en 2017. Aujourd'hui Aboubacry Sow assure les fonctions de DGA auprès du nouveau Directeur Général Samba Ndiobene Ka, il pourra assurer le transfert des enseignements tirés sur l'axe 1 en complément de Khaly Fall.

Les actions de l'axe 1 ont mobilisé la participation de plusieurs directeurs. En premier lieu Amadou Thiam dont l'implication ne relevait pas simplement de sa qualité de responsable du partenariat pour la SAED, mais plutôt au titre de sa qualité de DDAC à la fois pour les actions concernant la gestion globale de l'entreprise et pour l'action 1.17 « Formation préalable à la mise en œuvre du projet de télédétection » qui présentait la spécificité d'avoir un caractère technique et de concerner la division Statistique et Géomatique de la DDAC.

Plusieurs autres directions ont été impliquées à un niveau significatif : DFC, DRHA, DAIH, les cellules de la DGA, et la délégation de Dagana.

Globalement on doit considérer que le niveau d'implication de la SAED dans les actions de l'axe1, confirme son intérêt et sa motivation pour l'amélioration des processus internes.

Un point d'orgue significatif est la participation à la formation de l'action 1.03 « Former sur les logiciels de gestion de projet » organisée en novembre 2017 qui a mobilisé 35 cadres supérieurs de la SAED.

4.2.2 Bilan global des actions

Gestion administrative et financière de la société :

- **Stratégie :** Les cadres de la SAED ont eu un panorama large de l'élaboration d'une stratégie d'entreprise, de sa mise en œuvre et de son suivi à l'occasion des ateliers conduits successivement avec les directions de la CACG et de SCP et de l'apport de la formation FORHOM (action 1.02) pour 3 collaborateurs.
- **Système d'information et de gestion :** Les ateliers organisés à St Louis en août 2017 avaient pour objet de mettre en relation les collaborateurs de la Cellule Informatique et Technologies de l'Information (CITI) et les utilisateurs de l'application Gest'Act, avec les référents de la CACG du système d'information de gestion et de la comptabilité analytique. Ces échanges ont permis de constater le bon niveau de professionnalisation des équipes de la SAED. La présentation en fin de mission rappelle les principes communs d'un bon système d'information de gestion. L'audit du système actuel de la SAED a permis de constater la coexistence de deux actions :
 1. Le développement de fonctionnalités de l'outil Gest'ACT assuré par CITI
 2. L'outil SISE (suivi évaluation) en cours de développement par la CPSE

Des conseils ont été apportés pour améliorer l'intégration du système d'information de gestion dans le contexte de la mise en place du projet GEOFIT en cours d'implémentation.

L'audit de la mise en œuvre de la comptabilité analytique a permis d'identifier des points d'amélioration.

- **Ressources Humaines :** L'atelier réalisé à St Louis a permis de constater l'état des processus et des outils mis en œuvre par la SAED pour l'ensemble des activités de la DRHA : gestion des carrières, formations, rémunérations, recrutements. L'audit (action 1.14) a permis d'apprécier les points forts et les points faibles de l'organisation actuelle. Quelques pistes d'améliorations ont été suggérées.

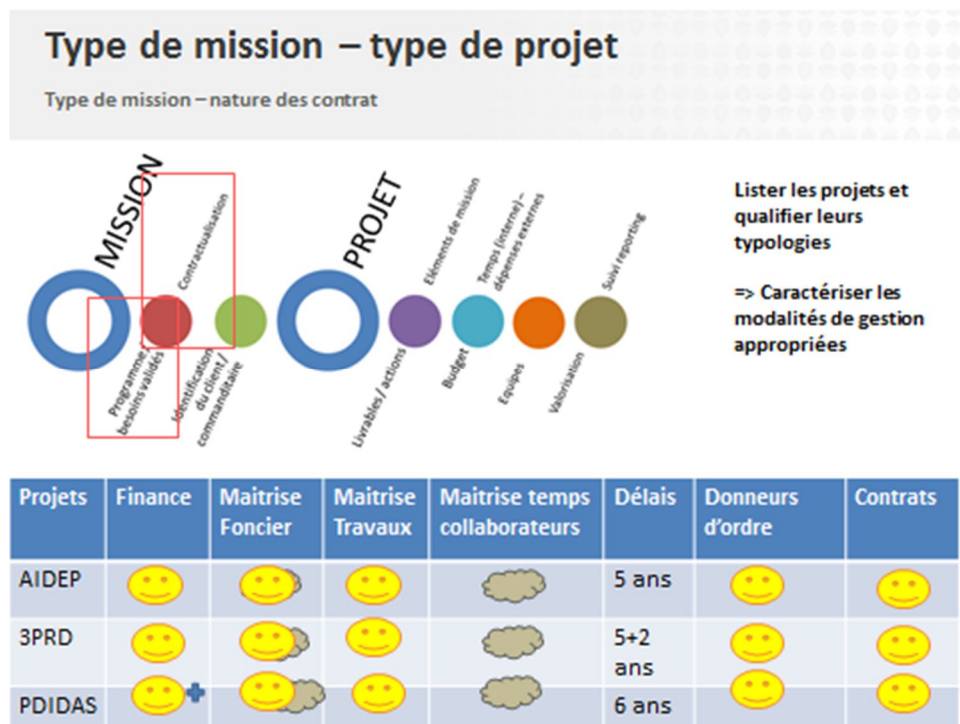
Gestion de projet :

Les ateliers à la SCP ont permis de montrer aux agents de la SAED la structure et les outils met en œuvre pour gérer les projets d'aménagement depuis leur identification jusqu'à leur remise à l'exploitant. La CACG a présenté les principes de la démarche « Gestion de Projet » mise en œuvre par la Direction des Opérations pour l'ensemble des domaines de l'entreprise. Les ateliers réalisés à St Louis avec les principaux coordonnateurs de « projets » ont permis d'apprécier l'état de l'organisation SAED pour gérer l'objet « projet » dont la définition actuelle pourrait être :

« Une mission de maître d'ouvrage délégué, seul ou en groupement, pour une action limitée dans le temps à quelques années (de 1 à 5 ans), dans une délégation précise, avec un financeur unique, dont l'objet peut être une aménagement ou une action de développement. Les exemples actuels considérés : AIDEP, PDIDAS, ASAMM, PGIRE2, 3PRD, WAOUNDE ».

Les ateliers d'avril (SCP) ont été l'occasion de présenter certains outils transposables à la SAED : *le formalisme et l'organisation pour le reporting des opérations, les modalités de contractualisation des clauses environnementales et sociales, la fiche d'évaluation des entreprises et le bilan de fin d'opération*

L'audit de la gestion des projets en cours a été réalisé par la CACG à partir de 3 cas : AIDEP, 3PRD, PDIDAS :



En général, l'identification des parties prenantes est maîtrisée par les coordonnateurs de projet. La maîtrise de la conduite des projets sur les plans administratifs et financiers est correcte avec cependant des points sensibles identifiés :

- **le suivi et la maîtrise du foncier** est globalement bien appréhendée, mais ce sujet est délicat et s'inscrit dans un temps long qui peut être sous-estimé en phase initiale du projet
- **La gestion du temps:** du fait de la nature des contrats (portés par des bailleurs de fonds qui financent les investissements travaux, et les frais de fonctionnement mais pas les honoraires études et donc le temps des collaborateurs SAED), il n'y a pas de vision prévisionnelle des temps au niveau des projets de la SAED

La gestion des temps pose problème de manière avérée sur la gestion de projet. En effet, nombre de collaborateurs remontent les difficultés qu'ils ont à mobiliser en temps et en heure les « points focaux » qui priorisent les « obligations » de leur services ou directions par rapport à d'autres sollicitations de type « projets » (conflits entre les sollicitations « régaliennes » de la lettre de mission et les sollicitations dédiées à la conduite des projets « périmètres irrigués »).

En général, les cahiers des charges des projets ne comprennent pas une planification détaillée des tâches élémentaires et des moyens à mettre en œuvre pour leur réalisation. Il revient donc au coordonnateur de la SAED d'assurer ce planning prévisionnel.

A partir d'audits de la gestion actuelle des projets par la SAED par SCP et CACG, des pistes d'améliorations ont été identifiées.

Les pistes d'améliorations identifiées par l'audit ont été considérées pour élaborer le contenu de la formation (action 1.03) proposée par la CACG aux collaborateurs en novembre 2017.

Démarche qualité, mise en œuvre des processus :

SCP et CACG ont présenté respectivement les caractéristiques de la démarche qualité mise en œuvre dans leur entreprise :

- SCP, les deux processus qualité : l'identification des projets (IDPRO) et la réalisation des opérations (REALOP)
- CACG la démarche VAMOS

Projet de télédétection : L'état des lieux des acteurs et des programmes en cours au Sénégal autour de la géomatique et de la télédétection a été réalisé conjointement, avec l'expertise des besoins de la SAED dans le contexte évolutif de la cellule (projet GEOFIT CIRAD). Une présentation des applications en cours en France avec les acteurs impliqués (INRA, CESBIO) et les possibilités d'adaptation à la vallée du Fleuve ont été réalisées lors des ateliers à la CACG. Un projet de plan d'actions a été établi à court moyen et long terme, pour proposer des conventions de partenariat futur notamment pour exploiter les images à haute résolution du dispositif SENTINEL 2.

4.3 Eléments de bilan thématique sur l'Axe 2 - Gestion des aménagements, de l'eau et de l'environnement

4.3.1 Gestion environnementale

Sur le plan de la gestion environnementale, le partenariat a permis à la SAED depuis 2015 de faire des avancées concernant la prise en compte de l'environnement dans ses activités, projets et programmes.

La gestion environnementale de la SAED a été longuement décrite par les organismes publics et les bailleurs qui subordonnent le financement des projets à la mise en œuvre de mesures de protection de la nature. Face à ces nombreuses récriminations, une prise en compte des aspects environnementaux dans ses activités a été actée par le recrutement d'un environnementaliste pour le suivi des travaux et la décision de mettre en place un SME.

Le diagnostic mené par BRLi a permis de révéler un existant sous-utilisé en termes d'outils, peu opérationnels, souvent dispersés et peu utilisés pour la capitalisation des données environnementales. Il s'agit entre autres :

- des bilans d'eau et d'énergie dans les périmètres irrigués,
- du suivi piézométrique de plus d'une trentaine de puits,
- des fiches techniques et guides de bonnes pratiques,
- de la Base de Données Socio-économique (BDSE) et de la Base Technico Économique (BTE),
- du Système d'informations Géographique,
- des outils de sécurisation foncière (dont POAS et SIF),

- des Notes d'Entretien et de Gestion (NEG).

Ces éléments recensés constituent un input majeur dans la mise en place d'un SME.

Les échanges d'expériences entre la SAED et BRLi, à Dakar et à Nîmes, ont permis aux ingénieurs de la SAED, à travers des cas pratiques, de prendre conscience de la nécessité de concilier agriculture irriguée et environnement. Il n'est pas exagéré de dire qu'un changement de paradigme est en gestation à la SAED et les projets en cours pourront le confirmer.

La production des termes de références pour une Evaluation Environnementale Stratégique (EES) permettra d'aller vers un diagnostic du secteur de l'agriculture irriguée dans la vallée du fleuve Sénégal. Il est attendu que les résultats qui sortiront de cette étude, notamment sur la qualité des eaux de rejet, les procédures environnementales en phase de travaux et le suivi, créent une émulation au niveau national. En ce qui concerne la Direction de l'Environnement, ces avancées ont été grandement appréciées.

