



RÉPUBLIQUE DU MALI
Un peuple - Un but - Une foi

Audit organisationnel de l'Office du Niger (ON)



Rapport final

Janvier 2007



Tecsult International Limitée
experts-conseils

85, rue Sainte-Catherine Ouest, Montréal (Québec) Canada

RÉPUBLIQUE DU MALI

Un peuple - Un but - Une foi

05-14784

Audit organisationnel de l'Office du Niger (ON)

Rapport final

Janvier 2007



Tecsult International Limitée
experts-conseils

85, rue Sainte-Catherine Ouest, Montréal (Québec) Canada

TABLE DES MATIÈRES

	Page
SOMMAIRE	1
1. INTRODUCTION	6
1.1 OBJECTIFS	6
1.2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	7
1.3 PROMOTEURS DE L'AUDIT.....	8
2. PRÉSENTATION DU SCHÉMA DIRECTEUR ET DES ENGAGEMENTS DE L'OFFICE DU NIGER (ON).....	9
2.1 LE SCHÉMA DIRECTEUR	9
2.2 LE CONTRAT PLAN ET LES ENGAGEMENTS DE L'OFFICE DU NIGER (ON)	10
3. LES ASPECTS ORGANISATIONNELS ET OPÉRATIONNELS	12
3.1 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET LES FONCTIONS ASSOCIÉES	12
3.1.1 La Direction générale (DG).....	12
3.1.2 La gestion administrative et financière	13
3.1.3 La gestion des ressources humaines	14
3.1.4 La Cellule Vision et le service informatique.....	14
3.1.5 Le Bureau chargé de la communication	14
3.1.6 Le Centre de documentation et les archives	15
3.1.7 Analyse des fonctions et attributions au niveau des zones.....	15
3.2 LES PROCÉDURES LIÉES AUX MISSIONS DE L'ON ET LES FONCTIONS ASSOCIÉES	18
3.2.1 La gestion des redevances en eau.....	18
3.2.2 La gestion des terres	18
3.2.3 Le Conseil rural.....	19
3.2.4 La passation des marchés.....	19
3.2.5 Les procédures de planification et d'évaluation des travaux.....	20
3.2.6 Les procédures de suivi et de contrôle des travaux	21
3.2.7 La gestion des activités d'entretien du réseau primaire	21
3.3 LES PROCÉDURES ADMINISTRATIVES ET FONCTIONS ASSOCIÉES	22
3.3.1 Les procédures comptables et budgétaires.....	22
3.3.2 Les procédures administratives.....	22
3.3.3 Les procédures d'audit interne	22
3.4 L'INFORMATISATION DES PROCÉDURES	23
3.5 LA PRODUCTION, LE STOCKAGE ET LA CIRCULATION DE L'INFORMATION	23
3.6 LES COMMUNICATIONS.....	25
3.7 RECOMMANDATIONS VISANT LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ (SMQ) ISO 9001-2000	25
4. RESSOURCES HUMAINES	27
4.1 DÉMOGRAPHIE DE L'OFFICE DU NIGER	27
4.2 CLIMAT DE TRAVAIL.....	28

4.3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	28
4.4	RÉMUNÉRATION	30
4.5	DOCUMENTATION	31
4.6	RECRUTEMENT/EMBAUCHE	32
4.7	ÉQUITÉ EN EMPLOI	32
4.8	CONGÉS.....	32
4.9	GESTION DES CAS PROBLÈMES/SANCTIONS	32
4.10	RELATIONS SYNDICAT/GESTION	33
4.11	LIEU ET ESPACE DE TRAVAIL.....	33
5.	ANALYSE DES RELATIONS DE L'OFFICE DU NIGER AVEC LES PRINCIPAUX PARTENAIRES EXTERNES	34
5.1	LES RELATIONS DE L'ON AVEC LES USAGERS D'EAU/EXPLOITATIONS AGRICOLES	34
5.1.1	Partenaire : Comité paritaire de gestion des terres (CPGT)	35
5.1.2	Partenaire : Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS)	36
5.1.3	Partenaire : Organisation pour l'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT)	37
5.1.4	Partenaire : Les Délégués de Zones	39
5.1.5	Partenaire : Service de Conseil Rural (SCR)	39
5.1.6	Partenaire : Service du Cadastre.....	40
5.1.7	Partenaire : Les Syndicats agricoles et du milieu rural.....	41
5.1.8	Partenaire : La Chambre d'agriculture.....	41
5.1.9	Partenaire : APS (Semences).....	42
5.2	LES RELATIONS DE L'ON AVEC COLLECTIVITÉS TERRITORIALES.....	43
5.2.1	Partenaire : Les Communes (Collectivités territoriales)	43
5.3	RELATIONS DE L'ON AVEC LES PRESTATAIRES ET FOURNISSEURS DE SERVICES	45
5.3.1	Partenaire : Les Entrepreneurs en entretien & construction des aménagements (Prestataires/fournisseurs de services)	45
5.3.2	Partenaire : Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)	46
5.3.3	Les partenaires : Les Administrations publiques	47
5.4	CONCLUSION	47
6.	SYSTÈME COMPTABLE ET BESOINS DE FINANCEMENT	50
6.1	ÉTAT DES RÉSULTATS 2001-2005	50
6.2	ÉVOLUTION DES POSTES DU BILAN 2001-2005	51
7.	CONCLUSIONS	53

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	Termes de référence
Annexe 2	Liste des documents consultés
Annexe 3	Liste des personnes rencontrées - Personnel de l'ON (Siège et Zones)
Annexe 4	Liste des personnes rencontrées - Administrateurs et Partenaires externes
Annexe 5	Liste des personnes rencontrées - Autres partenaires
Annexe 6	Questionnaire d'entrevues semi structurées - Aspects organisationnels

Annexe 7	Questionnaire d'entrevues semi structurées - Aspects Ressources humaines - Directeurs et Employés
Annexe 8	Questionnaire - Sondage sur le climat organisationnel effectué auprès des employés de l'ON
Annexe 9	Sondage Climat organisationnel - profil des répondants
Annexe 10	Questionnaire - Exercice d'évaluation pour la norme ISO 9001 :2000
Annexe 11	Questionnaire - Cadre d'évaluation certification ISO
Annexe 12	Domaines d'intervention du Contrat Plan 2005-2007
Annexe 13	Fonctions et attributions du personnel de l'ON (Siège et Zones)
Annexe 14	Organigramme actuel de l'ON
Annexe 15	Compétences, qualifications et coûts reliés aux recommandations d'embauche de personnel
Annexe 16	Processus de passation des marchés
Annexe 17	Délais entre les demandes de décaissements auprès des bailleurs et les paiements
Annexe 18	Proportion des marchés et contrats signés passant par les circuits de passation des marchés de l'ON et de la DGMP - 2003-2005
Annexe 19	Processus de préparation du budget
Annexe 20	Processus de traitement des données par le S-SE
Annexe 21	Bases de données utilisées à l'Office du Niger
Annexe 22	Tableau d'indicateurs du projet ISO
Annexe 23	Processus d'implantation et de développement d'un système de management de la qualité
Annexe 24	Entretiens détaillés avec les principaux partenaires

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AGETIER	Association pour la Gestion des Travaux d'Infrastructures et d'Équipements Ruraux
APCAM	Assemblées Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali
AV	Associations villageoises
BPM	Bureau des Procédures et des marchés
CA	Conseil d'administration
CIRAD	Centre international en agriculture et développement
CLA	Chambre Locale d'Agriculture
CPGT	Comité Paritaire de Gestion des Terres
CPGFERS	Comité Paritaire de Gestion des Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CT	Collectivités Territoriales
DADR	Direction de l'Aménagement et du Développement Rural
DAF	Direction Administrative et Financière
DG	Direction Générale
DGMP	Direction Générale des Marchés Publics
DNAER	Direction Nationale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural
DNAMR	Direction Nationale de l'Appui au Monde Rural
EPIC	Établissement Public à caractère Industriel et Commercial
GIE	Groupement d'Intérêt Économique
IDA	Association Internationale de Développement
ISO	International Standard Organisation
ON	Office du Niger
OP	Organisations Paysannes
OERT	Organisation des Exploitants autour du Réseau Tertiaire
PDSEC	Programme de Développement Économique, Social et Culturel
PNIR	Programme National d'Infrastructures Rurales
POP	Promotion des Organisations Paysannes
SAH	Service des Aménagements Hydrauliques
SCR	Service de Conseil Rural
SERP	Service d'Exploitation du Réseau Primaire
S-SE	Service de Suivi et Évaluation
TV	Tons Villageois
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

SOMMAIRE

L'objectif du présent audit organisationnel est de formuler des propositions pour l'amélioration des performances générales de l'Office du Niger (ON) au regard des impératifs de développement fixés par le Gouvernement. Des recommandations sont ainsi présentées en ce qui concerne l'organisation et la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et immobilières, dans la perspective des objectifs du Contrat Plan 2005-2007, des objectifs du Schéma Directeur de Développement de l'ON et d'une certification d'ISO (International Standard Organisation).

Les divers engagements de l'ON présentés dans le Contrat Plan 2005-2007 sollicitent toutes les Directions et Services de l'organisation. Ces engagements impliquent et mobilisent plusieurs fonctions de l'organisation, tout en faisant appel à différentes ressources de nature technique, matérielle, humaine et financière.

Les engagements de l'ON présentés dans le Contrat Plan 2005-2007 sollicitent également plusieurs partenaires externes. En effet, la contribution des partenaires de l'ON à l'atteinte des engagements du Contrat Plan 2005-2007 sera essentielle.

Les aspects organisationnels et opérationnels

Au niveau du Siège

De manière générale, la structure organisationnelle reflète bien les grandes missions de l'ON. Formellement, la structure organisationnelle de l'ON exprime quatre niveaux hiérarchiques :

- les **organes décisionnels** : la Direction Générale (DG) ainsi que les organes de Gouvernance tels le Comité de gestion et le CA;
- les **services d'encadrement** localisés au sein de la Direction de l'Aménagement et du Développement Rural (DADR) et de la Direction Administrative et Financière (DAF) : ils conseillent et assistent les zones dans la réalisation de leurs missions;
- les **services fonctionnels** localisés au niveau de la DAF et des zones : ils assurent les activités de soutien tel la comptabilité, la finance et la gestion du personnel;
- les **services d'exploitation** localisés au niveau des zones : ces derniers sont complètement décentralisés et divisés géographiquement par zone.

Au niveau de la Direction générale, trop d'actions de type « opérationnel » sont encore effectuées, laissant moins de place aux activités de nature stratégique. Il est recommandé d'évaluer les zones de délégation de pouvoir, en effectuant une distinction entre ce qui est stratégique et opérationnel. La création d'un Bureau de la Planification et des statistiques est recommandée.

De manière générale, les fonctions et attributions des services administratifs sont bien définies, mais il existe des lacunes importantes en termes d'organisation du travail : ceci est dû en partie à l'absence et au non respect de procédures; et en partie parce que plusieurs des tâches administratives ne sont pas informatisées ou sont en voie d'informatisation.

En raison des lacunes observées au niveau de la gestion des ressources humaines (absence de liste du personnel actif) et au niveau des services comptables et financiers (absence de comptabilité analytique et de suivi budgétaire périodique), il est très difficile voire impossible pour le DAF de présenter un rapport de la situation à la Direction générale sur une base périodique. Des mesures devront être réalisées afin de remédier à cette situation, notamment la création d'un Service de ressources humaines et l'embauche d'un Directeur administratif et financier adjoint.

Les activités d'audit et de contrôle de gestion demandent à être améliorées, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre des activités de contrôle interne. Les attributions des contrôleurs techniques sont bien définies, et le processus de suivi fonctionne adéquatement. Un renforcement des capacités en nombre et en compétences devra toutefois être envisagé à moyen terme, suivant le volume des travaux réalisés.

Il est à noter que la structure de la Direction de l'Aménagement et du Développement Rural (DADR) reflète bien les grandes missions de l'ON. Les services d'encadrement sont très bien définis, avec un découpage par spécialisation. Le SERP collabore étroitement avec les zones, principalement en ce qui concerne la transmission des données de niveau d'eau au barrage Markala, données indispensables pour le travail des éclusiers en zone. Cette collaboration s'effectue de manière satisfaisante, quoique le processus de traitement et de transmission des données demande à être amélioré.

Le Service des Aménagements Hydrauliques (SAH) est un service clé au sein de la Direction des Aménagements et du Développement Rural (DADR) dans la mesure où il est chargé de la planification des grands travaux d'aménagement et d'entretien, de même que la gestion du cadastre. Ce sont des attributions directement liées aux missions principales de l'ON. Il est à souligner toutefois que le SAH souffre grandement de manques de ressources en termes de personnel, notamment au niveau du Service de cadastre.

Au niveau des zones

Les services d'exploitation sont divisés géographiquement (par zone), division tout à fait appropriée afin de tenir compte des spécificités régionales.

Hiérarchiquement, les zones relèvent de la Direction Générale. La décentralisation organisationnelle et administrative survenue lors de la restructuration de 1994 entraîna une responsabilisation accrue des zones. Les zones jouissent ainsi d'une autonomie de gestion et possèdent une délégation de pouvoir pour leurs opérations financières, comptables et administratives ainsi que pour la mise en œuvre du programme d'entretien.