Le bilan général sur cet axe laisse penser que des perspectives pour la prise en compte des enjeux environnementaux par la SAED sont réelles. Néanmoins, une conditionnalité majeure est l'intégration d'objectifs quantifiés dans la LM12. En effet, sans une impulsion « politique », la prise en compte des enjeux environnementaux ne pourra pas être effective.

Bilan synthétique sur les 3 actions :

- Les TDRs pour réaliser une EES sont écrits. On peut regretter que le processus d'amendements / validation de ces TDRs n'ait pas abouti. En effet, cette étude est toujours en attente, alors qu'elle doit permettre à la SAED de faire des économies d'échelles en harmonisant le cadre des EIE.
- Le partage d'expérience entre le groupe BRL et la SAED a été une vraie réussite, qui a répondu aux attentes de tous les participants. Voir sur le terrain (en France) comment une entreprise gère ses enjeux environnementaux, permet de démontrer qu'il est possible de faire beaucoup, sans forcément avoir besoin de moyens financiers additionnels (la volonté politique de la Direction générale et le management qui en découle peut faire la différence sur le terrain).
- La définition et la mise en place d'un SME est un processus qui prendra du temps. Néanmoins, si la Direction générale de la SAED donne une impulsion claire et maintient le cap, beaucoup peut être fait relativement rapidement. De nombreux agents de la SAED au niveau central et décentralisé sont demandeurs de plus de gestion environnementale dans leurs activités. Pour cela, des éléments de suivi-évaluations des impacts des activités de la SAED sont indispensables (sur les pollutions diffuses par exemple).

4.3.2 La politique de transfert de la SAED aux usagers

L'étude de transfert permet de montrer que de nombreux facteurs expliquent les réussites et les difficultés constatées.

D'abord, dans les réussites, il est à noter que le service de l'eau est assuré et que l'eau n'est pas (plus) un facteur limitant pour la production agricole. Ceci se matérialise par la tendance dans la VFS à la généralisation de la culture de contre-saison chaude au détriment de l'hivernage depuis 2007.

Ensuite, la politique de transfert a été celle d'une co-responsabilisation des acteurs autour d'un objectif commun, le développement de la production rizicole irriguée pour l'atteinte de l'autosuffisance en riz. Le travail qui en découle est collectif, chacun étant investi de sa mission et assumant ses responsabilités du mieux possible.

L'externalisation des compétences techniques permet le maintien d'un pool de compétences élevées tout en optimisant les moyens. En effet, chaque Union Hydraulique n'a pas à assumer financièrement le coût d'un salarié qui serait par exemple responsable de la tenue des comptes ou des interventions techniques. Au contraire, chaque Union contribue au financement d'institutions transversales telles que la DAM à la SAED ou les centre de gestion (CGER).

Dans le dispositif mis en place par la SAED pour l'accompagnement des UH, les institutions jouant un rôle clé dans la réussite du système sont :

- Les CGER qui appuient et sont moteurs pour la mise en place d'une gestion transparente, l'accompagnement à la démocratisation de la gestion des Unions et le suivi des campagnes de production,
- La DAM et les DAGE pour l'accompagnement technique dans la gestion des ouvrages,
- Le réseau de conseillers agricoles qui suivent de près les producteurs pour les aider à résoudre leurs difficultés, faire remonter leurs problèmes et les conseiller dans la prise de décisions,
- La CNCAS pour le crédit,
- La FPA pour la défense des intérêts des producteurs gestionnaires de périmètres irrigués, la résolution de conflits, etc...

L'appui décentralisé au plus près des réalités du terrain est également un point fort du système d'accompagnement mis en place.

Enfin, il s'agit d'un système en évolution, où la SAED ainsi que les autres acteurs innovent, testent des solutions et adaptent leurs manières d'intervenir en fonction des résultats observés.

Les difficultés identifiées sont, elles, de trois ordres :

- Le financement et notamment celui de certaines opérations de maintenance coûteuses
Plusieurs niveaux de maintenance sont à envisager : la maintenance courante (niveau 1), la maintenance nécessitant des interventions plus lourdes et pour lesquelles le DAT est mobilisé (niveau 2), et la réfection totale des périmètres (niveau 3). A ce stade, l'étude ne permet pas de conclure si, pour les périmètres étudiés, les enveloppes budgétaires sont suffisantes pour la maintenance de niveaux 1 et 2. En revanche, l'étude met en évidence la nécessité de réfléchir au financement des réfections totales. Les agriculteurs gestionnaires de périmètres irrigués proposent de mutualiser ce type de coûts par la mise en place d'un fonds commun et l'implication de la CNCAS pour le financement de prêts permettant de compléter l'autofinancement.
- La scission entre l'institution qui assure la conception-réalisation (SAED en maître d'ouvrage), l'institution qui assure l'exploitation-maintenance (les UH et GIE) et l'institution qui rend des comptes à la puissance publique (la SAED)

Cette scission se traduit par des arbitrages entre :

- Le montant de l'investissement versus coûts d'E&M
- La nécessité d'aménager rapidement des périmètres (exemple PIV sans drainage) versus le temps long de l'E&M (exemple PIV avec drainage)
- La faiblesse des résultats en termes de développement agro-économique des systèmes de production.

Si les résultats en termes de mise en valeur agricole progressent, le système d'accompagnement actuel doit encore évoluer pour une plus grande efficacité économique permettant aux agriculteurs plus d'autonomie à l'échelle individuelle aussi bien que collective (à l'échelle des GIE et des UH). Les subventions sont largement mobilisées pour assurer le fonctionnement du système.

L'expérience de la SAED en termes de transfert de gestion et de responsabilisation des associations d'irrigants est très riche et s'est construite progressivement, dans un processus d'apprentissage.

Cette étude, co-construite tout au long d'un processus participatif, a permis d'ouvrir un dialogue au sein de la SAED sur les difficultés rencontrées au quotidien au sein de la SAED et par les associations d'irrigants, et d'échanger sur les solutions proposées. Elle aura permis de contribuer à la déconstruction d'un certain nombre de visions faussées des uns et des autres et à objectiver un certain nombre de problèmes.

Les différents acteurs ont pu exprimer leurs divergences et s'accorder sur certains points prioritaires à faire évoluer, aussi bien dans les manières de concevoir les périmètres que dans la façon d'accompagner les associations d'irrigants et, pour les UH, de gérer les périmètres.

4.3.3 La Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur

L'analyse de la maintenance de la SAED a été menée dans la perspective d'un déploiement d'un logiciel de GMAO et montre :

- la gestion des équipements proche du niveau de maîtrise : manque de centralisation et d'homogénéité de la documentation technique concernant les équipements.
→ La GMAO = solution efficace pour améliorer la gestion des équipements
- la maintenance de premier niveau (ou maintenance préventive) supérieure au niveau de maîtrise : bonne gestion des interventions programmées. Ce point devra être soutenu et renforcé par la mise en place d'outils méthodologiques.
- la gestion des stocks supérieure au niveau de maîtrise : gestion rigoureuse des stocks.
- la gestion des travaux au niveau de maîtrise : une certaine efficacité dans la gestion des interventions urgentes et une bonne prise en compte des priorités.
- les analyses FMDS très inférieure au niveau de maîtrise : manque d'outil informatique de centralisation rend difficile les analyses opérationnelles malgré le travail important de définition d'indicateurs.
→ GMAO = réponse efficace pour la performance et la prise en compte du retour d'expérience.

- les analyses de coûts très bonnes : la DAM estime que la gestion budgétaire est systématiquement respectée. Une piste d'amélioration consisterait toutefois à mieux suivre les dépenses et disposer d'outils informatiques adaptés.
- les bases de données informatiques très inférieure au niveau de maîtrise : il n'existe pas de bases de données centralisée, partagée et homogène permettant une aide aux activités de la maintenance.
- la gestion de la planification supérieure au niveau de maîtrise : bonne adaptation des équipes à la gestion des priorités des interventions.

Le lancement éventuel d'un appel d'offre GMAO peut être envisagé assez simplement par la Direction de la SAED :

- L'organisation ne nécessite pas de changements structurels complexes
- Les bénéfices du logiciel permettront une meilleure gestion des activités et une meilleure maîtrise
- Les prérequis évoqués ensemble doivent être lancés par anticipation
- A condition, toutefois, de résoudre les problèmes de réseaux informatiques.

4.3.4 Les prix d'ordre

Pour la SAED et ses partenaires, connaître les coûts d'aménagement permet de :

- Justifier et planifier le coût des prévisions pour l'élaboration des futurs projets,
- Etudier la viabilité du projet plus rapidement,
- Identifier les besoins en financement,
- Adapter sa recherche de financement,
- Communiquer avec les élus et les investisseurs dans la zone sur le coût des aménagements aux différents niveaux.

Le recensement aussi complet que possible des coûts d'investissement peut être guidé par une décomposition en trois principaux types d'éléments :

- Le coût des travaux : prix d'ordre relatifs à chaque type d'équipement, prix d'ordre relatifs au coût à l'hectare équipé
- Le coût des études, incluant le cas échéant les missions de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage,
- Le coût des mesures d'accompagnements.

L'étude distingue la typologie des projets (PIV, les Grands Aménagements et les Aménagements Intermédiaires) et prend en compte les éventuelle variations de coûts entre délégations (Matam, Dagana, Podor, Bakel). L'étude de certains prix unitaires de marché peut être incluse.

L'analyse des données disponibles de 12 marchés ont permis de mettre en évidence des prix d'ordres suivants différents critères (lieu, types d'aménagement, type de travaux, etc). Ceci a donné lieu à la création d'un outil d'aide à l'établissement d'un budget d'investissement.

L'action a néanmoins démontré la difficulté de collecter les documents de la base de données de la SAED (archives, document d'AO, rapport d'études, etc) et qu'il était nécessaire d'approfondir le sujet sur un échantillon de marchés plus vaste pour avoir des prix d'ordre plus réalistes.

4.3.5 Le suivi des flux

Pour la SAED, effectuer le suivi de la consommation en eau au sein du périmètre permet :

- Disposer d'un outil d'aide à la prise de décisions opérationnelles ou d'aménagement,
- D'amélioration de l'exploitation des canaux (anticipation, réactivité, alerte),
- De mieux appréhender l'aménagement de futurs périmètres irrigués,
- D'éviter le gaspillage d'eau.

Une pré-étude a été menée pour définir les orientations de mise en place d'un suivi de débit au niveau des grands axes hydrauliques (40 sites environs), sur les canaux de compensations (2) et au niveaux des périmètres (25 sites) incluant une supervision et une télégestion partielle des ouvrages.

Cette préétude aboutit à des termes de référence technique pour constituer un dossier de consultation d'une étude d'avant-projet permettant d'établir une enveloppe financière du projet et de lancer la maîtrise d'œuvre.

Zone pilote: Delta (Délégation de Dagana)

Les sites à équiper d'appareil de mesures de débit sur le territoire du Delta du Fleuve Sénégal se décompose en 3 types :

- Grands axes hydrauliques (x28)
- Canaux de compensation (x2)
- Périmètres d'irrigation (x47)

Les sites sont classés en 3 niveaux de priorité en tenant compte de plusieurs paramètres :

- Est-ce que le site est important dans la régulation du système hydraulique du Delta ?
- Est-il important d'avoir un suivi des débits précis sur le site.
- Importance de mise en œuvre du suivi du débit ? Faut-il équiper rapidement le site d'un système automatique de suivi des débits ?

Mise en place d'une télégestion : La télégestion désigne l'ensemble des produits qui mettent en œuvre les technologies de l'informatique, de l'électronique et des télécommunications, afin de permettre un contrôle à distance d'installations techniques géographiquement réparties ou isolées

Mise en place d'un appui institutionnelle : Ajustement institutionnels, Evaluation des coûts d'exploitation et de maintenance associés, Plan de formation

Coût d'investissement: Le montant du coût travaux, de fourniture et d'installation des équipements de suivi des consommations en eau est de 1 560 k€. Ce prix se décompose comme suit :

- Sites de niveau de priorité 1 : 576 k€
- Sites de niveau de priorité 2 : 766 k€
- Sites de niveau de priorité 3 : 218 k€

Auquel il convient de rajouter, le coût des études de maîtrise d'œuvre (151 k€), la supervision des travaux (140 k€), les mesures d'accompagnements (27 k€ en moyenne par an), les charges d'exploitation et de maintenance (82 k€/an).

4.4 Eléments de bilan thématique sur l'Axe 3 - Conseil et assistance aux Collectivités locales

Dans le cadre du partenariat avec les SARs, un plan d'actions sur l'axe 3 « Conseil et assistance aux Collectivités locales » a été élaboré dès 2015 à l'issu d'un atelier de partage avec l'équipe foncière de la SAED élargie aux chefs de projet (projets financés).

Ce plan d'actions s'intègre dans le programme de travail de l'équipe Division Appui aux Collectivités Locales (DACL) en vue de l'atteinte des objectifs de la DDAC au titre de la LM11 sur le volet foncier; il est en cours d'exécution depuis 2015.

La particularité de l'intervention du partenariat sur cet axe, est de venir renforcer l'animation de ces actions au sein de la SAED. Un processus de co-construction (brainstorming, organisation et suivi) et de partage d'informations sur cette thématique (DACL siège, Délégations, Projets) a été initié dès le début par la CACG et a été soutenu jusqu'à aujourd'hui. C'est un point très positif du partenariat.

La très grande majorité des actions de cet axe concerne la gestion foncière.

Les activités foncières dépassent largement le seul cadre de fonctionnement de la SAED. Le Séminaire régional sur les outils d'accompagnement de la gestion et de la sécurisation du foncier dans les territoires ruraux d'Afrique de l'Ouest et du Centre tenu en 2014 a conduit à des recommandations (Déclaration de Dakar). Il s'agit en particulier des recommandations suivantes :

- Instituer des outils et des mécanismes de contractualisation (chartes, conventions, contrats-plans, cahiers des charges) concertés entre les différents acteurs concernés par la mise en valeur de ressources mobilisables dans le cadre d'investissements publics (Etat, Collectivités) ou privés; ces instruments contractuels devront définir des conditions minimales de mise en valeur durable.
- Renforcer les capacités humaines (personnel, formation...) et les ressources financières (dotation de l'Etat, budget des collectivités locales, fiscalité locale) des CL pour pérenniser les outils de gestion du foncier et en faire une priorité.
- Mettre en place un dispositif d'appui technique et de Suivi Evaluation au niveau des collectivités locales pour aider à la gestion du foncier (prestataires privés, services techniques, société civile, chercheurs, etc.)

- Tester, valider et institutionnaliser, le cas échéant, les outils de gestion de l'espace pertinents (conventions locales, chartes, POAS, SIF, etc.)

L'expérience de la SAED dans la Vallée du Fleuve Sénégal sur ces différents volets est une référence en Afrique de l'Ouest. C'est pourquoi l'objectif de capitalisation sur l'axe 3 du partenariat est très important.

Une petite partie des actions de l'axe 3 concerne la diversification des appuis aux Collectivités. Ce thème doit monter en puissance dans le cadre de la LM12.

Les points principaux qui ressortent en bilan sont les suivants :

- Une émulation interne au sein de l'équipe DACL s'est développée;
- Une collaboration de la DACL avec les responsables Projets et les points focaux Projets est maintenant effective sur la thématique foncière et l'appui aux collectivités locales (réunions, ateliers, formations) ;
- La SAED a fait un effort de prise de recul sur son expérience en matière de foncier dans la vallée depuis vingt ans mais malgré tout, elle a des difficultés à livrer une analyse autonome (indépendante des modèles et des processus impulsés dans le cadre des Projets financés) ;

Les réflexions transversales SAED entre DACL/Cellule CPSE/Délégations/Unités Projets doivent être renforcées pour homogénéiser les informations et les acquis car des perceptions différentes existent sur les outils fonciers, leur adéquation et leur efficacité.

- Il reste difficile à la SAED de prendre le temps de rédiger régulièrement des comptes rendus et des rapports sur des sujets stratégiques (tel que la gestion foncière) et des expériences à capitaliser notamment. Un effort important a toutefois été fourni en 2017 en termes de production des livrables dans le cadre du partenariat mais leur validation avec amendement et diffusion pour appropriation collective reste à faire ;
- Sur cet axe, ce constat pose clairement la question du rôle que peut/doit jouer les SAR dans la production de documents importants voire stratégiques pour la SAED. Les initier ? produire et proposer des analyses à la SAED ? animer le processus interne de la SAED ?... Un équilibre des types de prestations des SAR serait sans doute le plus pertinent.
- Un groupe pilote de Communautés Locales a été constitué depuis de nombreuses années et a été réactivé dès 2015 (diagnostic des outils fonciers, propositions d'actions, tests...). C'est un atout important que la SAED devrait davantage exploiter. Ce groupe a été remobilisé fin 2017 pour travailler sur les autres formes d'appui possibles de la SAED aux Collectivités, et sur les financements des outils fonciers.

4.4.1 Capitaliser

Une grande partie des activités de la SAED en matière foncière et d'appui aux Collectivités locales est liée aux projets financés (PDMAS, PDIDAS, 3PRD...). Les aléas et retards que connaissent les projets (PDIDAS par exemple) ont impacté l'avancement des actions inscrites dans le partenariat ; Par ailleurs le temps des agents SAED alloués dans les projets financés est souvent prioritaire au détriment des autres activités. Ceci a été particulièrement vrai sur cet axe pour la capitalisation attendue sur le SIF dans le cadre du partenariat qui n'a pu démarrer réellement qu'en 2017.

Durant l'année 2016, la SAED a signé une convention de partenariat avec l'UGB dont l'objectif est de l'accompagner - en lien avec les activités du partenariat - dans la production de connaissances et de référentiels via la capitalisation de ses expériences dans les domaines de l'appui à la gestion foncière et territoriale des collectivités locales et de la promotion du partenariat public-privé (expérience du 3PRD aux plans foncier et économique, mais également celle du PDMAS et du PDIDAS).

La coordination des différentes conventions de partenariat (SAR, UGB) et des prestations SAED attendues, a fait défaut. Un temps a donc été consacré dans le cadre du partenariat à clarifier cette situation, regarder les possibilités d'harmonisation des actions pour éviter des doublons (REX 3PRD, consolidation du SIF, observatoire, formations des acteurs locaux, définition et mobilisation de groupes pilotes de communes) et vérifier la disponibilité des agents SAED impliqués.

Il a été retenu que M. Khaly Fall prépare une note pour la suite à donner aux recommandations de Dakar car le programme scientifique de l'UGB ne prend en compte qu'un aspect des dix recommandations (mise en place et l'animation du réseau ouest- africain des SAGI). La SAED est bien identifiée comme un acteur clef pouvant aider par la diffusion de son expérience à la mise en œuvre des recommandations. Cette note n'est pas disponible.⁴

De son côté M.Sidy Seck (UGB) a proposé une note pour le COSTEA, sur la démarche à adopter par rapport à la mise en œuvre du volet 3 du programme scientifique (réseau ouest- africain des SAGI). Pour ce faire, il était jugé important que le DGA de la SAED s'implique dans la mise en œuvre de ce volet. Cette action sera une occasion pour la SAED de faire part de ses analyses et donner suite aux travaux du séminaire Costea organisé en avril 2017 à St Louis.

La capitalisation est un exercice délicat qui porte à la fois sur le modèle promu par le projet (montage, modèle économique) qui peut diverger selon les financeurs, sur les résultats du modèle / impacts du projet (en terme de résultats économiques, de sécurisation foncière, ...), sur le rôle et responsabilité de la SAED dans le projet en terme d'appui aux collectivités (vis-à-vis des outils fonciers déployés ou autre).

⁴ Il est fort dommage que la SAED ne profite pas des différentes tribunes dont elle dispose (dont le COSTEA et le Comité foncier de l'AFD) pour faire part de son expérience, et qu'en conséquence son expérience est relayée par d'autres partenaires (dont l'UGB).

Face à cette difficulté, le partenariat a aidé aux discussions relatives au REX Capitalisation du projet 3PRD en clarifiant le travail attendu dans le cadre de la convention SAED/UGB et celui à produire dans l'étude REX Capitalisation inscrite dans le programme du partenariat avec les SAR. **Un travail important sur les TDR de cette étude a été fourni en lien avec le travail réalisé dans l'axe 1 (dont la gestion de projet).** Il a été convenu avec la SAED, la SCP et la CACG de proposer que le REX Capitalisation du projet 3 PRD se concentre sur la façon dont la SAED a mis en œuvre ses fonctions de maîtrise d'ouvrage déléguée de l'Etat pour ce projet, tout en assumant un rôle complémentaire et plus transversal d'assistance technique au projet pouvant mobiliser différemment les équipes et les compétences.

Concernant le volet REX, en se basant sur le vécu « terrain » des parties prenantes du projet 3PRD, les termes de référence de l'étude prévoit de mettre en évidence les points positifs (actuels ou passés), ce qui pose problème ou a posé problème, et les solutions adoptées ou recherchées. Une analyse sera ensuite réalisée avec la sphère hiérarchique de la SAED, du Projet et de l'AFD bailleur pour approfondir les questionnements de maîtrise d'ouvrage avec les décideurs.

Concernant le volet Capitalisation, la méthodologie est axée sur une réflexion relative au montage innovant du projet 3PRD, à ses conséquences en matière de prestations et de méthodes. En d'autres termes, il s'agit de savoir si les particularités du projet 3PRD nécessitent ou induisent une conduite de projet spécifique auxquelles la SAED a dû faire face ou que la SAED doit renforcer.

La capitalisation de l'expérience en interne SAED (DACL, délégations, Projets AIDEP, ASAMM, PEDIDAS, 3 PRD) a progressé au cours du partenariat à la faveur de nombreux ateliers tenus depuis 2015. Le dernier atelier (octobre 2017) a fait le point sur l'avancement des projets et a mis en exergue les points suivants :

- clarifier les schémas fonciers adoptés dans les projets (notamment PDIDAS)
- clarifier le niveau d'implication du dispositif de terrain des délégations dans la mise en œuvre des activités de gestion foncière des projets au côté des opérateurs fonciers recrutés dans le cadre des Projets
- définir la relation hiérarchique entre les projets et les délégations, organiser-planifier la mobilisation de la SAED au sein des délégations
- faire des propositions internes SAED pour résoudre l'incohérence entre les zones d'intervention des conseillers agricoles de la SAED et le découpage administratif des collectivités locales :
- coordonner les démarches des Projets avec les communes et la production de leur Plan de Développement Communal (PDC) afin de s'assurer de la mise en œuvre du Fonds d'appui inter communautaire (FAI) nécessaire aux activités des Projets. Stabiliser une démarche dans le cadre de la mise en œuvre du fond d'appui intercommunautaire (FAI).
- proposer un accompagnement des communes pour élaborer leur PDC (au regard de l'acte 3 de la Décentralisation, le PDC est un outil de planification indispensable à la mise en œuvre des investissements au niveau de la commune).
- mettre en place les moyens (équipement de terrain au sein des délégations de type GPS etc.) pour accompagner à actualiser les données cartographiques communales

- renforcer le processus engageant les attributaires des parcelles aménagées par les Projets. Ce point rejoint la nécessaire amélioration de la mise en œuvre de l'outil Charte du Domaine Irrigué ou, dans le cas du projet 3PRD, la signature de l'engagement de l'attributaire dans le cadre du contrat de concession tripartite (qui intègre la CDI). Impliquer fortement le dispositif de terrain, la DAIH, les DAGE etc., dans la vulgarisation de l'outil CDI
- Pour plus d'efficacité dans le suivi-évaluation, harmoniser la période de production des rapports Projets pour faciliter l'exploitation des données
- Mettre en place un cadre d'échange entre les projets (notamment ASAM et AIDEP) pour mieux harmoniser les actions et inscrire ce cadre dans l'agenda des opérateurs fonciers
- Travailler collectivement sur le problème des unités pastorales, organiser des missions d'échanges d'expériences dans d'autres communes pour mieux prendre en charge cet aspect dans les différents projets

L'autre sujet important de la capitalisation concerne l'outil Système d'Information Foncier (SIF). La coordination s'impose entre la DACL (outil foncier) et la Cellule Informatique (travail en cours sur le système d'information de la SAED). Malheureusement elle a été une des causes du retard sur cette action de l'axe 3. L'appui de la CACG dans le cadre du partenariat a permis de réactiver la production d'une note explicative sur les SIF manuels et les SIF numériques, et de travailler avec les Collectivités et la SAED sur les difficultés d'utilisation et de pérennisation des SIF. Une analyse de l'architecture des différents SIF numériques, la compréhension des avantages et des contraintes, et la proposition de premières orientations stratégiques nécessaires à la pérennisation des SIF ont été produites. Le manque de continuité dans les relations SAED (données sur le système informatique) / DACL / CACG n'a pas permis d'aller loin dans les propositions.