Il est à souligner que le modèle de gestion est assez uniforme au sein de chacune des zones. Il est toutefois difficile, dans un tel contexte de multiplication des ressources pour chacune des zones, de développer des compétences sophistiquées en matière de gestion et d'exploitation du système d'irrigation compte tenu des coûts associés à de telles expertises.

Les processus de gestion

Le dispositif organisationnel et institutionnel mis en place pour le suivi et l'évaluation des objectifs et des engagements est une dimension essentielle à considérer. L'efficacité des procédures de suivi et d'évaluation dépendra en partie de la capacité du personnel, localisé au Siège ou dans les zones, à adopter des procédures de gestion communes et à communiquer de manière adéquate via les nouvelles technologies de l'information.

Quant aux processus de gestion comptable et financière, ils devront être revus en profondeur car l'utilisation de logiciels différents non compatibles, entre autres pour la planification budgétaire et la comptabilité, empêche tout suivi rigoureux du budget en cours d'année, sans parler des erreurs et des approximations qui font en sorte que la fiabilité des états financiers produits est très questionnable. D'ailleurs, ces points sont relevés par le commissaire aux comptes. Cette situation fait en sorte que les données provenant des zones sont consolidées au Siège sans réelle vérification. On trouve d'ailleurs aux états financiers un poste comptable pour corriger les erreurs du logiciel comptable SAARI.

Il est à souligner que plusieurs activités de l'ON sont encore gérées manuellement. Afin d'atteindre l'objectif de développement d'un système d'information de gestion de ses activités, l'ON a entrepris de lancer le projet VISION, mis en œuvre par « la cellule VISION », laquelle a effectué jusqu'à présent un excellent travail d'analyse des besoins. Le plan d'informatisation global a été élaboré.

Le climat organisationnel

De façon générale, les employés de l'ON n'affichent pas une grande motivation dans leur travail. Selon le sondage réalisé auprès des employés de l'ON (Siège et Zones) entre le 19 juin et le 13 juillet 2006, 42 % des répondants affirment connaître des irritants au sein de leur travail. Les principaux irritants mentionnés sont liés à la surcharge de travail, à la non circulation de l'information et à la qualité désuète des équipements et des bâtiments. Ils associent également leur insatisfaction à leur salaire qu'ils jugent insuffisant ainsi qu'aux perturbations générées lors de la transposition.

L'incertitude entourant leur vie professionnelle, strictement entre les mains du Directeur général selon certains, et le peu de formation pertinente reçue, ce qui se traduit par un sentiment d'incompétence face aux partenaires extérieurs, sont d'autres éléments d'insatisfaction. Plusieurs répondants ont affirmé que ces irritants avaient une conséquence directe sur la motivation des employés, cette dernière étant à la baisse, accompagnée de frustrations marquées au niveau de la reconnaissance de leur travail ou au niveau des ressources disponibles (financière et matérielles). Ils sont cependant fiers de travailler dans une organisation qui contribue au développement de la République du Mali.

Les relations avec les partenaires

Depuis la restructuration de 1994 qui a entraîné un recentrage de ses activités, le nombre des partenaires de l'ON a considérablement augmenté. L'analyse des relations de l'ON avec ses divers partenaires a permis de constater le dynamisme impressionnant de tous les acteurs rencontrés. En effet, le Consultant a pu observer une volonté manifeste parmi tous ceux qui collaborent avec l'ON de vouloir atteindre les « engagements » prescrits dans le Contrat Plan 2005-2007. Soulignons que l'ON a de plus le rôle difficile de gérer les nombreux partenaires de manière cohérente afin d'atteindre lui-même ses propres objectifs.

Les différents partenaires rencontrés ont formulé plusieurs suggestions pour améliorer leurs relations avec l'ON, les principales portant sur les communications, actuellement considérées comme pas toujours transparentes et suffisantes, et surtout trop lentes, et sur la gestion des agents de l'ON qui auraient grand besoin de formation pour rehausser leurs compétences et de valorisation pour augmenter significativement leur motivation au travail.

Recommandations et conclusion

Les recommandations présentées dans le cadre de cet audit visent plusieurs aspects de l'organisation, de même que les relations avec les partenaires externes, et pourront faire l'objet d'initiatives qui pourront être concrètement transposées en plan d'actions. Ces recommandations visent à améliorer les performances générales de l'ON au regard des impératifs de développement fixés par le Gouvernement, notamment au regard du Schéma directeur et du Contrat Plan 2005-2007.

L'ON devra accorder une attention particulière, à court terme, aux recommandations suivantes afin de rencontrer ses engagements :

- Dans le domaine de l'investissement et de la gestion (article 5 du Contrat Plan 2005-2007), l'amélioration de la circulation de l'information entre le Siège et les zones est importante, particulièrement en ce qui concerne la gérance des terres puisque les Services de Gestion de l'eau en zone doivent utiliser les données du cadastre pour effectuer adéquatement leur gestion. L'ON doit renforcer le Service de cadastre en termes de personnel professionnel et technique afin de procéder au cadastrage systématique de toutes les parcelles. Afin de pallier au manque d'affectif professionnel au sein du Service de cadastre, deux techniciens devront être embauchés au Siège. Le Service de comptabilité devra être également entièrement revu afin de pouvoir gérer efficacement la constitution et la mise en compte des amortissements et des provisions pour le renouvellement des équipements.
- Dans le domaine de la gestion des eaux (article 6), deux services sont particulièrement impliqués : le Service d'entretien et le Service de Conseil Rural. Ces derniers devront faire l'objet de renforcement.
- Dans le domaine de l'entretien du réseau (article 7), outre le renforcement du Service d'entretien, un grand effort devra être mis au niveau de l'amélioration du Programme annuel d'entretien du réseau qui est élaboré au Siège, sur la base des informations en provenance de chacune des zones. À cet égard, le renforcement des compétences des responsables des services techniques (cadres et agents), de même que le renforcement des compétences des exploitants devront être considérés à court et à moyen termes dans le but de favoriser une approche intégrée de la gestion de la maintenance et de la gestion de l'eau dans les réseaux tertiaires parallèlement à la mise en place des OERT. La mise à jour des normes techniques et la mise en place d'un système intégré de suivi des travaux devront être considérées.

- Dans le cadre de l'organisation des producteurs (article 8), l'ON doit consolider ses relations avec les organisations paysannes afin de s'assurer que les membres paysans des comités paritaires sont sollicités parcimonieusement.
- Enfin, dans le cadre de la mise en place d'un environnement favorable au développement économique et social (article 9), l'ON doit continuer son travail de sensibilisation auprès des producteurs, et ceci implique une participation accrue du Service de Conseil Rural, du S-SE, du Service des communications et des zones. Le processus de suivi des indicateurs demande à être amélioré, de même que les procédures de cueillette des données. Aussi, les communications doivent être constituées en véritable service, travaillant étroitement avec la Direction générale.

Les engagements de l'ON au sein du Contrat Plan 2005-2007 ne pourront se réaliser que si l'ON pose des actions concrètes en terme de renforcement de capacités (personnel et équipements pour certains services bien définis). L'ON doit également réviser ses processus de gestion, et poser des actions concrètes afin d'améliorer du climat de travail qui prévaut actuellement. Enfin, l'ON doit affermir davantage ses relations avec ses partenaires de manière à entretenir les liens de coopération déjà existants et développer davantage certaines collaborations.

La problématique organisationnelle à laquelle doit faire face l'ON donc est importante. Afin de rencontrer ses engagements, l'ON devra, à court terme, travailler sur quatre volets :

- le système comptable et financier;
- la gestion des redevances;
- le cadastrage systématique de toutes les parcelles;
- le climat organisationnel.

Le présent audit a effet révélé d'importantes lacunes à ces niveaux, lacunes ayant des répercussions directes sur la possibilité pour l'ON de remplir sa mission.

En l'absence de système comptable et financier structuré et intégré, l'ON peut difficilement prendre des décisions éclairées en ce qui concerne l'allocation de ses ressources, financières, humaines et matérielles. Un seul système comptable devrait être utilisé, et ce système d'information de gestion intégré devrait permettre de générer des rapports financiers fiables et structurés, pouvant servir de base à une analyse financière avec ratios et indicateurs de rendement.

La gestion des redevances étant un élément majeur dans la mission de l'ON, il est recommandé de procéder à un contrôle de qualité du processus de facturation via ROLEFAC et de réviser le processus des impayés dans les plus brefs délais.

Les activités de cadastrage représentent un maillon de base essentiel dans le processus de gérance des notamment en ce qui à trait aux projets visant à faciliter l'accès à la terre non aménagée aux promoteurs désireux de s'investir dans l'irrigation.

L'ON doit également porter une attention particulière à la circulation de l'information entre les Directions et services, de même qu'entre le Siège et les zones. À cet égard, la Cellule VISION jouera un rôle essentiel dans la mise en place d'un dispositif informationnel qui contribuera sans aucun doute à faciliter les échanges d'information et à éviter les doublons d'information. Or, la circulation de l'information, incluant le partage des informations au sein du nouveau système d'information, ne pourra se faire de façon harmonieuse que si des mécanismes sont mis en place afin de désamorcer la «culture en silo» et le climat de méfiance qui s'est institué depuis la restructuration de 1994 et qui subsiste toujours. Une attention particulière devra être apportée au climat organisationnel dans la mesure où au Siège, les employés travaillent en silo et l'information circule peu. Les rapports entre les employés du Siège sont assez limités, et un climat de méfiance ne favorise pas les rapports sociaux entre les gens. Des ateliers de gestion du changement doivent être mis sur pied au plus tôt pour permettre aux employés de faire une fois pour toute le deuil de l'ON d'avant 1994. De même, l'Accord d'Établissement doit être revu au plus tôt afin d'être représentatif de la réalité.

En conclusion, l'ON devra à court terme répondre à de nombreux enjeux, principalement en ce qui concerne l'insuffisance des ressources disponibles (financières, matérielles et humaines), tant au Siège que dans les zones, et en ce qui concerne le financement des initiatives d'extension et de réhabilitation des aménagements. Dans ce contexte, la gestion efficace des redevances et l'amélioration des procédures de passation des marchés sont, sans contredit, deux enjeux importants dans l'atteinte des objectifs du Contrat Plan, étant directement liés aux principales sources de financement des projets et activités de l'ON. De plus, la facilitation de l'accès aux terres non aménagées aux promoteurs privés désireux d'investir dans l'irrigation devra également être poursuivie.

La responsabilisation et la participation des exploitants agricoles aux activités de maintenance et d'exploitation des terres aménagées demeurent des conditions incontournables à l'atteinte des objectifs du Schéma directeur et du Contrat Plan. À cet égard, le Service Conseil Rural (SCR) a un rôle fondamental à jouer : il s'agit de poursuivre les activités de sensibilisation et d'encadrement, par la tenue de réunions de sensibilisation, d'information et de formation.

Au niveau organisationnel, l'ON possède de nombreux atouts, particulièrement en ce qui a trait à son mode de fonctionnement « décentralisé », où les services de première ligne sont directement offerts aux exploitants à travers les bureaux des cinq zones. L'ON peut compter sur du personnel très expérimenté, possédant un savoir tacite acquis au fil des années.

Cependant l'ON devra également porter attention à de nombreux points d'amélioration au niveau organisationnel, notamment en ce qui concerne ses processus de gestion et sa culture organisationnelle. L'audit a mis en évidence divers constats et certains démontrent que l'atteinte des engagements du Contrat Plan nécessite des améliorations importantes au niveau organisationnel, notamment en termes de procédures de gestion et de motivation du personnel.

L'ON doit miser sur son expérience et son savoir faire, et un grand effort de valorisation du système d'irrigation doit être mise en place et ce, à la fois à l'égard des acteurs externes et à l'égard des employés. L'ON possède à son actif des dispositifs exceptionnels en matière d'irrigation. Il s'agit de mettre en valeur ce potentiel.

1. INTRODUCTION

L'Office du Niger (ON), exerce ses compétences dans le cadre de la loi n°94-004/AN-RM du 9 mars 1994, portant création de l'ON et du décret n°96-188 P-RM du 1^{er} juillet 1996 portant organisation de la gérance des terres affectées à l'ON.

La réforme institutionnelle intervenue en 1994 a généré de profonds changements dans la mission et la structure de l'organisation, dont une décentralisation et une privatisation de certaines activités, et certaines compétences ont alors été transférées aux organisations des exploitants agricoles et aux opérateurs privés. Cette restructuration a redéfini les missions de l'ON en deux grandes catégories :

- la gestion des eaux ;
- le service public concédé portant sur :
 - la maîtrise d'ouvrage déléguée pour les études et le contrôle des travaux ;
 - l'entretien des infrastructures primaires ;
 - la gérance des terres ;
 - le conseil rural et l'assistance aux exploitants des terres aménagées en approvisionnement, en intrants et en matériels agricoles.

Les difficultés de paiement de redevances, accompagnées d'un faible taux de réalisation d'entretien périodique, peuvent mettre à risque les objectifs du Contrat Plan 2005-2007. À ces problématiques externes, se greffent certaines problématiques organisationnelles à l'ON, principalement en ce qui concerne la gestion comptable, la gestion des ressources humaines et les communications. La question principale à se poser est la suivante : l'ON possède-t-elle les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires, en qualité et en quantité, afin de respecter ses engagements et d'atteindre les objectifs fixés dans le Contrat Plan 2005-2007?