Le tableau suivant récapitule les contraintes repérées :

Faits repérés	Contraintes	Orientations proposés
La simple livraison du SIF n'a pas permis à la SAED de s'approprier l'outil. Difficulté à se connecter, utiliser l'outil, repérer ou sont les données et à les mettre à jour. Pas de manuel d'utilisation disponible (à chercher) Réalisation de certaines activités sans présence de la DACL faute d'éléments de coordination	Peu d'implication de la SAED dans le processus d'élaboration du SIF.	Permettre la maîtrise de l'outil numérique au siège et dans les délégations. Nécessité d'une meilleure implication de la DACL la réflexion, la définition et la mise en œuvre des projets (gouvernance territoriale, sécurisation foncière)
La démarche participative de la mise en place du SIF PACR a facilité son appropriation par rapport au MCA (produit clé en main). Déperdition de mémoire Institutionnelle, investissement Départ de compétences et savoir-faire Non prise en charge / problèmes liés au cout de fonctionnement des SIF (photocopie liasse foncière, dossier foncier, matériel informatique)	Difficultés des CL à s'approprier l'outil	S'organiser et trouver un financement pour un accompagnement de proximité plus efficace notamment au niveau des délégations (resp des pgr d'appui à la sécurisation foncière) et des conseillers agricoles afin qu'ils soient tous en capacité de répondre d'une même voix aux attentes des CL. (formation à l'administration des CL, archivage dossier, ...) ⇒ Opportunité de valoriser/capitaliser l'expertise et le savoir-faire SAED auprès d'autres institutions
Prise en charge des activités du COSSIF par la SAED jusqu'à aujourd'hui Difficultés de mobiliser les membres du COSSIF SIF ne concerne que le foncier irrigué Quid du diéri	Pas d'ancrage institutionnel du COSSIF et difficulté de fonctionnement La non exhaustivité de la couverture du SIF	Engager avec les partenaires la réflexion sur l'ancrage du COSSIF et son mode de fonctionnement (qui, quelle responsabilité, ...) Continuer les efforts investis, les réflexions et actions menées au travers du programme scientifique (SAED, UGB, ISRA, AFD)

Propositions en matière d'évolution du SIF :

L'idée serait que l'outil SIF numérique soit mutualisé et centralisé à la SAED. Les CL pourraient en ce sens se connecter par internet au site hébergé et maintenu par la SAED et les attributions seraient centralisées dans une unique base de données.

Pour les collectivités dépourvues de connexion internet, deux solutions peuvent s'envisager :

- Elles détiennent un outil en local et réalise des exports qu'elles livrent régulièrement aux délégations qui peuvent alors se connecter à l'outil central pour réaliser une mise à jour
- Un agent de la CL se rend régulièrement à la délégation SAED pour saisir directement les demandes d'attributions

Les avantages de cette organisation :

- La SAED détient toutes les évolutions des attributions (et révisions POAS) ; elle peut valoriser l'information et contrôler la mise en application de la CDI
- La SAED peut mettre à jour et partager largement certaines données (SIG notamment)
- L'évolution de l'outil numérique à la SAED bénéficie à l'ensemble des collectivités

Les préalables à cette organisation :

- Les CL comprennent l'intérêt de suivre et sécuriser le foncier
- Les CL ont les moyens (humain, financier, matériel) de gérer les demandes d'attributions
- Les CL n'ont pas de réticence à partager leurs données
- La SAED et plus précisément la DACL est organisée :
 - Au Siège pour suivre et administrer le SIF
 - Dans les délégations pour accompagner au mieux les CL

4.4.2 Améliorer des conditions de mise en œuvre des outils fonciers et impliquer les acteurs

Sur cette thématique, un travail particulier a été fait en juillet 2017 avec le groupe pilote des communes, qui a été réactivé suite aux premiers ateliers tenus en 2015. L'objectif était de proposer un plan d'actions à tester au niveau des CL pour une bonne mise en application des POAS et de la CDI (action 3.12). Il s'agissait aussi de faire des propositions sur les sources de financement durable des outils fonciers (action 3.19) et d'identifier les autres types d'appui de la SAED aux collectivités locales au-delà des outils fonciers (3.20).

Le financement durable des collectivités pour améliorer la mise en œuvre des outils fonciers:

La tenue tardive de l'atelier en juillet 2017, bien que le sujet soit jugé prioritaire, n'a pas permis d'approfondir le travail.

Les constats faits au niveau des communes quant à la mobilisation des ressources financières sont les suivants :

- absence de politique de mobilisation des ressources financières locales au niveau des communes qui se traduit souvent par une variation souvent forte d'une année à une autre des recettes,
- prévision fantaisiste qui entraîne généralement des taux de réalisation de plus de 100% ou parfois insignifiante (moins de 50%).
- persistance d'un cadre organisationnel inopérant, insuffisance des ressources humaines de qualité et des moyens matériels conséquents.
- absence de communication entre l'ordonnateur et les acteurs du développement ; le budget reste un document inaccessible aux différents acteurs et principalement à la population. les textes relatifs à la mobilisation des ressources ne sont pas connus des contribuables.

Financements mobilisés par les collectivités pour financer les outils foncier – Partage d'expérience

Nom de la collectivité	Sources de financement	Retour d'expérience – conseil
DIAMA	▪ COMMUNE ▪ SAED ▪ PACR ▪ MCA ▪ PDIDAS ▪ ARD	▪ Formation (Elus, Animation) ▪ Organisation des réunions ▪ Matérialisation du POAS ▪ Documents Fonciers (Registres, cartes, fiches)
GANDON	▪ COMMUNE ▪ SAED ▪ PACR ▪ MCA ▪ PDIDAS ▪ ARD	▪ Formation (Elus, Animation) ▪ Organisation des réunions ▪ Matérialisation du POAS ▪ Documents Fonciers (Registres, cartes, fiches)
NGINTH	▪ COMMUNE ▪ SAED ▪ PACR ▪ PDIDAS ▪ ARD	▪ Formation (Elus, Animation) ▪ Organisation des réunions ▪ Matérialisation du POAS ▪ Documents Fonciers (Registres, cartes, fiches)
FASS	▪ COMMUNE ▪ SAED ▪ PDIDAS ▪ ARD	▪ Formation (Elus, Animation) ▪ Organisation des réunions ▪ Matérialisation du POAS ▪ Documents Fonciers (Registres, cartes, fiches)

Les propositions émises par les acteurs locaux pour augmenter les ressources financières dédiées aux outils fonciers sont les suivantes :

Sources de financement	Discussion – avis – propositions des collectivités locales
Evaluation du coût de mise en application des outils financiers	Aperçu global sur le coût l'application des outils
Elargissement des ressources Internes : ⇒ Budget ⇒ Taxes ⇒ Frais de bornage	Prélever une somme à partir du budget, des taxes, frais de bornage etc. pour la mise en place des outils fonciers Inscription d'une ligne budgétaire dédiée aux outils de sécurisation foncière dans le plan annuel d'investissement Faire payer les fiches de demande foncière ; Faire payer un pourcentage sur les amendes liées aux violations de certaines dispositions du POAS ; Minimum Fiscal (réserver une partie pour le financement des outils).
Organisation faîtière des catégories socioprofessionnelles ⇒ Union des paysans ⇒ Fédération des éleveurs ⇒ Association des pêcheurs Partenaires des communes	Recensement des producteurs agricoles, d'éleveurs, de pêcheurs et demander une contribution (Financière et /ou en nature) des acteurs Signature d'accords de partenariat avec les ONG et partenaires de la commune
Entreprises	Contribution des Entreprises locales (comme GDS, STL, Sen Huile etc.) qui s'installent dans les Collectivités Locales

La CDI

Depuis sa signature en 2007, des campagnes d'informations et de sensibilisations se sont tenues aux niveaux des collectivités locales de la vallée du fleuve Sénégal. En marge de ces ateliers, la CDI a fait l'objet de présentation à l'occasion de divers ateliers tenus au niveau régional et même national. Des séances de travail ont été tenues dans des cadres plus restreints avec des acteurs impliqués dans son application. Les participants ont été surtout des préfets, des sous-préfets, ainsi que des membres des commissions domaniales des Communes du delta.

Ces différentes rencontres ont permis d'arriver à un début d'application à travers notamment la signature de l'engagement de l'attributaire du Domaine Irrigué par certains affectataires. Cependant force est de reconnaître que malgré les efforts consentis jusque-là auprès de ces collectivités locales, les difficultés d'appropriation persistent. Les études de diagnostic réalisées sur les outils de sécurisation foncière dans le cadre de la mise en œuvre des projets et programmes de la SAED ont montré une faible application de la CDI due à une méconnaissance de l'outil par la plupart des acteurs.

Compte tenu de l'importance que revêtent la CDI et les engagements des attributaires, il est dommage que les actions identifiées en début de partenariat pour réactiver la CDI n'aient pas été engagées.

Le plan d'action proposé en test comprend 4 volets : Implication de l'administration territoriale, Suivi des engagements de la CDI, Générer un réflexe d'utilisation de la CDI par les CL, Rétroactivité de la CDI. Les opérateurs sur ces actions sont les collectivités, la SAED ou l'Administration. Le calendrier fixé est ambitieux (fin 2017 à mi 2018). Le plan d'action test n'est pas encore mis en application.

Les autres formes d'appui aux Collectivités Locales

Ce sujet fait appel à des compétences particulières en matière de développement économique et territorial (territoires ruraux). La CACG a animé cette réflexion au sein de la DACL sous forme de partage d'expérience et de brainstorming (action 3.20) à travers un atelier interne à la DACL et un atelier avec le groupe pilote des collectivités.

Les besoins des collectivités ont été recueillis et des premières modalités d'intervention ont été ébauchées.