1.1 Objectifs

Tel que défini dans les termes de référence¹, l'objectif final de cette étude est de formuler des propositions pour l'amélioration des performances générales de l'ON au regard des impératifs de développement fixés par le Gouvernement. Le contenu de l'étude couvre les domaines décrits ci-après :

- i) le mandat, les missions et les fonctions au niveau de l'ON, incluant une analyse de l'organigramme, des relations fonctionnelles et hiérarchiques entre services, et une évaluation de leur adéquation au mandat de l'ON;
- ii) l'adéquation des ressources humaines matérielles et immobilières, en quantité et en qualité; l'analyse du système de motivation/développement des ressources humaines;
- iii) la circulation de l'information et des dossiers ; a) à l'intérieur de l'ON ; b) entre l'ON et les producteurs; c) entre l'ON et les autres partenaires (Administration, bailleurs de fonds, etc.);
- iv) les procédures administratives et financières existantes.
- v) le financement du fonctionnement de l'ON sur les trois dernières années.
- vi) les relations de l'ON avec a) les usagers d'eau/exploitations agricoles; b) les collectivités territoriales, c) l'Administration (Ministère de l'Agriculture, Ministère des Finances, DGMP etc.); d) les prestataires/fournisseurs; e) les bailleurs de fonds.
- vii) une évaluation de la mise en place d'une certification ISO au sein de l'ON.

Des recommandations sont présentées en ce qui concerne l'organisation et la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et immobilières, dans la perspective des objectifs du Contrat Plan

■ _____
¹ Les termes de référence sont présentés à l'annexe 1.

2005-2007, des objectifs du Schéma Directeur de Développement de l'ON et d'une certification d'ISO (International Standard Organisation).

1.2 Démarche méthodologique

La méthodologie utilisée pour la réalisation de cet audit s'est appuyée sur une application rigoureuse des principes et des processus de gestion pour une telle démarche, tout en considérant les objectifs spécifiques décrits plus haut. L'équipe de conseillers qui a réalisé cet audit était composée de cinq spécialistes des domaines organisationnels, des financiers, des ressources humaines, de la certification ISO et de la gestion des terres irriguées. Le tableau 1.1 présente la démarche méthodologique poursuivie pour chaque domaine de l'étude.

Tableau 1.1 - Sommaire de la démarche méthodologique

Domaines de l'étude	Éléments couverts	Méthode de cueillette	Outils
1. Diagnostic organisationnel	- Vision et mission de l'organisation - Structure organisationnelle - Fonctions et attributions - Processus d'affaires - Gestion des ressources humaines - Climat organisationnel - Système de gestion de l'Information - Système d'archivage et gestion du Centre de documentation - Communications	- Analyse de la documentation interne et externe² - Rencontres et discussions avec la Direction générale de l'ON - Rencontres et discussions avec les responsables des Direction, les Directeurs des zones et les responsables des services³ - Enquête auprès du personnel - Observation des ressources et des infrastructures de l'organisation - Analyse des dossiers	- Questionnaire d'entrevues semi structurées - aspects organisationnels⁴ - Questionnaire d'entrevues semi structurées - ressources humaines - Questionnaire de sondage sur le climat organisationnel⁵ - Observations
2. Analyse financière et comptable	Procédures comptables et financières existantes	- Analyse de la documentation interne - Rencontres et discussions - Analyses financières	Entrevues en profondeur
3. Analyse Certification ISO	- Le leadership, l'engagement et l'implication - La compétence et la disponibilité des ressources - La documentation et l'application des façons de faire - La mesure, l'analyse et l'amélioration des façons de faire, des ressources et des services	- Analyse de la documentation - Rencontres avec les chefs de services et chefs des unités liées aux activités de l'organisation - L'observation des activités - Discussions avec les intervenants	- Norme ISO 9001-2000 - Norme ISO 9004-2000 - Questions choisies - Questionnaires d'évaluation⁶
4. Analyse des relations de l'ON avec les partenaires externes	Relations avec les partenaires externes	- Analyse de la documentation - Rencontres et discussions	Entrevues en profondeur

² La liste des documents consultés est présentée à l'annexe 2.

³ Des entrevues individuelles ont été réalisées du 19 juin au 13 juillet 2006 au siège social de l'ON à Ségou et dans les 5 zones. Le nom des personnes rencontrées (personnel de l'ON, partenaires externes) et sont indiquées aux annexes 3, 4 et 5.

⁴ Les questionnaires d'entrevues sont présentés aux annexes 6 et 7.

⁵ Un sondage portant sur le climat organisationnel a été réalisé entre le 19 juin et le 13 juillet 2006. Effectué sur une base anonyme, le taux de réponse fût de 55 %. Le questionnaire du sondage est présenté à l'annexe 8, de même que le profil détaillé des répondants qui est présenté à l'annexe 9.

⁶ Ces questionnaires sont présentés aux annexes 10 et 11.

1.3 Promoteurs de l'audit

Cet audit de l'Office du Niger a été réalisé dans le cadre de la Composante grande irrigation du Programme National d'Infrastructures Rurales (PNIR), par le biais d'un crédit de l'Association Internationale de Développement (IDA).

Le Directeur Général de l'Association pour la Gestion des Travaux d'Infrastructures et d'Équipements Ruraux (AGETIER) a agi en tant que Maître d'Ouvrage Délégué de ce projet, pour le compte du Ministère de l'Agriculture en vertu de la Convention N° **0101/2005/IP**.

2. PRÉSENTATION DU SCHÉMA DIRECTEUR ET DES ENGAGEMENTS DE L'OFFICE DU NIGER (ON)

Cette section expose les grands objectifs du Schéma Directeur affectant l'ON, ainsi que les engagements spécifiques à l'ON présentés dans le Contrat Plan 2005-2007. Sont également exposés sommairement quelques impacts qu'ont ces objectifs et engagements sur certaines activités de l'ON.

2.1 Le Schéma Directeur

Le Schéma Directeur de Développement de la Zone de l'Office du Niger⁷ se présente comme un outil de planification des activités de développement dans la zone de l'ON, à moyen et long terme (2004-2020), dont l'objectif de base est d'aménager 120 000 ha nouveaux dans la zone d'ici 2020. Le Schéma Directeur sert de cadre d'orientation et de pilotage des options de développement dans la zone. Il précise également les stratégies à mettre en œuvre pour l'application des orientations dégagées afin de créer une dynamique de développement durable. Le Schéma Directeur couvre les huit systèmes hydrauliques de l'Office du Niger. Géographiquement il couvre les cercles de Ségou, Niono, Macina, Téninkou et son impact s'étend sur quatre régions, à savoir les régions de Tombouctou, Mopti, Ségou et Koulikoro.

Cinq (5) axes stratégiques sont retenus dans le cadre du Schéma Directeur :

1. L'extension et la consolidation des aménagements hydro-agricoles
L'hypothèse stratégique est l'extension et la réhabilitation du réseau jusqu'à 200 000 hectares ainsi que le renforcement des mécanismes de maintenance et de fonctionnalisation du système.
2. L'augmentation de la capacité productive des exploitants
La capacité de maintenance du système hydro-agricole et le niveau de revenu des exploitants sont intimement liés, et la viabilité du système dépendra de la capacité à maintenir les acquis des années 90 en matière de productivité rizicole. Il s'agit alors de mettre en place un Programme d'extension et de réhabilitation des aménagements.
3. Le développement des infrastructures et services et autres aspects de l'environnement socio-économique
Même si l'ON n'a plus la responsabilité, depuis la restructuration, de la prise en charge des besoins des populations, exceptés ceux liés à l'aménagement hydro-agricole (gestion de l'eau, maintenance des réseaux, conseil rural), force est de constater que jusqu'à présent les populations et de nombreuses structures publiques d'appui attendent encore de l'ON qu'il joue ce rôle moteur du développement économique et social de la zone. Les zones non aménagées ou non encadrées par l'ON, bien que situées dans la zone définie par le décret, restent sous la tutelle et la gestion des collectivités territoriales qui identifient les besoins et recherchent le financement auprès de l'État et ses partenaires.
4. L'aménagement du territoire et la gestion des ressources naturelles (programme de développement local)
La question de l'aménagement du territoire est au centre du processus de décentralisation en cours au Mali. Dans la zone de l'ON, cette question se complique d'une discussion sur les conditions de gérance des terres au niveau des périmètres aménagés. Le processus d'aménagement du territoire nécessite la participation de tous les acteurs en commençant par la base. L'enjeu actuel est de responsabiliser les populations dans l'organisation spatiale et la priorisation de leurs besoins et activités socio-économiques, grâce à des processus participatifs. C'est l'approche de gestion des terroirs qui est la base du processus d'aménagement territorial.

■
⁷ Consultants for Development Programmes (CDP). Op. Cit. Décembre 2004.

Les Collectivités Territoriales ont la responsabilité d'animer, d'arbitrer et de consolider ces processus.

5. Dispositif institutionnel du Schéma Directeur

Le Schéma Directeur comprend deux partenariats :

- un partenariat pour la zone irriguée;
- un partenariat pour le développement local et l'aménagement du territoire.

Le partenariat pour la zone irriguée est constitué essentiellement du Programme d'aménagement et de consolidation. Le partenariat pour le développement local et l'aménagement du territoire prend en charge l'essentiel des missions qui ne relèvent pas des compétences directes de l'ON.

2.2 Le Contrat Plan et les engagements de l'Office du Niger (ON)

Le Contrat Plan 2005-2007 signé en février 2005 constitue le quatrième après la restructuration de 1994. Il définit les engagements des trois parties signataires pour la période 2005-2007 ainsi que les conditions et modalités de mise en œuvre desdits engagements. Quatre objectifs spécifiques sont poursuivis par le Contrat Plan 2005-2007 :

1. augmenter les superficies aménagées et poursuivre la réhabilitation;
2. assurer l'entretien des réseaux primaires, secondaires et tertiaires pour une meilleure gestion de l'eau;
3. améliorer la production et la productivité;
4. professionnaliser et responsabiliser les Organisations Paysannes (OP).

Les résultats attendus du Contrat Plan 2005-2007 sont les suivants :

1. des investissements publics pour les superficies aménagées (30 000 ha) et réhabilitées (13 000 ha) sont réalisés;
2. des investissements privés d'aménagement de 5 000 ha sont réalisés;
3. mise à disposition d'un portefeuille d'études d'aménagement de 100 000 ha dans le cadre de la CEN-SAD;
4. la gestion et l'exploitation du réseau sont améliorées et des OERT sont créées sur toute la zone irriguée;
5. l'entretien du réseau est correctement exécuté;
6. les producteurs sont organisés et responsabilisés;
7. un environnement favorable au développement économique et social est créé;
8. les activités du Comité de Suivi sont améliorées.

Le Contrat Plan définit les engagements de l'ON pour la période 2005-2007. Ces engagements touchent le domaine de l'investissement et de la gestion (article 5), la gestion des eaux (article 6); l'entretien du réseau (article 7); l'organisation des producteurs (article 8); ainsi que la mise en place d'un environnement favorable au développement économique et social (article 9).

Les divers engagements de l'ON présentés dans le Contrat Plan 2005-2007 sollicitent toutes les Directions et services de l'organisation. Ces engagements impliquent et mobilisent plusieurs fonctions de l'organisation, tout en faisant appel à différentes ressources de nature technique, matérielle, humaine et financière.

Les engagements de l'ON présentés dans le Contrat Plan 2005-2007 sollicitent également plusieurs partenaires externes. En effet, la contribution des partenaires de l'ON à l'atteinte des engagements du Contrat Plan 2005-2007 sera essentielle. Nous référons le lecteur à la section 5 du présent rapport pour de plus amples informations concernant les relations des partenaires avec l'ON.

Le tableau présenté à l'annexe 12 expose les domaines d'intervention du Contrat Plan 2005-2007 ainsi que les Directions et services impliqués, de même que les différents partenaires externes qui devront contribuer à la réalisation de ces engagements.

La supervision de l'exécution des Contrats Plans est assurée par un Conseil d'administration et un Comité de suivi des Contrats Plans. Un Plan annuel structuré traduit les engagements de l'ON en activités, ainsi que les moyens matériels et humains nécessaires pour leur réalisation.

3. LES ASPECTS ORGANISATIONNELS ET OPÉRATIONNELS

3.1 La structure organisationnelle et les fonctions associées⁸

Formellement, la structure exprime quatre niveaux hiérarchiques :

1. les **organes décisionnels** : la Direction Générale (DG) ainsi que les organes de gouvernance tels le Comité de gestion et le Conseil d'administration (CA);
2. les **services d'encadrement** localisés au sein de la Direction de l'Aménagement et du Développement Rural (DADR) et de la Direction Administrative et Financière (DAF) : ils conseillent et assistent les zones dans la réalisation de leurs missions;
3. les **services fonctionnels** localisés au niveau de la DAF et des zones : ils assurent les activités de soutien tel la comptabilité, la finance et la gestion du personnel;
4. les **services d'exploitation** localisés au niveau des zones : ces derniers sont complètement décentralisés et divisés géographiquement par zone.

De manière générale, la structure organisationnelle reflète bien les grandes missions de l'ON, avec un découpage par spécialisation au sein de la DADR à savoir : la maîtrise d'ouvrages délégués pour les travaux d'irrigation et d'entretien, la gestion de l'eau, la gestion des terres ainsi que les services d'encadrement aux exploitants agricoles. Les services d'exploitation sont divisés géographiquement (par zone), division tout à fait appropriée afin de tenir compte des spécificités régionales, tout en accordant une responsabilisation accrue des zones dans un contexte de décentralisation. L'organigramme actuel de l'ON (Siège et Zones) est présenté à l'annexe 14.

Pour certains services, il existe un écart considérable entre les attributions de chacun des services et les ressources matérielles et humaines disponibles pour la réalisation efficace et efficiente des tâches qui y sont associées.

Outre les recommandations qui suivront concernant le renforcement des capacités, certains aspects de la structure organisationnelle demandent à être reconsidérés, dont les composantes et relations hiérarchiques suivantes.

3.1.1 La Direction générale (DG)

La décentralisation des activités de l'ON au niveau des zones (services d'exploitation) implique une responsabilisation accrue du Siège en ce qui concerne la planification stratégique et la coordination générales des orientations, stratégies et objectifs de l'ON dans une perspective globale et intégrée des activités. Actuellement, les activités de planification et de coordination s'effectuent dans le cadre des Comités de pilotage et de suivi du Schéma Directeur et des Contrat Plans, à partir d'informations colligées et analysées par le Service de Suivi Évaluation (S-SE). Quoique ce Service soit très bien structuré en deux cellules bien distinctes (environnement et socio économie), et que le suivi des engagements au Contrat Plan s'effectue de manière satisfaisante grâce aux informations colligées selon des indicateurs pertinents⁹, l'ON parvient difficilement à effectuer ses activités de planification, de coordination, ou de projection puisque l'information colligée demeure au niveau des constats et peu ou pas d'analyses socio-économiques sont effectuées (prévisions, tendances) due à la surcharge de travail et à l'absence de qualifications adéquates en analyse statistique de la part des professionnels. La Direction Générale peut difficilement, dans ce contexte, réaliser des activités de planification ayant une portée stratégique à moyen et long terme, allant au-delà des différents constats en matière de production et autres indicateurs socio-économiques et du suivi opérationnel des plans, programmes et projets. Il serait tout à fait approprié de mettre en place, au sein de la DG, une entité qui serait responsable des activités de planification stratégique et qui consoliderait à la fois

⁸ Les fonctions et attributions actuelles du personnel de l'ON (Siège et Zones) sont présentées à l'annexe 13.
⁹ Office du Niger. Direction Générale. Plan Annuel - Contrat Plan 2005-2007.

les activités du Comité de suivi des Contrats Plans, ce qui permettrait à l'ON d'anticiper les problèmes.

RECOMMANDATIONS 1

- 1.1 Créer, au sein de la DG, un Bureau de la Planification et des Statistiques (BPS), dont le mandat est de mettre en place un processus de planification stratégique intégré, lié aux activités de suivi du Contrat Plan, mais qui intègre également un processus structuré de planification à moyen et long terme, en tenant compte de trois éléments clés : les services offerts, les ressources disponibles et nécessaires et les spécificités des zones. Le BPS intégrera le Service de Suivi Évaluation (S-SE) présentement sous la Direction de l'Aménagement et du Développement Rural (DADR). La Constitution de ce Bureau implique l'embauche d'un Directeur¹⁰. Le BPS travaillera en étroite collaboration avec la nouvelle Direction de l'Information et de la Documentation (DID) proposée¹¹.
- 1.2 Renforcer les capacités du S-SE (en personnel, en formation et en équipements informatiques). Au Siège, un analyste devra être embauché pour chacune des cellules (socio-économique et environnementale). Il veillera à coordonner les échanges et la collecte d'information avec les zones et les différents partenaires. Cet analyste s'assurera de l'intégrité des informations diffusées.

Il existe en outre au Siège une forte centralisation du pouvoir au niveau de la DG. À titre d'exemple, l'autorisation du PDG¹² est nécessaire pour les déplacements des professionnels du Siège vers les zones, les ordres de mission devant être signés par lui. Une délégation de l'autorité pour les décisions de nature opérationnelle permettrait au PDG de consacrer plus de temps à des aspects stratégiques tels que la définition des orientations et des objectifs de l'ON (planification stratégique), la définition de stratégies de communication efficaces à l'interne et à l'externe ainsi que les activités de représentation auprès des partenaires externes. Une délégation de l'autorité apportera en outre aux cadres le sentiment qu'ils participent au processus décisionnel à l'intérieur de l'ON, ce qui contribuera à augmenter leur responsabilisation et leur motivation.

RECOMMANDATION 2

- 2.1 Évaluer les zones de délégation de pouvoir en effectuant une distinction entre ce qui est stratégique et opérationnel. Réviser les processus d'autorisation à la lumière de cette évaluation.

3.1.2 La gestion administrative et financière

Le Directeur administratif et financier (DAF) consacre beaucoup de son temps à des tâches administratives, telles la production de dossiers, la coordination et rédaction de l'ordre du jour des réunions pour les services. Très peu de temps peut alors être consacré à l'élaboration d'un plan organisationnel et au contrôle des activités de sa Direction. En termes d'attributions, le DAF doit coordonner la gestion administrative, la gestion des finances et la tenue des comptes. Il doit également soumettre périodiquement à la DG un rapport sur la situation du personnel au Siège et dans les zones ainsi que la situation de trésorerie au Siège et dans les zones, de même que des états financiers périodiques et annuels. Le DAF est en outre impliqué dans toutes les procédures d'autorisation, que ce soit au niveau des achats, de la paye et des finances. Pour tous les déboursés de l'ON aux fournisseurs ainsi que pour les états de virements, sa signature est requise de même que celle du PDG ou du DGA. En ce qui concerne la paie aux employés, il en est co-signataire avec la Chef du Service administratif. Dans ce contexte, un renforcement des capacités de cette Direction s'avère essentielle.

Aussi, en raison des lacunes observées au niveau de la gestion des ressources humaines (absence de liste du personnel actif) et au niveau des services comptables et financiers (absence de

¹⁰ Consultez le tableau de l'annexe 15 pour de plus de amples informations concernant les compétences du personnel recommandé.

¹¹ Voir section 3.1.4.

¹² Il est à souligner qu'entre le début de cet audit et la réalisation du rapport final, l'ON a connu un changement de PDG. Il se peut donc que ce constat puisse être altéré depuis le changement. Ceci ne modifie toutefois en rien la recommandation qui suit.

comptabilité analytique et de suivi budgétaire périodique), il est très difficile voire impossible pour le DAF de présenter un rapport de la situation à la Direction générale sur une base périodique.

RECOMMANDATION 3

3.1 Procéder à l'embauche d'un Directeur administratif et financier adjoint.

3.1.3 La gestion des ressources humaines

Il n'existe aucun service dédié à la gestion des ressources humaines. Les fonctions affiliées à la gestion de la paie, à l'administration des dossiers des employés et de la dotation sont entièrement sous la responsabilité de la Chef des services administratifs. Compte tenu du nombre d'employés à l'ON, la gestion des ressources humaines occupe une grande place au sein du Service administratif et doit être constituée en service autonome et structuré.

RECOMMANDATION 4

4.1 Procéder à la création d'un Service des ressources humaines, relevant directement de la Direction Administrative et Financière¹³.

3.1.4 La Cellule Vision et le service informatique

La Cellule Vision, responsable du projet de mise en place d'un système intégré d'information pour l'ON, évolue « en parallèle » à la structure officielle de l'organisation. Cette Cellule possède son propre budget et ses modes d'organisation. Les employés et stagiaires qui y travaillent ne sont pas considérés comme des employés de l'ON, sauf le Chef de la Cellule. Cette situation est susceptible d'accentuer l'effet de culture en silo présente au sein de l'organisation et de nuire, à court ou moyen terme, à l'intégration harmonieuse de la Cellule au sein de l'organisation. De plus, les relations de la Cellule avec le service informatique de l'ON ne sont pas claires, les rôles et responsabilités n'étant pas clairement définis de part et d'autre.

Relevant des Services Administratifs, le service informatique n'occupe qu'une place de second rang au sein de la structure organisationnelle, n'étant pas représenté dans l'organigramme. L'importance accordée à l'informatisation des processus et à la mise en place d'un système d'information intégré demande que le service informatique soit reconsidéré en termes de statut et de fonctions. Seul professionnel responsable de l'administration réseau, de la maintenance et de l'assistance aux usagers, et ce, pour le Siège et les cinq zones, l'informaticien ne peut répondre qu'aux urgences. Les tâches de l'informaticien sont plutôt d'ordre technique, ne pouvant consacrer que très peu de temps à la planification des activités et à la mise en place de politiques et procédures d'utilisation des systèmes informatisés, notamment à ce qui a trait à la sécurité informatique. De plus, avec le Plan d'informatisation prévu par la Cellule Vision, l'ON assistera à une demande accrue en termes de maintenance et de support aux usagers. Un seul informaticien ne pourra suffire à la tâche.

RECOMMANDATIONS 5

- 5.1 Procéder à la création de la Direction de l'Information et de la Documentation (DID).
- 5.2 Repositionner le service informatique en tant que partie intégrante de la DID.
- 5.3 Procéder à l'embauche d'un technicien en informatique.

3.1.5 Le Bureau chargé de la communication

Relevant hiérarchiquement de la DADR, le Bureau de la communication est actuellement une « annexe » du Bureau de la Documentation et des Communications (BDC). Compte tenu du rôle stratégique que les communications doivent jouer et ce, tant au niveau organisationnel qu'au niveau

¹³ Voir la section 4.3 pour de plus amples informations concernant la constitution de ce Service.

externe, les communications doivent être constituées en véritable service, travaillant étroitement avec la Direction générale.

Une stratégie de communication a été élaborée, couvrant les années 2002 à 2007. Avec la venue d'un site Internet et d'un portail Intranet, les tâches du responsable des communications demanderont à être réévaluées de manière à couvrir les communications internes.

RECOMMANDATIONS 6	
6.1	Repositionner le Bureau de la communication en tant que Service des communications, relevant hiérarchiquement de la Direction Générale.
6.2	Réévaluer les tâches du responsable des communications, notamment à ce qui a trait à la gestion du contenu sur les futurs sites Internet et Intranet de l'ON.

3.1.6 Le Centre de documentation et les archives

Relevant de la DADR, le Centre de documentation et les archives sont considérés comme des services « complémentaires », qui, au niveau fonctionnel, n'ont pas ou peu de lien avec les autres services de l'ON. Le Centre et les archives possèdent un fonds documentaire statique et non lié aux grandes orientations et objectifs de l'ON. La redynamisation du Centre et des archives peut s'effectuer via deux leviers importants : 1) la reconnaissance de leur statut par la Direction générale en tant que gestionnaires et diffuseurs de connaissances et 2) le passage au numérique.

En terme fonctionnel, le Centre de documentation n'est pas constitué en service, mais constitue un volet du BDC chargé de l'administration des documents de différentes natures (monographies, documents de référence, archives techniques et archives administratives de l'ON).

Il est à noter que les responsables du Centre de documentation et des archives n'ont pas été consultés lors de l'analyse des besoins effectuée par la Cellule Vision. Ces responsables ont cependant été formés à l'utilisation d'Internet quoiqu'ils ne possèdent pas d'ordinateur dans leur bureau.

RECOMMANDATIONS 7	
7.1	Transférer le Centre de documentation et le service des archives sous la Direction de l'Information et de la Documentation (DID).
7.2	Établir un Plan de développement pour les archives et la documentation à la lumière des orientations du Schéma Directeur et des objectifs du Contrat Plan.
7.3	Procéder à l'élagage des documents périmés.
7.4	Mettre Internet à la disposition du Centre et du service des archives.
7.5	Procéder à la réhabilitation du Centre de documentation et du service des archives y compris la modernisation des bâtiments.

3.1.7 Analyse des fonctions et attributions au niveau des zones

De manière générale, il y a insuffisance de ressources en nombre et en qualité afin que les services en zones puissent répondre adéquatement à leur mandat. La décentralisation organisationnelle et administrative survenue lors de la restructuration de 1994 entraîna une responsabilisation accrue des zones. Les zones jouissent ainsi d'une autonomie de gestion et possèdent une délégation de pouvoir pour leurs opérations financières, comptables et administratives ainsi que pour la mise en œuvre du programme d'entretien. Une comptabilité décentralisée de celle du Siège est effectuée, avec des relations inter-zones et Siège-zones.

Le modèle de gestion est assez uniforme au sein de chacune des zones. Il est toutefois difficile, dans un tel contexte de multiplication des ressources pour chacune des zones, de développer des compétences sophistiquées en matière de gestion et d'exploitation du système d'irrigation compte tenu des coûts associés à de telles expertises. C'est le cas, par exemple, pour des expertises techniques pointues pour l'entretien des aménagements, ou pour des activités d'encadrement aux exploitants. Un partage d'expertise entre zones pourrait contribuer à développer des compétences

spécialisées en zone et à hausser la qualité des services offerts aux exploitants. Il y aurait lieu d'évaluer la possibilité d'établir des expertises partagées entre zones, notamment en ce qui concerne l'entretien du réseau (y compris les mécaniciens spécialisés) et le conseil agricole¹⁴.