	Intitulé	Actions
1	Formation des acteurs à la valorisation des ressources territoriales (outils fonciers, développement économique, création de portefeuille de projets, développement de partenariats, ingénierie financière...)	Elaboration d'un catalogue de formation - organisation des sessions de formation collective - communication autour des formations. Développement de partenariats (CIFA, UGB...)
2	Développer les partenariats entre collectivités locales (visites d'échanges, coopération décentralisée, intercommunalité...)	
3	Organisation de forum de partenaires possiblement centrés sur des thématiques	Mettre en relation les Collectivités locales et les partenaires, les financeurs
4	Organisation de journée thématiques - ex journée autour de la valorisation du Typha	
5	Journée porte-ouverte à la SAED - action de communication et de présentation des actions de la SAED	
6	Appui aux collectivités sur l'identification et la conduite de projet de développement et de valorisation de la ressource - de l'idée à la concrétisation	Identification des ressources valorisables - sur la base et en approfondissement du POAS
		Appui à l'élaboration d'un portefeuille de projet
		Définition des forces et faiblesses des communes
		Proposition de lignes d'orientation stratégiques aux communes pour la valorisation de leurs ressources
		Développement d'une méthodologie d'accompagnement et d'une offre de service
		Développement de contrat ou convention cadre
		Rechercher de territoires pilotes
7	Développer compétences ingénierie financière au service des collectivités	Recherches de financement pour la collectivités locales sur la base de investissements
8	Appui aux porteurs de projet individuels ou collectifs en lien avec la valorisation de la ressource	Animation territoriale
		Accompagnement de l'émergence à la réalisation des projets
9	Accompagnement des collectivités pour faciliter et permettre l'installation d'entreprises et l'entrepreneuriat rural	Identification de zones propices
		Travail de concertation entre collectivités et entreprises
10	Développement d'un guide de prestations de services dédiées aux collectivités locales	
11	Partenariat avec les autres acteurs du développement économique	

12	Développement des synergies entre structures internes SAED (Division, Délégation, Direction)	Améliorer la communication entre DAP, DMOC, DSG et DACL et les responsables d'appui aux CL des délégations placées sous DAGE
		Partager dans le cadre de journées bilan
		Actions d'échanges et d'harmonisation

A la suite, la DACL a travaillé à formaliser une proposition pour ***l'accompagnement les CL dans l'identification et la mise en œuvre de projets de développement par la valorisation des ressources territoriales en favorisant l'émergence et la mise en œuvre de tout projet contribuant au développement économique, social, culturel ou environnemental du territoire.***

La CACG a participé à une première relecture du document préparatoire à la LM12 organisé autour de deux ambitions :

- Appuyer les porteurs de projet individuels ou collectifs en lien avec la valorisation de la ressource ;
- Promouvoir l'intercommunalité, à l'aide de l'animation territoriale.

La suite de l'action 3.20 est étroitement liée à la bonne réalisation de l'action 3.18 : « *Travailler sur la précision et clarification des rôles et responsabilités de chaque acteur dans le cadre de l'appui aux collectivités locales (rôle du CA, chef de secteur, opérateurs projet, équipe DACL...).* »

Une réorganisation globale ainsi qu'une redéfinition des chemins de circulation de l'information en interne est à envisager.

Il convient de souligner le manque de compétences de la DDAC dans le champ du développement économique, ce qui constituera à un frein pour cette thématique territoriale.

4.4.3 Evaluer les impacts des projets dans le cadre de l'exploitation durable - projet 3PRD

La mise en place d'une démarche de suivi-évaluation des projets de développement par la SAED doit répondre à des objectifs différents entre les attentes des bailleurs de fonds et ceux de l'Etat sénégalais, auquel la SAED rend des comptes.

L'étude a permis de dresser les questions préalables auxquelles la SAED doit répondre pour y parvenir:

- des évaluations pour qui (SAED ou bailleurs de fonds en priorité) ?
- quel degré de systématisation de leur réalisation ? et si les évaluations ne sont pas faites de manière systématique, quels projets devraient être évalués en priorité ?
- mettre en place une méthode plutôt normée permettant de réaliser par exemple des comparaisons d'une évaluation d'impact à une autre ou méthodologie souple et adaptative à chaque projet ?

L'étude a permis de faire un tour d'horizon des méthodes d'évaluation existantes afin que la SAED puisse identifier celles qui l'intéressent le plus. Elle met en évidence la nécessaire articulation de ce processus d'évaluation avec les activités réalisées par la SAED telles que la production de données statistiques.

La démarche doit être pensée pour s'intégrer réellement dans les activités quotidiennes de la SAED. La formalisation d'une démarche d'évaluation d'impact des projets doit permettre à la SAED d'engager un processus d'amélioration continu.

L'étude réalisée dans le cadre du partenariat permet à la SAED:

- de mieux cerner les points importants de cadrage de cette démarche, à savoir principalement la périodicité, la méthode et les indicateurs à évaluer
- de formaliser cette démarche sous forme de TDR standards qui permettront à la CPSE d'engager des consultants pour la réalisation d'études d'impacts.

La SCP a eu également un intérêt fort pour la réalisation de cette étude. En effet, la mise en place d'un dispositif d'évaluation d'impacts est actuellement à l'étude en interne à la demande de certains de nos bailleurs. Aussi, la réalisation de ce rapport aura permis de donner des éléments de réflexion y compris en interne à la société.

4.5 Eléments de bilan thématique sur l'Axe 4 - Politique de développement des filières agricoles

Le bilan concernant l'Axe 4 sur les filières agricoles est très positif et prometteur. Positif du fait que le partenariat a réussi à concilier différentes positions et plans d'actions. Prometteur, car l'accompagnement par les SARs a permis de mettre en place une bonne base de collaboration entre les acteurs.

Beaucoup d'acteurs gravitent autour des filières agricoles pour contribuer à leur développement. Le développement « filières » a toujours été pensé de l'extérieur, les producteurs étant sollicités uniquement pour valider des réflexions qui se sont tenues sans eux.

La SAED a tenté une nouvelle approche consistant à prendre part à la filière comme acteur (membre ou membre d'un collège dans la filière). Cela a eu pour effet pervers que les producteurs s'en remettent à la SAED pour prendre une décision tant que la SAED est pourvoyeuse de moyens, et les producteurs ne valorisent pas les actions déjà engagées lorsqu'ils sont face à un autre partenaire ou potentiel partenaire.

Le principal pas franchi dans cet accompagnement et qui s'est manifesté à travers les discussions lors des ateliers tenus, est la prise de conscience des producteurs et leur responsabilisation face aux questions qui se posent aujourd'hui.

4.5.1 La filière Riz

Le travail sur les filières riz et tomate a davantage relevé d'un suivi et d'un accompagnement de ce qui était déjà en cours, notamment en ce qui concerne la structuration et la formalisation de l'interprofession du riz : le CIRIZ. Les études plus spécifiquement sur le CIRIZ ont permis d'apporter un regard extérieur sur les propositions actuellement en cours et peut-être une prise de recul concernant les ambitions de cette structure par rapport à ses moyens et à son organisation.

Pour la filière RIZ, l'idée de mettre en place le Secrétariat Exécutif (SE) a été adoptée. Une réunion d'harmonisation entre la SAED, FNDASP, VECO et CIRIZ s'est tenue pour mettre à plat les différentes actions envisagées par tous les acteurs et les fédérer au sein d'un seul plan d'actions CIRIZ pour ce Secrétariat Exécutif. Les acteurs comme la SAED, VECO et FNDASP se sont vus confiés des tâches spécifiques. La SAED a trouvé les locaux devant abriter le SE, quelques mobiliers de bureaux ont été rétrocédés. Pour VECO, ce sera une contribution à la prise en charge des frais de fonctionnement du SE ; une convention d'appui a été signée dans ce sens entre VECO et le CIRIZ. Entretemps, VECO est devenu RIKOLTO (<https://westafrica.rikolto.org/fr/qui-sommes-nous-0>). La logistique de départ pour l'opérationnalisation du SE est prise en charge par le FNDASP avec l'achat de moyen de déplacement et d'équipement de bureau.

4.5.2 La filière Tomates

Concernant la filière TOMATE, celle-ci a pu bénéficier de l'intervention d'un expert en communication que l'on peut aussi classer dans le cadre de l'accompagnement des filières. Une avancée certaine a été notée. Le protocole entre les 3 industriels et les producteurs a été rapidement discuté et amendé pour signature. Un objectif de 80 000 t de tomates fraîches à enlever est fixé pour la campagne 2017-2018, ce qui constitue une embellie notoire comparée aux 52 600 t enlevées lors de la campagne précédente.

Parallèlement, une vision très claire a été dégagée par les producteurs. Vision à laquelle les industriels ont adhéré. Un deuxième industriel va s'installer dans la zone de production comme l'a toujours souhaité le comité, pour rapprocher la transformation de la production et ainsi réduire les pertes de poids et diminuer les risques sanitaires. Une table ronde nationale va venir couronner toutes les actions avec la prise de décisions attendues des autorités pour remettre la filière à son niveau d'antan et se projeter sur l'autosuffisance en tomates pour le Sénégal voire même l'exportation dans la sous-région.

4.5.3 La filière Oignons

L'OIGNON est la filière qui a le plus bénéficié de l'accompagnement du partenariat avec les SAR. Il a démarré en 2015 avec la mobilisation de l'équipe de la DAP, puis en 2016 un premier ingénieur stagiaire de BRLi a été mobilisé, et a continué en 2017 dans le cadre de son travail de mémoire de fin de formation. L'appui à la filière a été porté à bout de bras par le partenariat. Compte tenu des moyens limités, l'idée d'un projet pilote pour expérimenter la démarche proposée a été bien accueillie. L'implication des experts et stagiaires BRLi a facilité la collaboration avec les autres structures d'appui comme le FNDASP. Ce dernier a suivi de près toutes les actions menées dans le cadre de cette filière.

A chaque mission, BRLi a eu à rencontrer le FNDASP soit le Directeur en personne, son Responsable Technique ou le Chargé des filières. Le travail ainsi mené s'est déroulé en même temps que la structuration à la base de l'interprofession oignon (IPOS) par le FNDASP.

Le processus toujours en cours de structuration de la filière oignon s'achemine actuellement vers l'AG constitutive de l'IPOS, les collèges et sous-collèges ayant été installés durant les mois d'octobre et de novembre 2017.

Le schéma de structuration des acteurs de la filière oignon autour des centres de collecte est largement partagé et les besoins ont été identifiés pour formaliser leur rôle, leur localisation et leur nombre au niveau de la VFS. Ces résultats sont à mettre dans les actifs du projet pilote qui a aussi permis de stabiliser les outils de collecte et un premier traitement des informations pour démontrer, encore une fois, la force des chiffres pour assurer le pilotage de la filière.

Un travail conséquent a donc été réalisé sur la filière oignon, aussi bien du point de vue des diagnostics réalisés sur la structuration de la filière et la qualité des oignons produits, que du point de vue de la mise en place d'outils et de dispositifs concrets sur le terrain.

BRLi a ainsi apporté un appui régulier dans les réflexions menées au sein de la SAED ainsi qu'un accompagnement dans l'élaboration des dispositifs, leur mise en œuvre concrète sur le terrain et l'analyse des résultats produits.

Le travail réalisé sur la filière oignon a été considéré comme une phase test qui devrait par la suite passer à l'échelle de la vallée et monter en puissance dans les années à venir avec le développement et la modernisation des outils proposés. Les équipes de BRLi et de la SAED ont été confrontées à plusieurs difficultés d'ordre pratiques, logistiques et organisationnelles. Parmi elles, on peut notamment citer :

- Des difficultés d'organisation et de communication interne de la SAED avec ses délégations pour mobiliser ses agents lors des missions de terrain du partenariat.
- Les procédures administratives de la SAED pour obtenir une lettre de mission ou un ordre signé de la direction pour transmission aux délégations, sont généralement longues et nécessitent la présence (sur site) de certains directeurs, ce qui n'était pas toujours le cas lors de nos missions. Néanmoins, on peut noter que dans la majorité des cas, des efforts ont été consentis par les agents concernés pour nous recevoir et mobiliser une partie de leurs équipes.
- L'absence de ligne de crédit permettant de financer certains investissements dans le cadre du partenariat ont été à l'origine d'une partie des retards accusés dans le déploiement des outils et la mise en œuvre et du dispositif de terrain pour le suivi de la campagne de commercialisation de l'oignon.