RECOMMANDATION 8

- 8.1 Entrevoir la création au Siège d'une structure de spécialistes (spécialistes techniques et conseillers agricoles) dont les services seraient achetés par les zones. Cette structure ne pourrait prendre la forme d'un « pool de ressources », coordonnées par l'ON.

Le personnel d'entretien des infrastructures hydrauliques semble insuffisant en nombre pour remplir efficacement son mandat. Selon le personnel interviewé en zone, le ratio idéal est de 1 aiguadier pour 300 à 500 hectares. Présentement, la situation en zone est de 1 aiguadier pour 800 hectares.

En ce qui concerne le service de conseil rural, il existe un nombre restreint d'agents pour couvrir le nombre d'hectares. Depuis la restructuration de 1994, le nombre d'agent est passé de 1 agent par village à 1 agent pour 8 villages. Au total, l'ON déploie aujourd'hui 219 agents¹⁵ sur le terrain dans le cadre de la gestion de l'eau, de l'entretien du réseau, de l'appui conseil et de vulgarisation agricole. Ce personnel est insuffisant compte tenu des extensions en vue. Aussi, le travail de recensement 2006 est en cours, et au 30 juin 2006, 33 % du travail restait à accomplir.

Un problème est également noté de la part des représentants des zones concernant les déplacements en moto. Il s'agit principalement d'un problème de paiement des indemnités, y compris le paiement du carburant.

La cellule Suivi Évaluation, dont les fonctions ne cesseront de croître avec la venue du futur système d'information intégré, possède des ressources très limitées. Un cadre assure la gestion de la cellule, accompagné par un enquêteur pour couvrir toute la zone (lequel travaille également pour le Service de Conseil Rural).

RECOMMANDATION 9

- 9.1 Procéder à l'embauche d'agents par zone (nombre à déterminer après évaluation).

Ces recommandations impliquent des modifications à l'organigramme actuel. Un nouvel organigramme est ainsi présenté au schéma 3.1.

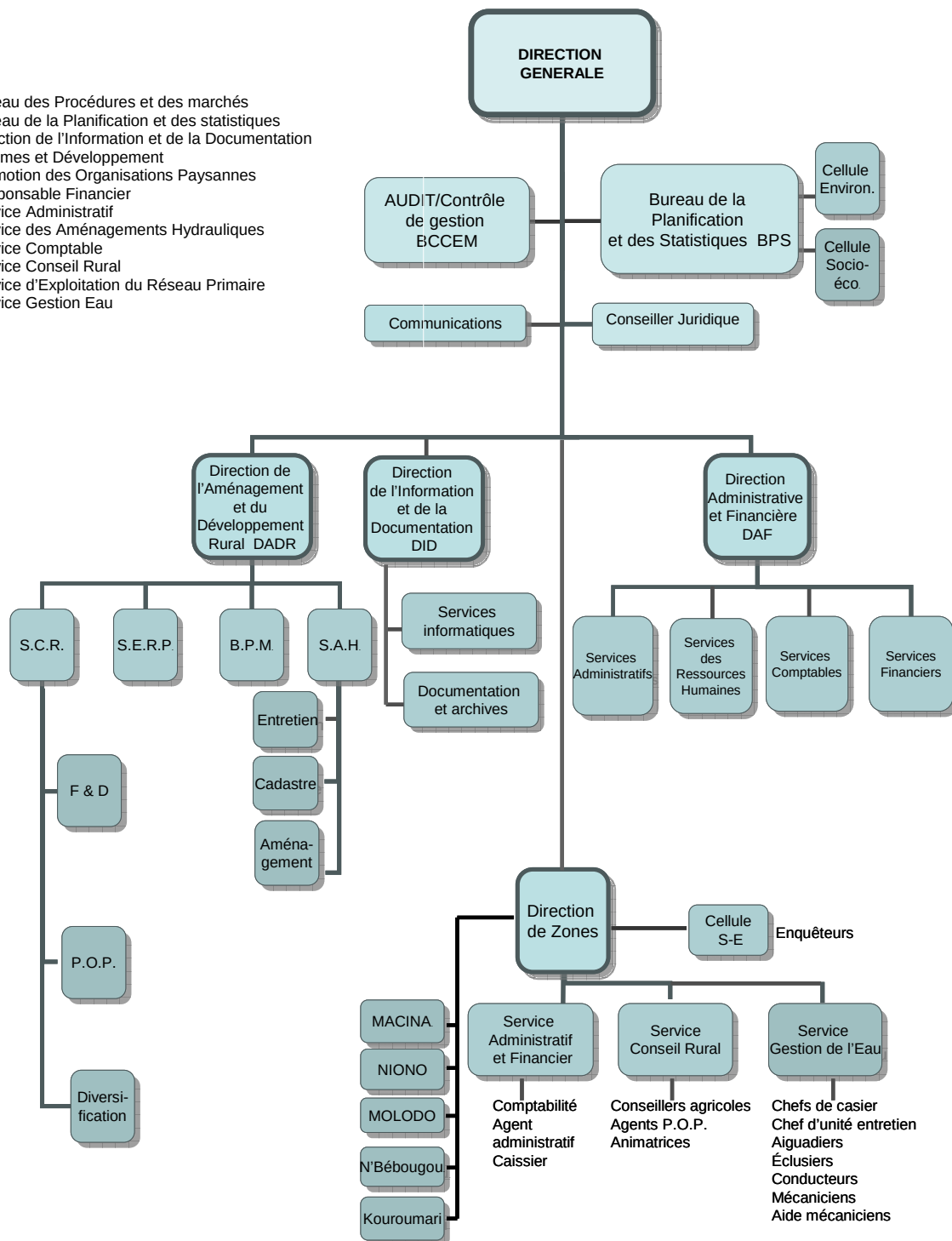
¹⁴ Voir également la section 5.1.4 concernant le Conseil rural.

¹⁵ Note : au 30 juin 2006.

Schéma 3.1 - Organigramme proposé de l'Office du Niger (ON)

Légende

BPM	Bureau des Procédures et des marchés
BPS	Bureau de la Planification et des statistiques
DID	Direction de l'Information et de la Documentation
F&D	Femmes et Développement
POP	Promotion des Organisations Paysannes
RF	Responsable Financier
SA	Service Administratif
SAH	Service des Aménagements Hydrauliques
SC	Service Comptable
SCR	Service Conseil Rural
SERP	Service d'Exploitation du Réseau Primaire
SGE	Service Gestion Eau



3.2 Les procédures liées aux missions de l'ON et les fonctions associées

De manière générale, les goulots d'étranglement majeurs en ce qui concerne les procédures sont liés à trois aspects :

- le manque de ressources humaines, principalement en zone;
- l'information disponible et la fiabilité des données;
- le nombre de services impliqués et les niveaux d'autorisation.

3.2.1 La gestion des redevances en eau

Les procédures de gestion des redevances en eau sont au cœur des activités du Service de gestion de l'eau de chacune des zones. Les redevances sont facturées une fois dans l'année, généralement en septembre. Les encaissements des redevances facturées sont étalées sur plusieurs mois, généralement entre octobre et le 31 mars de l'année suivante.

Les objectifs à atteindre à court terme sont les suivants :

- la connaissance et l'enregistrement exhaustif de toutes les prestations fournies, donc d'une maîtrise de la liste des exploitants par parcelle;
- la facturation et l'encaissement exhaustif de toutes les prestations fournies.

La facturation des redevances est informatisée, le logiciel ROLEFAC étant utilisé par les cinq zones. Il s'en suit un gain de temps et une standardisation du processus, ce qui devrait diminuer les erreurs de traitement.

Une bonne gestion du cadastre est essentielle pour s'assurer de l'exhaustivité de la facturation des redevances en eau. Les informations topographiques sont acheminées au S-SE, ce dernier établit les rôles de redevance et les traite via ROLEFAC.

RECOMMANDATIONS 10

- 10.1 Procéder à un contrôle de qualité du processus de facturation via ROLEFAC.
- 10.2 Réviser le processus d'encaissement et des impayés.

3.2.2 La gestion des terres

La situation actuelle d'usage des terres est enregistrée à partir des données colligées dans le logiciel ROLEFAC. Le suivi des changements (modification de cadastre et mises à jour) est toutefois difficile à réaliser compte tenu du volume à traiter. De même, le suivi du foncier effectué par l'ON ne permet guère d'identifier avec clarté les problèmes: les données du cadastre ne sont pas actualisées avec la fréquence nécessaire et les décisions d'attribution répondent aux demandes sans suivre un plan d'affectation précise.

Le retard accusé concernant le cadastrage des terres est important et des efforts devront être consentis à cet effet. Deux méthodes sont actuellement utilisées pour les activités de cadastrage : la méthode traditionnelle, avec présence sur le terrain et instrument de mesure, utilisée pour 30 % des parcelles. La méthode utilisant les images satellites, moins coûteuse et plus rapide, utilisée pour 70 % des parcelles¹⁶. En termes de ressources, deux professionnels sont manquants pour la réalisation des activités de topographie.

Le Service de cadastre n'est relié à aucun Service au niveau des zones : seuls les professionnels du Siège œuvrent à ce niveau. C'est le Service de gestion de l'eau en zone qui assure le suivi des activités de cadastrage en zone, mais compte tenu du manque de ressources, un retard important est accusé en ce qui concerne les activités de cadastrage.

¹⁶ La méthode utilisant les images satellites n'a été utilisée que dans la zone de Macina. Il est prévu que cette méthode soit utilisée dans 4 autres zones au cours de l'année 2007.

RECOMMANDATIONS 11

- 11.1 Renforcer les capacités du Service de cadastre en termes de professionnels compétents (cadres) et de formation.
- 11.2 Évaluer la possibilité d'avoir recours à des collaborateurs expérimentés par zone, utilisant le GPS comme instrument de mesure.
- 11.3 Veiller à la formation adéquate des agents responsables du recensement.

3.2.3 Le Conseil rural

L'effectif du SCR a été considérablement réduit lors de la restructuration de 1994, étant limité à un ou deux agents par zone¹⁷. Le pilotage des activités de conseil est difficile à réaliser par un seul professionnel par spécialité au niveau du siège.

Il est à noter que les engagements de l'ON au sein du Contrat Plan 2005-2007 impliquent également des activités d'encadrement. D'autres acteurs remplissent cette mission de conseil auprès des paysans, telles les ONG et les institutions spécialisées dans les activités d'appui au monde rural. Dans ce cadre, l'ON pourrait œuvrer en tant que coordonnateur et catalyseur des divers services offerts aux exploitants.

RECOMMANDATIONS 12

- 12.1 Que le Conseil Rural établisse des partenariats avec des acteurs externes pour les activités d'encadrement et de conseil rural.
- 12.2 Il est également recommandé de procéder à la création de communautés de pratiques axées sur le service conseil au monde rural, en collaboration avec les partenaires (ONG et autres institutions spécialisées).

3.2.4 La passation des marchés

Tel que précisé dans le cadre de l'Étude sur le Schéma directeur de l'Office du Niger – Rapport sur le diagnostic institutionnel, un problème majeur actuellement réside dans la mise en œuvre des tâches d'aménagement et d'entretien qui souffre des délais des appels d'offre liés à de longues procédures. L'Arrêté n°02-2025/MEF-SEG du 18/09/02 a ramené le seuil de passation des marchés à l'ON de 250 à 50 millions FCFA (avec un transfert vers la DAF). Ceci a réduit le rythme des travaux d'entretiens et provoqué le report de certaines activités prévues au programme d'entretien. Ainsi, au titre du programme d'entretien du réseau secondaire de 2005, les réalisations de travaux d'entretien ont porté sur seulement 73,47 % des travaux programmés. Ce taux est de 91 % pour le réseau primaire¹⁸. Ces taux s'expliquent par trois facteurs :

- La longueur élevée de la durée de la procédure de passation des marchés de travaux de plus de 50 millions de francs CFA qui doivent passer par le circuit de la Direction Générale des Marchés Publics (DGMP);
- La surcharge de travail des cadres responsables de la passation des marchés au sein de l'ON;
- La répartition des activités et responsabilités sur plusieurs bureaux à l'ON: le SAH, le BPM, la DAF et à l'extérieur : la DGMP.

À l'ON, un seul cadre à temps plein travaille au BPM. Le processus de passation des marchés est un processus complexe, pouvant occasionner des délais importants, ce qui retarde considérablement le calendrier d'exécution des travaux. Le processus de passation des marchés est présenté à l'annexe 16, de même que les délais entre les demandes de décaissements auprès des bailleurs et les paiements qui sont présentées à l'annexe 17. Il est à noter que les délais entre les demandes de

¹⁷ Il s'agit plus précisément de 1 agent pour 8 villages.

¹⁸ Office du Niger. Service des Aménagements Hydrauliques. Point d'exécution des travaux d'entretien du réseau hydraulique de l'Office du Niger. Rapport d'étape. Novembre 2005.

décaissements auprès des bailleurs et les paiements diffèrent selon les bailleurs, allant de deux (2) semaines à huit (8) semaines. Un délai de 2 à 3 semaines est acceptable, mais au delà de ce délai, le calendrier des travaux peut être affecté de manière importante.