De manière concrète, la recherche de financements via d'autres lignes budgétaire pour financer l'impression des carnets d'enregistrement des flux d'oignon, l'achat de 3 bascules⁵ pour équiper certains centres de collecte, et des bons de carburant pour permettre aux techniciens de la SAED d'aller récupérer les informations auprès des centres de collecte ont fait perdre près de 2 mois à la mise en place du dispositif de suivi alors qu'il s'agissait de montant de l'ordre de 3 000 à 4 000 € au total.

- Des mutations internes et démissions de personnel nous privent de certain personnels clés de la SAED avec qui nous travaillions sur certaines actions et nous étions en train de capitaliser de l'expérience et une expertise pour leur renforcement de capacité. À titre d'exemple, les deux agents SAED membres de la délégation de 2016 venus se former en France sur les filières ne feront plus parti des effectifs de la SAED en 2018. De même le jeune ingénieur recruté à partir de 2016 au sein de la Division Appui à la Professionnalisation pour s'occuper de la filière oignon n'est pas encore assuré de voir son contrat prolongé en 2018 alors qu'il demeure le dernier salarié de cette division encore en poste.

Globalement, BRL a joué le rôle de facilitateur ou d'intermédiaire entre la SAED et les autres acteurs clés de l'interprofession, en particulier vis-à-vis du FNDASP. L'implication de BRL dans le cadre du partenariat a permis de renouer des contacts réguliers entre la SAED et le FNDASP pour leur permettre de communiquer d'avantage sur leurs interventions réciproques au sein des filières, et de développer des synergies constructives.

Le FNDASP représente aujourd'hui un acteur majeur qui ne peut être ignoré au niveau national et local dans la structuration et la professionnalisation des filières. Bien que très dynamique, cette structure est encore relativement jeune et dispose de moyens humains limités par rapports à ses missions et ses ambitions, pouvant appeler à un renforcement de capacité. Dans ce contexte, il apparait clairement que la SAED et le FNDASP gagneraient à travailler ensemble et en se partageant de manière claire, cohérente et efficace les rôles dans l'accompagnement des filières au niveau national et local.

4.6 Éléments de bilan thématique sur l'Axe 5 - Appui à la redynamisation du CIFA

Le CIFA est à une période charnière de son évolution. Le fonctionnement qui s'est avéré efficace depuis 20 ans l'est de moins en moins dans le contexte actuel. Des évolutions sont nécessaires au sein de cette institution pour qu'elle perdure sur le long dans le paysage de la formation rurale au Sénégal.

Les difficultés principales du CIFA sont de trois types :

- La gouvernance
- Le financement
- L'inadéquation de sa stratégie avec la réalité des problématiques posées en termes de ressources humaines, de développement des activités de formation, entre autres

⁵ Afin de mesurer les volumes des transactions en kg plutôt qu'en nombre de sacs comme précisé dans les carnets d'enregistrement des transactions

Pour chaque type de difficulté, le CIFA dispose d'un certain nombre d'atouts sur lesquels il peut s'appuyer pour évoluer.

Sur la gouvernance, le CIFA dispose d'un CA riche et diversifié qu'il peut mettre à contribution (intelligence collective). Les membres sont ancrés dans les territoires et il est possible de les mobiliser pour regagner en confiance.

Le CIFA rencontre des difficultés pour assurer son financement. L'essentiel de ses recettes proviennent des prestations de service qu'il réalise ainsi que de la subvention SAED tandis que moins de 1% provient de la participation de ses membres. Le CIFA dispose en revanche d'une gestion totalement transparente de ses comptes qui lui est reconnue et de la politique de limitation des coûts structurels (équipe peu nombreuse et généraliste).

L'étude aura montré qu'il est également urgent d'agir sur le recrutement de nouveaux formateurs pour assurer la pérennité du service de formation. Le développement des activités du CIFA doit permettre d'assurer une plus grande stabilité financière de l'institution. Pour cela, il est clair qu'une étude marketing sur les possibilités de développement et sur les atouts spécifiques du CIFA doit être menée.

Le diagnostic du CIFA, co-construit, a mis en évidence la divergence de points de vue entre le CIFA et la SAED mais aussi au sein des différents intervenants de la SAED sur les problématiques rencontrées.

Les discussions autour des solutions ont montré des divergences de vision encore plus fortes entre les différents acteurs. L'étude a dressé des scénarios possibles et mis en évidence la nécessité d'études plus approfondies en vue de la prise de décisions.

5 PERSPECTIVES

Nous présentons ci-après les réflexions conduites avec les équipes de la SAED pour la valorisation des acquis du partenariat 2016-2017, et la poursuite des activités initiées.

Ces réflexions interviennent à la croisée de plusieurs travaux : la fin du projet 3PRD, l'évaluation de l'exécution de la 11ème Lettre de mission SAED et la préparation de sa 12ème Lettre de mission.

Il convient aussi de mentionner qu'en novembre 2017, l'équipe dirigeante de la SAED a changé suite au départ du Directeur Général et du Directeur Général Adjoint. De fait, la transmission au sein de la SAED des connaissances sur ce partenariat et des réflexions développées lors des activités pour la SAED est un enjeu important.

5.1 Perspectives générales pour la SAED

Le document de cadrage de la 12ème Lettre de Mission s'inscrit dans la continuité de la 11ème Lettre de Mission. L'intervention de la SAED répond à l'objectif stratégique de conforter la durabilité de l'agriculture irriguée dans la Vallée du Fleuve Sénégal à travers notamment :

- une gestion rationnelle de l'eau ;
- un développement de la superficie exploitable ;
- la sécurité foncière des exploitations agricoles ;
- la préservation du patrimoine hydro-agricole ;
- l'intensification et la diversification de la mise en valeur agricole incluant les conditions telles que l'organisation-responsabilisation des acteurs, la mise en marché, l'accompagnement du secteur privé agricole, etc.

Les activités intégrées dans la LM12 viendront consolider les acquis des trois dernières années. En lien avec les objectifs et actions du Partenariat avec les SAR, ce sont :

- La réalisation de nouveaux aménagements dans le cadre de programmes et projets, y compris les infrastructures communautaires d'accompagnement, avec duplication du modèle 3PRD ;
- Le renforcement des activités de maintenance des infrastructures lié à la collecte des fonds de maintenance ;
- La gestion optimisée de l'eau et la prise en compte de l'environnement (veille et bilans, mesures des PGES des projets), lutte contre la dégradation de la qualité des eaux et des sols ;
- La sécurisation du foncier rural, avec la prise en compte des POAS, l'opérationnalisation des SIF, l'application de la CDI et des engagements des parties, ainsi que l'accompagnement des collectivités dans leurs responsabilités foncières (dans le contexte de l'acte III de la décentralisation et de réduction des disponibilités foncières) ;

- L'appui à la mise en valeur et à la mise en marché des produits agricoles avec confortement de la production du riz mais aussi diversification des spéculations et organisation des filières;
- L'accompagnement des acteurs ruraux dont les collectivités et l'entrepreneuriat privé rural ;
- Le pilotage de la Société SAED et son management pour améliorer sa performance (gestion du personnel et des compétences, outils de management et de suivi).

Ci-après nous présentons les perspectives qui se dégagent - par axe - des actions conduites dans le cadre du partenariat.

5.2 Perspectives pour la stratégie d'entreprise et le management

5.2.1 Gestion administrative et financière de la société

A la suite du partage d'expérience avec les SARs, la SAED a mis en place des groupes de travail sur la stratégie d'entreprise, sur la diversification financière et sur la démarche qualité sécurité environnement.

La SAED a tiré des enseignements en matière de gestion d'entreprise et a identifié des pistes à mettre en œuvre directement ou après approfondissement.

Les actions à mettre en œuvre directement sont les suivantes :

- Elaboration d'un comité stratégique pour l'élaboration d'un projet d'entreprise
- Mise en place d'un comité QSE

Les points à discuter et à approfondir sont les suivants :

- Le choix et la mise en œuvre d'une démarche QSE
- Le diagnostic stratégique, la définition de la vision et des objectifs à court, moyen et long termes ainsi que l'identification des actions structurantes à conduire
- La mise en place d'outils de pilotage de la stratégie

Ces discussions devraient être conduites concomitamment à l'élaboration de la nouvelle Lettre de mission SAED.

A court terme, les actions thématiques suivantes ont été suggérées :

- Diversification financière : recenser les services que la SAED pourrait faire payer (suite des actions 2.04 et 2.07)
- Communication : diagnostic de la fonction en vue de son amélioration
- Ressources Humaines, les pistes d'améliorations sont les suivantes :
 - Renforcer le sens de l'entreprise SAED pour les collaborateurs, message d'appartenance ;
 - Mettre en place un entretien professionnel, réfléchir à la valorisation de l'expérience et à l'évolution des salariés;

- Adapter le programme de formation selon une estimation réaliste des ressources budgétaires (programme moins ambitieux mais réalisé) ;
- Système d'information et de gestion : le système de codification analytique actuel n'est pas parfaitement satisfaisant car il ne reflète pas la réalité du fonctionnement de la SAED. Il devrait être adapté en intégrant un axe dédié à l'appui « projet ». Une proposition d'évolution du système d'information de gestion a été produite en co-construction avec la cellule CITI.

5.2.2 Gestion de projet

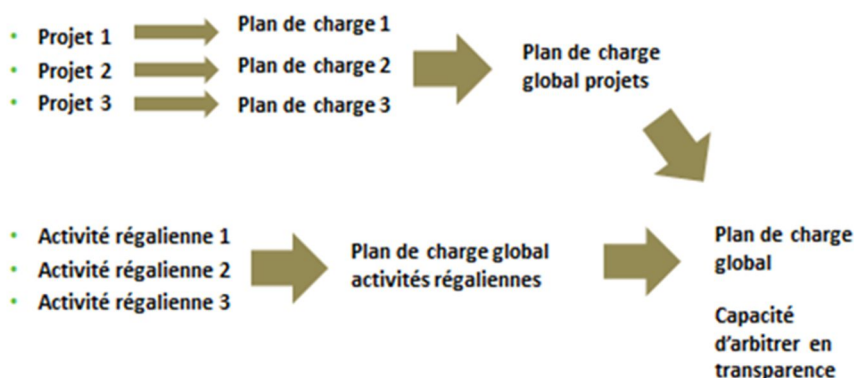
La SAED a tiré des enseignements en matière de gestion de projets, et a identifié des pistes à mettre en œuvre.

Les actions à mettre en œuvre directement sont les suivantes :

- Déploiement d'une réelle fonction « maîtrise d'ouvrage interne » avec une équipe formée à ce métier. La SAED doit effectivement avancer sur ce sujet pour fiabiliser les fonctions liées à l'identification et la réalisation des opérations d'investissement pour les aménagements hydro-agricoles, en vue d'améliorer l'efficacité de la SAED dans ces opérations
- Constitution d'un processus qualité pour la réalisation des opérations ;
- Mis en place d'un processus de retours d'expériences (REX), avec -comme premier support- des fiches synoptiques des projets adaptées au REX.