Le cycle complet de passation des marchés avec intervention de la DGPM peut prendre jusqu'à une année pour les grands projets. À titre comparatif, le cycle sans intervention du DGPM prend en moyenne deux mois. En 2005, 77,7 % des contrats signés ont passé par le circuit de la DGPM. Il s'agit d'une baisse par rapport aux deux années antérieures, comme l'indique le tableau présenté à l'annexe 18, mais cette proportion demeure assez élevée. Il faut également noter qu'il y a diminution du montant total des contrats signés pour la période 2003-2005. En termes de nombres de contrats signés, il y a eu 92 contrats signés en 2005 et 83 en 2003. Ceci implique un volume plus élevé de dossiers à traiter pour le BPM.

On constate en outre une très grande différence des sources de financement d'une année à l'autre. Ceci peut occasionner une augmentation des procédures administratives puisque de nouveaux dossiers doivent être élaborés et traités à chaque année.

RECOMMANDATIONS 13

- 13.1 L'ON doit renforcer ses procédures de passation des marchés en ce qui a trait à la surveillance des marchés, à l'attestation des factures des fournisseurs et aux modifications apportées aux marchés. Pour garantir que les gestionnaires de projets et les contrôleurs techniques comprennent les nouvelles procédures et leurs responsabilités à cet égard, il faudrait offrir la formation et le soutien nécessaires. Pour moderniser la passation des marchés, il faudrait axer les améliorations sur la formation des cadres du BPM et sur les politiques et procédures, particulière sur le pouvoir de signature.
- 13.2 Faire en sorte que la fonction de passation des marchés soit davantage considérée comme une composante essentielle du système de gestion budgétaire et financière de l'ON.
- 13.3 Mettre au point des critères de référence et des normes clairs au regard desquels mesurer ou comparer les performances du processus de passation des marchés, par projet et par bailleurs, et élaborer les outils nécessaires pour suivre et évaluer ces performances.
- 13.4 Évaluer la possibilité d'avoir recours au e-marché avec les partenaires et bailleurs de fonds (ce qui suppose l'utilisation accrue de l'Internet de la part de tous les acteurs pour le transfert des dossiers et demandes de décaissement).
- 13.5 Réitérer la proposition d'allègement des procédures des marchés qui a été élaborée par l'ON et transmise au Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche sous le No 0002/PDG-ON le 5 octobre 2003.
- 13.6 Procéder à l'embauche d'un agent de passation des marchés.

3.2.5 Les procédures de planification et d'évaluation des travaux

- Le Service d'aménagement

Un seul professionnel est responsable du Service d'aménagement. Ce professionnel doit à la fois identifier et élaborer les projets (TDR) liés aux grands travaux d'aménagement, et jouer un rôle actif au niveau du suivi et de l'évaluation des projets. Quoiqu'il travaille en étroite collaboration avec les Directions de zones, les contrôleurs techniques et le S-SE, une surcharge de travail est observée.

RECOMMANDATION 14

- 14.1 Renforcer les capacités du Service en termes de professionnels compétents (1 cadre et de 1 technicien) et de formation.

- Le Service d'entretien

Ce Service a pour mandat d'appuyer les zones en matière de méthodes d'entretien et de développer des politiques d'entretien. Le responsable du Service d'entretien possède de bonnes compétences techniques, mais connaît d'importantes limites en ce qui concerne les activités de

planification et de gestion, ces dernières devant être réalisées par le Chef SAH. Il est à souligner que tous les termes de référence (TDR) pour les travaux d'entretien sont élaborés en zone, puis acheminés au SAH pour validation et coordination vers le BPM.

RECOMMANDATION 15

15.1 Renforcer les capacités du Service en termes de professionnels compétents (1 cadre) et e formation.

3.2.6 Les procédures de suivi et de contrôle des travaux

Le BCCEM est responsable du suivi de l'exécution des travaux (entretiens, réhabilitations, aménagements). Les attributions des contrôleurs techniques sont bien définies, et le processus de suivi fonctionne adéquatement. Un renforcement des capacités en nombre et en compétences devra toutefois être envisagé à moyen terme, suivant le volume des travaux réalisés.

Les travaux souffrent en plus des dépassements fréquents de délais des contractants et des problèmes de qualité des prestations. Le dispositif organisationnel et institutionnel mis en place pour le suivi et l'évaluation des objectifs et des engagements est une dimension essentielle à considérer. L'efficacité des procédures de suivi et d'évaluation dépendra en partie de la capacité du personnel, localisé au Siège ou dans les zones, à adopter des procédures de gestion communes et à communiquer de manière adéquate via les nouvelles technologies de l'information.

Le suivi des programmes d'aménagements est sous la responsabilité de l'ON, qui devra être en mesure de travailler avec le Bureau Technique pour maintenir un flux. La coordination est assurée à travers le Service Suivi Évaluation, colligeant les informations permettant d'évaluer les indicateurs des contrats plans. Un des éléments à prioriser dans les capacités de suivi de l'ON reste la mise en place d'une banque de données fonctionnelle pour le suivi et l'évaluation des travaux. Il est à noter que le Service Suivi Évaluation a initié le paramétrage des projets afin d'effectuer le suivi des activités.

On note un décalage dans le système d'information de suivi du Plan annuel entre la structure rigoureuse mise en place et le suivi sur le terrain par une équipe locale, même si ce système de suivi a été conçu avec la participation des deux équipes et a fait l'objet d'une validation par tous les acteurs.

RECOMMANDATIONS 16

16.1 Mettre en place un dispositif informatisé de suivi et de contrôle des travaux.

16.2 Effectuer le suivi de l'élaboration du nouveau manuel de procédures, et lorsque ce manuel sera approuvé, communiquer le contenu à tous les employés de l'ON.

16.3 Renforcer les capacités des contrôleurs techniques et financiers (formation).

3.2.7 La gestion des activités d'entretien du réseau primaire

Il est à souligner que le SERP ne possède pas d'équipe d'entretien permanente, la division Entretien n'étant constituée que d'un Chef responsable des ouvrages. Le fait d'avoir recours à des équipes externes selon les besoins qui varient au cours de l'année peut certes apporter quelques intérêts d'ordre financier, mais engendre un inconvénient majeur tel l'inégalité des compétences au sein des équipes et la non garantie d'avoir accès à ces compétences d'une année à l'autre. Le barrage de Markala est un barrage unique, qui demande des expertises techniques appropriées et qui sont difficiles à trouver et à mobiliser. Il est également à noter le manque d'équipements adéquats pour la réalisation des travaux d'entretien.

RECOMMANDATIONS 17

- 17.1 Évaluer la possibilité de constituer une équipe d'entretien permanente.
17.2 Procéder à l'achat d'un tracteur pour les travaux d'entretien.

3.3 Les procédures administratives et fonctions associées

De manière générale, les fonctions et attributions des services administratifs sont bien définies, mais il existe des lacunes importantes en termes d'organisation du travail : ceci est dû en partie à l'absence et au non respect de procédures; et en partie parce que plusieurs tâches administratives ne sont pas informatisées.

3.3.1 Les procédures comptables et budgétaires

Les opérations comptables sont saisies dans le logiciel SAARI, puis transmises au Siège pour consolidation. Pour certains projets (PNIR, ARPON et VISION), le logiciel TOMPRO est utilisé et l'ON vise à utiliser ce logiciel afin d'harmoniser tous ses processus comptables.

La gestion des immobilisations, quoi que reposant sur une procédure, demande à être améliorée puisque le suivi des équipements localisés à l'intérieur des projets et devenant propriété de l'ON à la fin des projets est problématique. Les projets possèdent leur propre comptabilité et il est difficile de centraliser les immobilisations.

À chaque année, l'auditeur en chef prépare un plan d'action pour la préparation et l'adoption du budget. Le schéma présenté à l'annexe 19 expose cette procédure. Des travaux préparatoires de la session budgétaire s'exécutent sur la période d'Octobre à Décembre, et les Directeurs (spécialisé ou de zone) et les chefs de service sont chargés de la supervision de la préparation des budgets des structures relevant de leur responsabilité. Le budget est élaboré en tenant compte des objectifs définis dans le contrat - plan (2005-2007).

3.3.2 Les procédures administratives

Les principales activités du Chef du Service administratif sont consacrées à répondre aux urgences et à la préparation des rapports d'inspection qui peuvent mobiliser un agent pour plusieurs heures. Il est à noter cependant que compte tenu de lacunes importantes au niveau de l'archivage des dossiers des employés, une perte de temps considérable est occasionnée à la recherche de dossiers. Aussi, aucun plan de travail, sur une base quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle ne semble être appliqué. De plus, plusieurs tâches sont effectuées manuellement. Il y aurait lieu d'établir des normes de travail et de réévaluer les procédures de traitement des dossiers des employés.

RECOMMANDATION 18

- 18.1 Procéder à une révision complète des procédures et des normes administratives ayant trait à la gestion du personnel, à la gestion de l'approvisionnement, à la gestion de l'entretien des bâtiments et de la gestion du parc automobiles.

3.3.3 Les procédures d'audit interne

Les travaux d'audit s'effectuent de manière plus ou moins structurée, malgré le fait qu'il existe un Programme d'audit annuel très bien élaboré. Le Service d'Audit soumet à la Direction générale, en début d'exercice, un Programme qui couvre toutes les directions, tous les services, et toutes les zones. Le Programme de travail qui a été élaboré pour l'exercice 2006 précise les activités de vérification à réaliser, la périodicité ainsi que les services associés à cette vérification. Les activités de vérification sont bien détaillées, et des activités bien précises sont prévues, entre autres, pour le suivi budgétaire et pour la vérification du processus d'attribution des contrats et le suivi des travaux. Chacun des auditeurs, que ce soit les contrôleurs de gestion ou les contrôleurs techniques, possèdent un calendrier de vérification annuel. Un Rapport de synthèse de contrôle interne a été soumis à la Direction pour l'exercice 2005, ainsi qu'un rapport de mission de contrôle daté de 2003,

mais aucun autre rapport de vérification n'a cependant été fourni à l'équipe de consultation chargée de l'audit organisationnel.

Aussi, l'auditeur interne est sensé effectuer la vérification des opérations réalisées et les procédures de contrôle interne en relation aux normes et pratiques de gestion en vigueur, selon le Manuel des procédures. Or ce Manuel, élaboré en 1998, ne cadre plus au contexte actuel et plus de la moitié des procédures présentées dans ce Manuel ne sont pas ou n'ont pas été mises en application par les professionnels de l'ON. Un nouveau Manuel est en cours de réalisation, et la rédaction de sa version définitive ainsi que la formation appropriée aux professionnels seront terminées, selon la Direction administrative et financière (DAF), au plus tard au début de 2007.

3.4 L'informatisation des procédures

Malgré toutes les initiatives réalisées jusqu'à présent concernant l'informatisation des procédures, de nombreuses activités demeurent à réaliser. Une formation a été offerte à certains cadres, mais cette formation devra être poursuivie de manière à ce que tout le personnel reçoive une formation appropriée selon les logiciels utilisés.

Il est à souligner que le projet VISION vise avant tout les grands domaines de gestion des activités techniques de l'ON. Sont donc exclus du projet actuel les procédures de gestion administratives (gestion comptable et budgétaire, gestion des ressources humaines), ainsi que l'informatisation des services de documentation et d'archivages. Le Centre de documentation et le service des archives sont demeurés à l'écart de tout plan d'informatisation.

On note en outre un manque de structures formelles et une absence de politiques et procédures relatives au service de soutien informatique (gestion de l'infrastructure réseau) et au soutien aux usagers. Dans le cadre d'un tel projet, les activités suivantes devront être prévues :

RECOMMANDATIONS 19	
19.1	À court terme, une formation de base à l'utilisation d'Internet et du courrier électronique devra être systématiquement offerte à tout le personnel et ce, après l'installation de ces applications dans les bureaux.
19.2	Un grand effort d'accompagnement des usagers devra être réalisé en ce qui concerne l'utilisation des applications et le partage des informations entre les Directions et services, et entre le Siège et les zones.

Certaines conditions, de nature technique et organisationnelle, devront être sérieusement considérées avant la mise en place du Système d'information de l'ON. Ces conditions sont les suivantes :

- La mise à niveau de l'infrastructure informatique de l'organisation (ordinateurs, système d'exploitation, réseaux informatiques,...) afin de l'adapter aux technologies qui vont être choisies pour le développement du SI.
- La formation du personnel de l'ON, incluant les agents techniques de l'ON pour les familiariser avec les outils informatiques ou mettre à niveau leurs connaissances informatiques.
- L'élaboration de politiques et procédures liées au soutien aux usagers, au système de sécurité et de sauvegarde et à la maintenance des infrastructures.

3.5 La production, le stockage et la circulation de l'information

D'une façon générale, les informations sont collectées à la base, traitées par découpage administratif de l'ON (zones de production) et envoyées au siège. Le Siège, à partir du S-SE, traite, analyse et agrège les données pour la rédaction des rapports à diffuser, dont celui de l'exécution du Contrat Plan.

Au sein de l'ON, plusieurs services se partagent la production et la gestion de contenu informationnel, notamment : le SERP qui collabore étroitement avec les zones, principalement en ce qui concerne la

transmission des données de niveau d'eau au barrage Markala; les zones recueillant les principales données pour la gestion de l'eau, ainsi que les données servant d'indicateurs pour le suivi des campagnes et l'exécution des activités programmées; le Service des Aménagements Hydrauliques (SAH) qui rassemble toutes les données relatives aux projets et perspectives d'aménagements; le S-SE¹⁹ qui est chargé de la centralisation et du traitement des données pour l'ensemble de l'ON et le Service chargé de l'audit interne.

RECOMMANDATIONS 20

- 20.1 Pour toute transmission de données, il y aurait lieu d'utiliser Internet et de transférer ces données numérisées directement dans une base de données structurées, évitant ainsi la retranscription des données et les possibilités d'erreurs.
- 20.2 Renforcer le dispositif de collecte de données, y compris la modernisation des instruments de mesure.
- 20.3 Intégrer les données dans une base de données structurée, avec lien à la base du S-SE et du futur module de la gestion de l'eau de l'ON, et lien avec les partenaires fournisseurs de données tel le barrage Selingé.

Une attention particulière devra être accordée à la fiabilité des données recueillies, fiabilité reposant sur des instruments de mesure adéquats et à la compétence des agents responsables de la cueillette des données. Selon le personnel interviewé en zone, il n'existe pas suffisamment d'instruments précis pour juger du niveau d'eau et des débits d'eau : la fiabilité des données repose sur le jugement des aguadiers et sur leur expérience.

Un problème important d'archivage est également noté au sein de chacun des services, ce qui occasionne une perte de temps considérable pour la recherche des documents, sans compter les risques de pertes et de détérioration des documents et leur sécurité. Ces principes s'appliquent à la fois aux documents imprimés et numériques : la Cellule Vision prévoyant mettre en application le site WEB de l'ON d'ici la fin de 2006 ainsi qu'un site Intranet, la gestion de contenu des documents numériques devra faire l'objet de normes et politiques bien définies.

Actuellement, lorsqu'une information est gérée informatiquement à l'ON, dans le meilleur des cas, c'est de façon individuelle, à l'aide de tableurs sous ordinateur. Aussi, il est fréquent que les mêmes informations soient saisies à plusieurs niveaux. L'intégration de différents modules de gestion des activités de l'ON dans un logiciel unique permettra d'éviter les doubles saisies d'informations (les bases de données devront être partagées) et d'assurer l'intégrité des données saisies. Un tableau présentant les bases de données utilisées à l'Office du Niger est présenté à l'annexe 21.

RECOMMANDATIONS 21

- 21.1 À court terme, la DID devrait élaborer les structures, et les outils de base qui permettraient de conseiller le personnel de l'ON en matière d'archivage et de gestion de contenu numérique. Ceci implique :
 - le développement d'une terminologie, des normes et des concepts communs en matière de gestion de l'information (archives imprimées et documents électroniques);
 - la définition des rôles et des responsabilités des secteurs d'activité du personnel ayant un rapport avec la gestion de l'information (principalement le S-SE, le service des communications, le service des archives et le Centre de documentation);
 - la mise à jour des systèmes de classification;
 - l'établissement d'un calendrier de maintien et de disposition des documents;
 - l'élaboration et la mise à jour des politiques de l'ON en matière de gestion de l'information. Une fois mis au point, ces outils et ces documents d'orientation doivent être communiqués à tous les employés de l'ON.

¹⁹ Le processus de traitement des données par le S-SE est présenté à l'annexe 20.

3.6 Les communications

Les objectifs de la stratégie de communication élaborée par l'ON couvrent à la fois les communications externes et internes. Très peu de place est accordée toutefois aux communications internes : un des objectifs de la stratégie de communication est de « cultiver une véritable culture d'entreprise au sein de l'Office du Niger ». Parmi les activités présentées afin d'améliorer la culture d'entreprise et la communication interne, il est à souligner la création d'un cadre d'information et d'échanges. Il y a en effet très peu de réunions qui s'effectuent sur une base régulière à l'intérieur des Directions, notamment à l'intérieur de la DADR. Des réunions informelles s'effectuent à l'intérieur d'un Service (c'est le cas par exemple du SCR), mais les réunions regroupant tous les professionnels d'une même Direction sont quasi inexistantes, sauf les réunions du lundi où seuls les Directeurs et Chef de services sont conviés. La stratégie de communication ne fait nulle mention d'activités précises pouvant faire partie du cadre d'information et d'échanges internes. Il y aurait lieu de développer des activités concrètes.

On peut citer quelques explications à la difficulté des communications au sein de l'ON :

- La **forte centralisation du pouvoir** : les communications sont généralement effectuées de manière verticale, de haut en bas, et sont limitées aux grandes lignes du Contrat Plan et du Plan Annuel. Il n'existe que très peu de communications transversales entre Directions et services;
- La **taille du réseau** : l'ON regroupe cinq zones et suivre les activités à distance n'est pas évident dans la mesure où les réseaux de communication ne sont pas encore complètement développés;
- La **structure 1 service/1 professionnel** : cette structure mise en place en 1994 a créé un climat organisationnel favorisant « une culture en silo », ne favorisant pas les échanges entre les services.

Ouverture vers les partenaires extérieurs

Depuis la restructuration de 1994 qui a entraîné un recentrage de ses activités, le nombre des partenaires de l'ON a considérablement augmenté, chacun avec des besoins d'informations spécifiques. La gestion actuelle des activités rendant très difficile le bon archivage des informations et donc leur mise à disposition rapide, l'ON est souvent accusé, de rétention d'information. Aussi, il apparaît nécessaire d'améliorer les échanges d'informations entre l'ON et ses partenaires. Le SI est l'un des moyens envisagés pour y parvenir : possibilité de diffuser des informations sur un Site Internet institutionnel alimenté par le SI, par des outils de mailing ou de publication, modules de diffusion de l'information aux partenaires.

RECOMMANDATIONS 22

- 22.1 Développer un véritable Plan de communications interne, avec activités spécifiques.
- 22.2 Améliorer l'échange d'informations en interne par la mise à disposition des documents sur un Site Intranet et par l'échange avec des outils de mailing.

3.7 Recommandations visant la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) ISO 9001-2000

Cinq (5) principaux indicateurs sont à surveiller afin d'établir une première base d'information qui permettra des comparatifs de progression. Les résultats de ceux-ci devront être compilés de façon continue, et discutée en équipe pour en connaître l'évolution. Ce tableau est présenté à l'annexe 22.

La mesure, l'analyse et l'amélioration des façons de faire, des ressources et des services afin d'accroître la satisfaction des clients devront être déterminés par la mise en place de processus, d'outils et de méthodes de contrôle qui permettront de répondre adéquatement aux besoins des clients et d'assurer leur satisfaction. Un processus d'implantation et de développement d'un système de management de la qualité est présenté à l'annexe 23.

Tecsult suggère un système qualité orienté sur l'obtention de résultats en mettant l'accent sur l'établissement d'objectifs qualité et sur les moyens de mesure pour en évaluer l'atteinte. Afin

d'optimiser l'implantation du système qualité, Tecsalt suggère également de procéder à la mise en application des processus au fur et à mesure de leur développement. De cette façon, la plupart des processus auront suffisamment de « vécu » lorsque viendra l'audit d'enregistrement. De plus, cette approche permettra une implantation graduelle du système et une meilleure adaptation aux besoins de l'entreprise.

La Direction devra identifier les ressources essentielles nécessaires à la mise en place d'un système de management de la qualité de type ISO. Ces ressources assureront la mise en place de la stratégie qualité de l'organisation. Elles devront inclure les individus de l'ON mais, également des infrastructures (par exemple les équipements informatiques) et l'environnement de travail adéquats nécessaires à la réalisation des prestations de service. Les ressources humaines devront en outre être formées sur la base de compétences nécessaires pour le fonctionnement efficace et efficient de l'organisation.

Dans un contexte où plusieurs employés approchent du départ à la retraite, il s'avère important, dans un court délai, de s'assurer que l'expertise de l'ON demeure au sein de l'organisation et c'est entre autre, par la documentation des méthodes de travail et des connaissances que l'ON pourra conserver l'expérience des employés qui sont dans l'entreprise depuis plusieurs années, d'autant plus que l'archivage de la documentation est problématique actuellement.

Un comité qualité composé de membres de l'ON devra intervenir dès le début du projet. Ce comité veillera au déroulement du projet, à l'allocation des ressources et au règlement des problèmes (s'il y a lieu). Il aura un rôle d'approbation à chacune des étapes du développement du système qualité.

Un plan de communication devra être élaboré pour supporter l'implantation du système qualité. Il s'agit d'un outil de support essentiel si l'on veut assurer la réussite de l'opération ainsi que la pérennité du système. Ce plan devra s'intégrer au plan de communication global de l'organisation.

4. RESSOURCES HUMAINES

La ressource humaine est la ressource la plus importante d'une organisation. L'atteinte et le dépassement de ses objectifs est en relation directe avec la compétence de ses ressources. Aussi, une organisation qui investit dans la gestion de ses ressources humaines est en meilleure posture pour faire face aux changements.

4.1 Démographie de l'Office du Niger

L'Office du Niger compte 451 employés, qui sont répartis entre le Siège à Ségou et les zones. Au cours des dernières années, de nouveaux aménagements ont justifié l'ajout de personnel, selon le profil suivant :

Effectif Zones	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ségou Markala	125	131	135	136	138	140	141
Macina	67	67	66	68	68	72	72
Niono	61	64	66	68	69	75	75
Molodo	46	47	44	44	44	47	47
N'debougou	52	53	53	53	53	57	57
Kouroumari	53	52	53	54	54	59	59
Total	404	414	417	423	426	450	451

Répartition de l'effectif par groupe d'âge :

Catégorie d'âge	< 20 ans	21 à 30 ans	31 à 40 ans	41 à 50 ans	+ 50 ans	Total	H	F
A	-	1	9	35	18	63	59	4
B	-	15	20	38	13	86	77	9
C	-	4	28	53	39	124	103	21
D	-	9	26	61	21	117	109	8
E	-	9	26	13	13	61	61	0
Total	-	38	109	200	104	451	409	42

- L'âge de la retraite au Mali et à l'Office du Niger est 58 ans. 23% de l'effectif est à moins de 8 ans de la retraite.
- Selon les informations obtenues via le sondage soumis aux employés, près de 67% des employés de l'Office n'ont pas eu d'autre employeur avant de travailler à l'Office. Ils ont donc été formés à l'Office et n'ont pas importé de connaissances ou méthodes de travail d'ailleurs.
 - 13% des employés sont classés dans la catégorie A
 - 19% des employés sont classés dans la catégorie B, (Il s'agit des employés cadre possédant une qualification universitaire supérieure)
- Plus de 50% des employés actuellement en poste étaient à l'Office du Niger au moment de la transposition.

RECOMMANDATION 23

23.1 Vu le départ à la retraite de 23 % des employés dans les prochaines années, la mise en place d'un programme de mentorat favoriserait la transmission des connaissances entre les générations d'employés.

Un tel programme valoriserait aussi les employés qui doivent quitter en mettant à profit leurs compétences et expérience tout en les maintenant motivés. Ils partiraient ainsi à la retraite avec le sentiment d'avoir contribué jusqu'à la fin au développement de l'Office et la mémoire de l'organisation serait transmise à la prochaine génération.

4.2 Climat de travail

Les employés de l'Office du Niger sont fiers de travailler dans une organisation qui contribue au développement de la République du Mali. Malgré cela, de façon générale, les employés de l'Office n'affichent pas une grande motivation dans leur travail et le climat de travail n'est pas très positif. Ils associent généralement leur insatisfaction à leur salaire qu'ils jugent insuffisant et inférieur à celui payé dans la fonction publique ainsi qu'aux perturbations générées lors de la transposition. Les principaux éléments d'insatisfaction mentionnés sont les suivants :

- Salaire trop bas et largement inférieur à celui de la fonction publique du Mali;
- Formation insuffisante et répartie inéquitablement;
- Manque de collaboration et de communication;
- Gestion centralisée et verticale qui génère la méfiance;
- Manque de transparence dans la gestion;
- Trop de politique impliquée dans la gestion;
- Accord d'Établissement désuet;
- Plan de carrière inexistant;
- Montures : remboursement insuffisant (zones);
- Logements de l'Office mal entretenus (zones).

La restructuration de l'Office a laissé chez les employés un goût amer. La gestion du changement lors de cette importante étape a été limitée à de l'information, et en conséquence, elle n'est pas encore digérée. Les employés y réfèrent aujourd'hui avec douleur comme s'il s'agissait d'une situation très récente.

Recommandation :

Trop de plaies sont encore ouvertes suite à la transposition et empêchent les employés d'aller de l'avant. Le regard est encore porté sur l'avant 1994 et le changement de vocation de l'Office n'a pas été bien compris ni intégré. Comme 58% des employés actuels ont vécus cette situation, ce nombre est suffisamment important pour générer de l'inertie. Si on conjugue les éléments âge et expérience antérieure jumelée avec la transposition non résolue, on se retrouve avec une possibilité de sclérose organisationnelle due à une stabilité dans l'organisation et à l'apport faible de nouvelles compétences.