Par ailleurs, il ressort que la gestion du temps des salariés doit être organisée avec mise en œuvre d'une planification et d'un suivi sur la base de comptes rendus d'activités. Le format actuel du Compte-Rendu d'Activités gagnerait à être simplifié pour faciliter son appropriation par l'ensemble des collaborateurs de la SAED. Le but est d'avoir un prévisionnel du plan de charge pour s'assurer de la faisabilité des demandes avec le respect des échéances tout en laissant une marge de liberté dans l'organisation individuelle du temps. Dans le cadre des ateliers de l'action 1.11, un mode opératoire de plan de charge adapté à la conduite des projets de la SAED a été proposé. Pour que cette amélioration soit prise en compte, il conviendrait de généraliser l'approche « gestion de projet » à l'ensemble des activités de la SAED :

Comptabilité analytique : ramener aux centres de gestion afin de gérer les plans de charge



Un plan de charge à gérer pour 40-70 personnes
(les personnes sollicitées par du régalienn et du projet)

COMPAGNIE AMENAGEMENT COTEAUX DE GASCOGNE



WWW.CACG.FR

Les recommandations d'adaptation à la SAED des méthodes de gestion de projet ont été considérées dans le support de la formation réalisé pour l'action 1.03 et ont fait l'objet d'exercices pratiques d'illustration sur les projets en cours et sur les activités régaliennes. A l'issue de la formation, un mode opératoire détaillé et complet a été défini pour accompagner la SAED dans la mise en place d'une démarche projet généralisée sur l'ensemble de la société (Cf CR de l'action).

Enfin, des propositions ont été faites pour construire des tableaux de bord avec indicateurs de suivi des projets, différenciés pour la partie budgétaire et pour la partie production.

5.2.3 REX Capitalisation du projet 3 PRD

Les Termes de référence pour conduire le retour d'expérience et la capitalisation du projet 3PRD ont été élaborés dans le cadre du partenariat. Ils sont résolument orientés vers les fonctions de maîtrise d'ouvrage déléguée de la SAED et la gestion des projets de périmètres irrigués financés dans toutes ses composantes. La réalisation de cette étude permettrait d'améliorer la duplication de ce type de projet dans la Vallée et l'efficacité de la SAED dans ses interventions.

5.3 Perspectives pour la gestion de l'eau et de l'environnement

5.3.1 Gestion environnementale

Sur le plan de la gestion environnementale, il est ressorti que les lacunes constatées sont plus d'ordre structurel qu'institutionnel et que la SAED dispose d'atouts pouvant contribuer positivement à l'atteinte des objectifs visés dans la Vallée.

La SAED pourrait s'investir pour la mise en place du Système de Management Environnemental (SME) autour des points suivants :

- Systématiser la prise en compte de l'environnement dans l'ensemble des activités de la SAED,
- Mettre en place un dispositif pérenne de suivi environnemental,
- Capitaliser et une valoriser les données collectées autour d'une plateforme intégrée de gestion environnementale dans la base de données de la SAED,
- Faire une évaluation environnementale stratégique des activités de la SAED.

Ces différents axes seront appuyés par un renforcement des capacités des agents de la SAED et des acteurs de l'agriculture irriguée dans la vallée du fleuve Sénégal. Le défi majeur pour la SAED est de se conformer aux exigences nationales de Développement Durable d'une part, et aux procédures des bailleurs de plus en plus attentifs aux enjeux environnementaux d'autre part.

5.3.2 Evaluation impacts des projets

L'étude révèle une multitude de méthodologies possibles à déployer dans une évaluation d'impact. Néanmoins, il est fondamental que la mise en place d'une démarche stabilisée ne se traduise pas par une rigidité dans les processus d'évaluation et que la démarche d'évaluation d'impact soit elle-même conduite comme un processus d'amélioration continu.

Pour ce faire, il serait intéressant de commencer par mettre en place une évaluation-pilote avec une méthodologie donnée, choisie en amont et d'observer les résultats. A partir de la réalisation de cette étude, des enseignements pourraient être tirés en termes d'adéquation de la méthode aux besoins et aux moyens disponibles et la réajuster par la suite. Cette démarche peut être entreprise dans le cadre du partenariat SAED-3SAR, les 3SAR pouvant participer à une mise en place expérimentale et au réajustement de la méthode en vue des résultats tout en laissant la responsabilité principale à la SAED pour la définition de leur besoin et la mesure de l'adéquation besoins/ressources pour la réalisation de ce test.

Il sera aussi utile d'examiner l'intérêt et la possibilité de mener de concert cette évaluation en intégrant des aspects de suivi des impacts environnementaux.

Une fois que la méthodologie sera plus cadrée et éventuellement après la réalisation d'une évaluation-pilote, la question qui se pose est celle des conséquences des choix en termes de changement d'approche sur les autres services et départements.

Une coopération avec différents types d'institutions sur la question de la mise en place de la démarche de suivi-évaluation peut également être envisagée. Côté bailleur de fonds, l'AFD dispose d'un service dédié à l'évaluation d'impacts dans une perspective de recherche, il s'agit du département Evaluation et Apprentissage (EVA).

5.3.3 Valorisation de l'expérience du transfert des aménagements SAED/usagers

La scission entre les fonctions SAED de maîtrise d'ouvrage et de gestionnaire de périmètres irrigués est au cœur de difficultés importantes. Aussi, il paraît fondamental que la SAED puisse bénéficier de l'expérience des UH et GIE dans la gestion quotidienne des périmètres pour faire évoluer ses normes et ses manières d'assumer ses fonctions de maîtrise d'ouvrage.

Pour y remédier, il serait opportun de mettre en place un processus de retours d'expérience sur la conception et la maintenance, incluant notamment l'estimation des coûts de maintenance dans les choix de scénarios d'aménagement. Ce retour d'expérience peut se faire en incluant toutes les parties prenantes engagées dans la gestion des périmètres ou dans leur accompagnement :

- La FPA pourrait jouer un rôle de représentation des agriculteurs-gestionnaires de périmètres irrigués.
- Le CGER peut apporter l'expertise concernant les coûts d'exploitation-maintenance réels constatés sur les périmètres irrigués.
- La SAED, au travers de ses départements techniques tels que la DAM, les DAGE, peut apporter l'expertise technique nécessaire à l'évolution de la maîtrise d'ouvrage aujourd'hui assurée au niveau de la DAIH.

Ce travail viendrait compléter la réflexion de la SAED sur le transfert des infrastructures aux usagers, initiée dans le partenariat.

5.3.4 La GMAO

La bonne réalisation de la maintenance des infrastructures agricoles est un objectif fort pour la SAED. En appui, le lancement d'un projet GMAO nécessite une organisation sous forme d'équipe projet adaptée et un pilotage précis afin de s'assurer de la bonne adéquation du logiciel aux besoins des utilisateurs et d'une utilisation efficace du logiciel mis en œuvre. Le recours à un consultant (AMO) est recommandé à ce stade.

Des étapes préparatoires pourraient être lancées sans s'engager immédiatement dans la démarche générale et quoi qu'il en soit elles seraient utiles à la fonction maintenance. Il s'agirait de commencer par :

- codifier et inventorier les équipements
- gérer les demandes d'intervention
- capitaliser les méthodes et procédures

5.3.5 Les bases du chiffrage des aménagements - les prix d'ordre

Dans le cadre du partenariat, des Termes de références ont été établis pour approfondir la mise en place d'un outil d'aide à l'établissement d'un budget d'investissement sur un échantillon de marchés plus vastes pour avoir des prix d'ordre plus réalistes. La poursuite de cette démarche permettrait à la SAED de gagner en efficacité pour les projets à venir, et participerait au maintien de ses compétences d'aménageur.

5.3.6 Gestion de l'eau – le suivi des flux

Dans le cadre du partenariat, des Termes de références ont été établis pour faire les études d'avant-projet pour la mise en place d'un suivi des consommations en eau continu et en temps réel sur la zone du Delta.

L'action peut être poursuivie à travers la réalisation de cette étude et la mise en place d'un suivi de consommation en eau.

La SAED pourrait également travailler à la définition de ses normes d'équipement et le développement de son système d'information sur les flux (supervision, bases de données...). Il serait intéressant d'élaborer une méthodologie et de former un agent SAED dans chaque délégation pour analyser des contrats SENELEC et des consommations d'énergies des SP.

5.3.7 Gestion de l'eau – des outils modernes d'optimisation

Modélisation agronomique

Afin d'optimiser l'efficacité du pompage de l'eau (énergie + eau), le partenariat a proposé de développer un outil pour l'organisation collective d'une campagne. Il s'appuie sur :

- La planification et l'optimisation des délais des chantiers d'une saison de culture du riz à l'échelle d'un périmètre, afin de réduire les temps de mise en eau et de drainage
- la modélisation agronomique via l'outil RIDEV⁶, et son extension CALCUL, développé par CIRAD / Africa Rice (licence libre en utilisation non commerciale)

Les perspectives à court terme pour la SAED serait d'envisager une collaboration avec Africa Rice / CIRAD / IRD;

A moyen terme : la SAED pourra identifier les besoins vis-à-vis de l'outil, avec les collectifs d'irrigants, et développer des interfaces ;

A long terme : il s'agira de tendre vers l'intégration d'outils plus larges tels que la télédétection.

⁶ [https://umr-agap.cirad.fr/equipes-scientifiques/modele-ridev/\(language\)/fre-FR](https://umr-agap.cirad.fr/equipes-scientifiques/modele-ridev/(language)/fre-FR)

Imagerie satellitaire

A court terme, la SAED exprime un besoin sur l'utilisation des scripts de téléchargement automatique et de choix des images sur une plage et un territoire donnés. Il convient d'envisager des formations collectives pour l'apprentissage des techniques.

A moyen terme, les images de SENTINEL 2A seraient utilisables pour répondre aux problématiques suivantes :

- Estimation des surfaces emblavées en début de campagne (surfaces en eau) ; suivi de différents stades « clefs » ;
- Amélioration de l'estimation des rendements ;
- Extraction d'images à l'échelle de chaque UMV, à l'usage du conseiller pendant et après campagne, utilisable sur du matériel portable.

Cela nécessite le renforcement des capacités – via la formation sur les méthodologies et les chaînes de traitement. Sur le long terme, il s'agira de travailler sur l'automatisation des procédures.

Développement de services WEB cartographique

Il y aurait une utilité à développer des applications complémentaires pour le nouveau système de webGIS intégré dans le système d'information proposé par GEOFIT.

5.4 Perspectives pour le conseil et l'assistance aux Collectivités locales

5.4.1 Perspectives relatives aux outils de gestion du foncier

A la suite du travail entrepris sur l'axe 3 dans le cadre du partenariat, les perspectives pour la SAED, en cohérence avec la préparation de la 12ème Lettre de mission, sont les suivantes :

- Continuer à s'inscrire dans la dynamique inter-pays en Afrique de l'Ouest et de partage d'expériences sur la sécurité foncière des exploitations agricoles, soutenue par la Déclaration de Dakar.

Pour cela, la SAED doit renforcer le travail de capitalisation initié. La SAED se doit de produire les documents de capitalisation qu'elle a proposés (Charte du Domaine Irrigué, Système Information Foncière), puis de les approfondir et les amender, et faire en sorte qu'ils soient bien compris en interne SAED. Impliquer la hiérarchie est tout à fait nécessaire préalablement à la diffusion des documents aux équipes.

La SAED doit rester force de proposition auprès des autres partenaires au Sénégal et en Afrique de l'Ouest. Les perspectives concernent donc aussi les actions et moyens alloués pour diffuser les analyses et documents produits par la SAED. Des moyens sont mis à disposition via les plateformes collaboratives et l'action « appui aux SAGI » du Costea. La SAED doit coordonner ses différentes interventions.

- La consolidation des outils fonciers reste un enjeu important pour la SAED à ne pas sous-estimer. Il s'agit donc de poursuivre le travail d'amélioration de la mise en œuvre des outils par les parties prenantes (collectivités, irrigants, SAED). S'y rattachent toutes les actions d'identification des contraintes/blocages et propositions pour les résoudre.

Sur ce point, nous pouvons mettre l'accent :

- sur l'institutionnalisation progressive des outils de gestion de l'espace pertinents. Cet objectif décliné pour la charte du Domaine irrigué n'est pas atteint et risque même de se perdre au profit des autres formes d'accords pluri-parties. Rappelons ici que la CDI à l'origine était l'outil garantissant la double sécurisation (accès aux ressources eau et foncier pour l'exploitant, et garantie de mise en valeur pour la Collectivité et l'Etat).

Les actions relatives à la CDI devraient être renforcées (signature des engagements et suivi des signatures en lien avec les bases de données de l'exploitation des aménagements dans le domaine irrigué / système d'information SAED).

- sur la mise en place effective des systèmes d'information fonciers. La poursuite des propositions effectuées dans le cadre du partenariat serait très utile (SIF numérique mutualisé et centralisé à la SAED).

En accompagnement, il s'agit de tendre vers une confiance partagée entre collectivités et SAED pour que les informations foncière des CL soient mises à disposition. Une action dans ce sens mériterait d'être conduite (principes de collaboration gagnant/gagnant).

- En parallèle, il nous semble nécessaire que la SAED soit capable de proposer des évolutions dans les dispositifs, et d'innover. Ce volet « innovation » a été peu traité dans le cadre du partenariat. Il est cependant fortement utile que la SAED puisse organiser son processus d'innovation, dans lequel les retours d'expériences ont une place importante, ainsi que l'identification des besoins et des attentes externes.

Pour l'appui aux Collectivités, la SAED dispose déjà d'un cadre de collaboration avec les Collectivités pour recueillir leurs avis et émettre des idées, et innover. Ce cadre (groupe pilote des CL) devrait sans doute être consolidé sur différents aspects pour être bien identifié comme un cadre de travail « pérenne », être capable d'évoluer sans se démultiplier (*exemple : élargir pour intégrer la zone du projet PEDIDAS*), et être capable de prendre en charge une diversité de sujets (techniques, économiques, de gouvernance, d'organisation) sur le foncier et les autres appuis aux collectivités.

L'implication de la SAED est recommandée pour donner forme au travail engagé d'analyse/bilan des acquis en vue de stabiliser les outils fonciers et les modalités d'accompagnement pour leur mise en œuvre, tout en veillant à leur évolution progressive et continue.

- La réalisation du retour d'expérience-capitalisation du projet 3PRD est tout à fait nécessaire et doit s'inscrire en priorité dans les actions de la SAED. Il s'agit bien de voir comment la SAED peut analyser les processus et procédures déroulées dans les projets, comment elle retire des enseignements et les valorise tant en terme de montage de projet d'aménagement que de résultats (*cf perspectives axe 1*).

Ce REX est à la croisée de plusieurs sujets importants pour une société d'aménagement: le rôle SAED de maîtrise d'ouvrage d'aménagement hydroagricole, le montage économique et financier du projet, la compétence SAED en gestion des projets, les contraintes au traitement de la question foncière, l'applicabilité des outils fonciers (dont le SIF, la CDI), la mise en place de nouveaux instruments pour pérenniser l'aménagement (telle que la convention tripartite SAED/irrigants/collectivité qui définit les conditions minimales de mise en valeur durable).

Pour l'axe « conseil et l'assistance aux Collectivités locales », nous pouvons inscrire dans les perspectives le développement des partenariats et des conventions ; Ce mode d'intervention se développe très fortement, et pour une diversité de sujets. Il nous semble pertinent de poursuivre dans cette voie mais cela nécessite une vigilance SAED quant aux redondances et aux risques de confusions. La SAED doit s'améliorer dans la gestion de ces partenariats. C'est l'occasion pour la SAED de faire le point et clarifier les différents rôles qu'elle est amenée à jouer selon le contexte, en appui aux collectivités et sur le volet spécifique du foncier.

Poursuivre le retour d'expérience/capitalisation de ces conventions serait très utile.

5.4.2 Perspectives relatives à la diversification des appuis aux Collectivités

L'accompagnement des acteurs ruraux dont les collectivités est un axe important de la poursuite des actions entreprises.

Il s'agit de renforcer significativement les capacités de pilotage du développement territorial par les communes en zone rurale et leurs ressources financières.

- La poursuite des propositions faites en 2017 sur la diversification des ressources financières serait une priorité, avec mise en place de tests. Le rôle de la SAED serait d'animer ces réflexions et de participer en tant qu'acteur de niveau interrégional.
- Le renforcement des capacités humaines (personnel, formation...) ainsi que la mise en œuvre de programmes d'animation territoriale en vue, notamment, de faire émerger des projets de développement hydro-agricole ont été identifiés comme thèmes d'actions.

Des propositions concrètes ont été faites dans le cadre du partenariat et des premières modalités d'intervention SAED ont été ébauchées. Nous pouvons souligner notamment :

- L'identification des ressources valorisables sur la base et en approfondissement du POAS
- Le développement d'une méthodologie d'accompagnement et d'une offre de service
- La recherche de territoires pilotes

- L'appui à l'élaboration d'un portefeuille de projets
- L'animation territoriale et l'accompagnement à la réalisation des projets
- L'accompagnement des communes pour élaborer leur PDC
- La recherche de financement pour la collectivité sur la base des investissements

Cela nécessiterait de doter la DDAC d'une compétence en développement économique.

5.5 Perspectives pour l'accompagnement des filières

Le travail réalisé sur l'accompagnement des filières a mis en évidence :

- un manque de coordination entre les acteurs (SAED, FNDASP, IPOS, etc.) ;
- des centres de collectes informels, situation résultant d'un manque de modèle économique formalisé pour ces structures ;
- un besoin important de formation à compléter et à étendre à tous les centres de collecte ;
- une procédure de remontée des données en temps réel à moderniser et à formaliser entre le niveau central, les Délégations et les centres de collecte ;
- un travail sur la notion de qualité à aborder avec l'Interprofession ;
- la mise à disposition d'infrastructures adaptées à ces centres.

Il serait souhaitable que les actions d'accompagnement des filières par la SAED apportent des réponses ou proposent des stratégies en vue de prendre en charge ces points.

La SAED peut jouer le rôle de facilitateur dans la Vallée pour une réelle montée en puissance des dispositifs proposés, tout en responsabilisant davantage les leaders de ces filières. Pour cela, la SAED doit s'appuyer sur son dispositif de terrain, dans un cadre formalisé en interne SAED et avec les parties prenantes.

Il conviendra également de renforcer la capacité SAED (notamment celle des conseillers) pour qu'ils soient plus à même de répondre aux sollicitations. Les montées en compétences en interne SAED doivent être pérennisées.

Dans ce cadre-là, les échanges avec les SAR en France, les SAGI en Afrique, les rencontres en les acteurs professionnels agricoles intervenant dans d'autres contextes, sont tout à fait utiles.

5.5.1 Perspectives pour la filière Riz

Pour la filière Riz, le Secrétariat Exécutif du CIRIZ doit être opérationnel au plus vite. Il y a lieu d'accélérer le processus de mise en place avec l'appui de l'AFD (accord de principe acquis, demande ANO envoyée). L'appui devra se concentrer sur le renforcement de capacité du personnel du SE et des leaders dans leurs interactions avec le SE.

Le deuxième volet important des perspectives concerne le système d'information consacré au riz, avec l'objectif de disposer d'informations relatives au suivi des surfaces et des productions, ainsi que le suivi des facteurs de production et de commercialisation (stocks, éléments influençant le coût de production, importations,...). Ce travail devrait se coordonner avec le projet « Memoris » actuellement en cours à la SAED, qui concerne la refonte et la gestion de ses différentes bases de données.

5.5.2 Perspectives pour la filière Tomate

Pour la filière Tomate, le Comité Tomate va tenir sa table ronde pour partager la vision de développement de la filière. Il est attendu que les autorités prennent des décisions qui vont accompagner le plan d'actions à venir. Celui-ci comportera à priori 3 volets en prolongement de la réflexion stratégique entamée par le comité depuis 2016 :

- Appui à la professionnalisation des acteurs de la filière tomate industrielle ;
- Appuis techniques et financiers à la production ;
- Dialogue entre acteurs avec pour finalité l'amélioration de la compétitivité de la tomate fraîche transformée localement.

5.5.3 Perspectives pour la filière Oignon

Concernant la filière Oignon, les résultats obtenus sont encourageants et méritent d'être poursuivis et partagés avec les instances de l'interprofession qui sera opérationnelle à partir de 2018. Le challenge pour la SAED sera de stabiliser la structuration autour des centres de collecte. Ceci passera nécessairement par l'attribution d'une personnalité morale à ces centres de collecte et nécessitera de définir leur statut. Dans un premier temps, il s'agira de consolider leur position dans la filière, de stabiliser leur nombre et leur localisation au niveau de la VFS et de partager ces résultats avec le sous collège des Niayes pour sa vulgarisation au niveau national.

Le chantier sur l'oignon de qualité devra faire l'objet d'un travail spécifique avec des producteurs leaders afin de trouver un marché de niche pour l'oignon local de qualité. Il s'agira aussi de travailler sur un itinéraire technique adapté, sur les conditions d'encadrement technique des producteurs, sur les procédures de contrôle qualité et de contractualisation voire préfinancement.

La poursuite des activités sur la filière oignon via le renforcement des capacités de leurs comités de gestion, s'appuiera sur un volet formation à mettre en place avec le CIFA.

Le déploiement de systèmes modernes pour le suivi de la commercialisation (application mobile) est aussi à envisager.

Quelle que soit la filière, actuelle ou potentielle (comme la patate douce), la SAED doit maintenir sa capacité d'expertise sur le fonctionnement des filières, les niveaux de production (qualitatifs et quantitatifs), ainsi que la valorisation agricole des aménagements réalisés. Son dispositif de terrain d'une part et la gestion des données dans sa base de données Vallée d'autre part, sont des atouts indéniables pour lui permettre de jouer un rôle utile et reconnu auprès des professionnels agricoles. La SAED a un réel intérêt à agir pour les rendre pleinement opérationnels du point de vue des filières.

5.6 Perspectives pour l'appui au CIFA

Les suites à donner au travail effectué concernant la stratégie du CIFA. Pour cela, il serait utile de réaliser les deux études identifiées :

- Etude complémentaire juridique et comptable sur les avantages et inconvénients des différents modèles CIFA proposés ;
- Etude marketing pour clarifier le positionnement du CIFA sur le secteur de la formation ;

Très concrètement, la SAED pourrait engager rapidement :

- La rédaction des TDR des études ;
- L'accompagnement du CIFA pour le recrutement des bureaux d'étude et le suivi des deux études ;
- L'accompagnement du CIFA sur la base du modèle économique choisi pour la mise en place d'une stratégie de développement cohérente ;
- L'accompagnement pour établir une offre de formation répondant aux besoins exprimés par les partenaires du CIFA (SAED, FPA, CNCAS, CGER...).

Ce volet formation du CIFA permettra de regrouper les besoins identifiés dans les autres axes du partenariat pour les acteurs Collectivités, agriculteurs, structures d'accompagnement, y compris SAED.

A plus long terme, un accompagnement à la mise en œuvre de la stratégie du CIFA peut être envisagé.

6 ANNEXE

En annexe au rapport, les livrables produits par action sont enregistrés sous format pdf et enregistrés sur clef USB.