RECOMMANDATION 24

24.1 Des ateliers doivent être mis sur pied au plus tôt pour permettre aux employés de faire une fois pour toute le deuil de l'Office d'avant 1994, et envisager le présent et l'avenir avec ouverture.

4.3 Gestion des ressources humaines

Il n'existe aucun service dédié à la gestion des ressources humaines. Les fonctions affiliées à la gestion de la paie, à l'administration des dossiers des employés et à la dotation des postes sont entièrement sous la responsabilité de la Chef des services administratifs.

La fonction gestion des ressources humaines telle qu'elle est exercée actuellement est purement réactive. Compte tenu de lacunes importantes au niveau de l'archivage des dossiers des employés, une perte de temps considérable est occasionnée à la recherche de dossiers. Aucun plan de travail, sur une base quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle ne semble être appliqué. De plus, la plupart des tâches sont effectuées manuellement, sauf la gestion de la paie.

Aucune activité stratégique ou de planification et de conseil à la gestion n'est effectuée. Telle qu'elle est organisée, la section des services administratifs n'est pas en mesure de faire plus et mieux. Trop de tâches cléricales et manuelles accablent les employés et les activités ne sont pas suffisamment informatisées.

Un service de ressources humaines bien intégré et organisé doit être en mesure de fournir des conseils professionnels efficaces et appropriés, et de s'occuper de la gestion de carrière des employés de leur arrivée dans l'organisation à leur décès. Pour ce faire, il est essentiel d'avoir accès à une information précise et à jour qui permet de faire des analyses et des projections. Ainsi, l'établissement des besoins de formation, le suivi de la formation, la planification de la relève, l'analyse de l'effectif (en termes d'âge, de compétence et d'expérience, etc.), la mise en œuvre et le suivi de l'évaluation des employés, l'élaboration et le suivi des plans de carrière, etc. sont des activités essentielles pour permettre à l'Office d'être en mesure de rencontrer ses objectifs opérationnels à l'intérieur des délais requis.

RECOMMANDATION 25

25.1 Compte tenu du nombre d'employés à l'ON, la gestion des ressources humaines occupe une grande place au sein du Service administratif et doit être constituée en service autonome et structuré. Ce service se rattachera au DAF.

Dès que les systèmes informatiques le permettront, il est essentiel d'étudier la possibilité de déléguer/décentraliser certaines tâches de ressources humaines dans les zones, libérant ainsi d'autant l'agent de paie. Une revue de toutes les tâches devra aussi être entreprise pour identifier les responsabilités/tâches qui peuvent être efficacement faites en zone, l'objectif visé étant de maintenir au siège les activités de planification stratégique et de contrôle et de déléguer les tâches courantes dans les zones.

Il est essentiel que l'équipe de ressources humaines se dote de compétences croisées pour éviter que toutes les connaissances techniques reliées à un poste soient détenues par une seule et même personne. La notion de travail d'équipe doit être développée pour améliorer l'efficacité du service et en assurer la continuité durant les congés et les absences.

Une équipe de ressources humaines complémentaire, compétente et reconnue facilitera l'atteinte des objectifs de l'organisation.

RECOMMANDATION 26

26.1 Il est essentiel de revoir les compétences de l'équipe actuelle, repenser la distribution des tâches et s'assurer que le matériel et les outils nécessaires leur soient fournis, notamment le support informatique.

Pour être un interlocuteur valable en termes de ressources humaines au niveau du comité de gestion, le nouveau Chef des ressources humaines et le DAF doivent être formés en gestion des ressources humaines. Ils doivent pouvoir s'appuyer sur des systèmes qui leur permettent de faire facilement des recherches sur la démographie de l'organisation pour être en mesure de faire des projections et de proposer des alternatives dynamiques.

RECOMMANDATION 27

27.1 Tous les intervenants en gestion des ressources humaines, tant au Siège qu'en zone doivent être formés en ressources humaines.

Dans les zones, le Chef des services administratifs doit devenir un intervenant important et proactif dans cette activité. Il sera le conseiller en cette matière auprès du directeur de zone et pourra proposer au comité de gestion des approches créatives et innovatrices aux différentes situations qui se présenteront.

Il n'est pas possible de se prononcer le nombre de ressources requises dans ce nouveau service. L'implantation de l'informatique et d'un réseau Intranet et Internet amènera des changements importants dans le travail et les relations entre les employés dont l'impact est impossible à évaluer actuellement. Une revue des procédures et des méthodes de travail devra être faite de façon systématique pour s'assurer que l'on tire un avantage des ressources informatiques et que l'on délaisse les systèmes manuels ou autres actuellement en place. Il y aurait lieu d'établir des normes de travail et de réévaluer les procédures de traitement des dossiers des employés et de l'archivage.

RECOMMANDATION 28

28.1 Des démarches doivent être entreprises au plus tôt auprès des représentants du ministère concerné pour effectuer tous les enregistrements requis de façon électronique, (registre officiel des employés et registre des salaires).

Le système de paie devra peut-être modifié pour être compatible avec le système de la République, pour éviter de doubler les manipulations d'informations.

RECOMMANDATION 29

29.1 Avec la mise en place de postes de travail informatisés pour chaque employé, avec Internet et Intranet, les habitudes de travail doivent être modifiées dans toute l'organisation et chaque employé doit devenir plus autonome et moins dépendant d'un service de secrétariat.

4.4 Rémunération

La rémunération des employés de l'ON est prévue dans l'Accord d'Établissement. Les salaires et avantages ont été établis lors de la transposition de l'Office et tous les employés se plaignent que leur salaire n'est plus compétitif avec la fonction publique et ne reflète pas l'augmentation du coût de la vie.

Depuis l'établissement du barème des salaires, plusieurs décrets nationaux ont modifié de façon statutaire le salaire de base des employés :

- Prime de solidarité sociale 6 500 (C, D, E), 5 000 (B) 2 000 (A)
- Majoration 1994 (10%- 5%)
- Majoration 1997 (5%)
- Majoration 1998 (5%)
- Majoration 1999 (7%)

Lorsqu'on applique ces primes et majorations au salaire minimum et maximum des échelles des employés de l'Office, les salaires réellement payés maintenant sont les suivants :

	Office du Niger	Fonction Publique 2006	Fonction Publique 2007
Catégorie A	99 219 à 229 219	102 667 à 263 250	105 300 à 270 000
Catégorie B	63 911 à 194 408	62 887 à 182 812	64 500 à 187 500
Catégorie C	47 739 à 90 920	44 167 à 131 625	45 300 à 135 000
Catégorie D	32 357 à 56 959	N.a.	N.a.
Catégorie E	21 660 à 31 020	N.a.	N.a.

Il appert donc à la lumière de ce calcul que **les salaires des employés de l'Office sont compétitifs avec les salaires payés aux fonctionnaires.**

Le 13^e mois est payé aux employés de façon systématique mais n'est pas mentionné dans l'Accord d'Établissement. De nombreuses primes et indemnités sont prévues et payées aux employés. D'autres primes qui apparaissent dans l'Accord d'Établissement sont désuètes et ont été transformées ou ne sont plus payées, ex. : Cession de riz.

Dans les zones, tous les employés ou presque sont logés dans les établissements de l'Office. C'est aussi le cas pour certains employés du Siège. Cet avantage n'est pas chiffré dans les budgets ni considéré comme tel par les employés et n'apparaît pas dans l'Accord d'Établissement.

RECOMMANDATION 30

30.1 À travers les ateliers sur le climat de travail, les employés doivent être sensibilisés à leurs conditions d'emploi réelles et aux divers avantages que l'organisation leur offre. Ils doivent aussi être mis au courant de celles qui prévalent dans d'autres organisations pour être en mesure de reconnaître et d'apprécier leurs acquis.

4.5 Documentation

Pour effectuer les tâches de ressources humaines, les responsables des ressources humaines s'appuient sur divers documents, soit le Manuel de Procédures Administratives, l'Accord d'Établissement, le Règlement intérieur de l'Office du Niger, ainsi que diverses notes émises sur des sujets particuliers, comme par exemple la Note sur l'évaluation des performances.

La majorité des documents de référence sont désuets, au dire même des représentants de l'ON. Le Manuel de Procédures rédigé en 1998 est actuellement sous révision, l'Accord d'Établissement date de la restructuration.

RECOMMANDATION 31

31.1 L'Accord d'Établissement doit être revu au plus tôt pour être représentatif de la réalité, plusieurs articles sont désuets et il n'est pas appliqué, ce qui laisse un vide juridique quant aux conditions réelles des employés de l'Office.

Lors de la négociation/préparation d'un nouvel Accord d'Établissement, il est essentiel de revoir la catégorisation des emplois. Telle que conçue actuellement, les employés sont catégorisés en fonction de leur diplôme et non en fonction des responsabilités qu'ils assument. Le système qui sera mis en place devra regrouper des postes de nature semblable, tant par leurs exigences (académiques et expérience) que par leur niveau de responsabilité. Les exigences académiques et d'expérience deviennent alors des pré-requis à l'embauche et non des éléments déterminants pour l'établissement de salaires.

RECOMMANDATION 32

32.1 En lien avec une nouvelle catégorisation des emplois, des échelles de salaires doivent être établies et prévoir un montant annuel d'augmentation, pour une période de 2 à 5 ans, éliminant ainsi l'insécurité et l'incertitude.

En attendant la signature d'un nouvel Accord, certaines clauses non monétaires de l'Accord actuel mériteraient d'être appliquées. Il est important d'effectuer de façon régulière et systématique les évaluations de rendement des employés même si l'Office n'est pas en mesure de faire des reclassements. Les modèles de Fiches de notation utilisées actuellement sont une base intéressante, mais on doit tendre vers une personnalisation des objectifs pour chaque employé.

L'évaluation du rendement est un moment privilégié pour discuter avec les employés de leurs forces et réussites, ainsi que pour souligner les domaines susceptibles d'amélioration. C'est aussi le moment d'identifier les formations souhaitables et nécessaires permettant ainsi, en regroupant ces besoins, d'élaborer le plan de formation annuel fondé sur les besoins réels des employés en lien avec l'évolution de l'organisation. L'employé doit avoir l'occasion de partager avec son supérieur sur ses succès, ses difficultés ainsi que ses intérêts professionnels et discuter par la même occasion ses

objectifs de rendement et de développement. Chaque employé doit recevoir une copie de sa fiche d'évaluation, dûment signée par son superviseur et l'agent de révision.

RECOMMANDATION 33

33.1 Il est important à partir des informations qu'on extrapole des évaluations, de re-instituer le plan annuel et pluriannuel de formation et de réactiver le comité paritaire de formation, en fonction des besoins de relève et de la vision de l'organisation.

Le Manuel de Procédures Générales est actuellement en révision. Une attention particulière devra être apportée aux descriptions de postes/profils de compétences. Un tel profil doit être rédigé pour chaque poste ou groupe de poste. Il inclura un bref résumé des responsabilités principales, ainsi que les différents diplômes et compétences requis pour y accéder, le tout en lien avec l'Accord d'Établissement. Il doit aussi faire état des expériences requises pour remplir de façon efficace les responsabilités du poste. Ce document une fois préparé, servira au recrutement, à l'évaluation des employés, à l'identification des besoins de formation, assurant ainsi une économie de temps et d'énergie et plus de transparence.

4.6 Recrutement/embauche

Cette fonction est succinctement décrite dans l'Accord d'Établissement et est assortie de procédures établies qui sont suivies et répondent au besoin.

Aucune recommandation.

4.7 Équité en emploi

Il n'existe à l'Office du Niger aucun programme d'équité en emploi, visant à assurer la représentativité des femmes ou d'autres groupes. Le recrutement est effectué à partir de termes de référence identifiant les qualités recherchées, et aucune mention de genre ne limite l'accès aux postes. Un poste Spécialiste Femmes et développement au Siège est exclusivement réservé à une femme et il en est de même pour les postes d'animatrices dans les zones.

AUCUNE RECOMMANDATION

4.8 Congés

La gestion des congés est prévue à l'Accord d'Établissement et n'est pas mentionnée comme un irritant chez les employés. Le seul problème souligné, particulièrement au Siège et chez les cadres gestionnaires est le fait que, compte tenu du manque de personnel dans plusieurs domaines, les congés ne peuvent pas toujours être pris à chaque année. Certaines personnes n'auraient pas eu l'occasion de prendre leurs congés depuis plusieurs années.

Il faut cependant noter que lorsque les employés parlent de congés, ils réfèrent à une période d'un mois. Si une personne ne prend que 1 ou 2 semaines, on ne considère pas qu'elle est en congé.

AUCUNE RECOMMANDATION

4.9 Gestion des cas problèmes/sanctions

Il existe un nombre assez faible de mesures disciplinaires chaque année, et leur gestion ne crée pas de problèmes à l'organisation.

AUCUNE RECOMMANDATION

4.10 Relations syndicat/gestion

Les relations syndicat/gestion semblent bonnes. Le syndicat n'est pas un syndicat de confrontation et les mots d'ordre de grève ne se présentent qu'au moment des grèves générales et nationales. Un des administrateurs au service du personnel est Secrétaire général du Syndicat et Secrétaire adjoint du Syndicat national. Compte tenu de ces divers rôles, il appert qu'une importante période de son temps, entre 50 et 100%, selon les intervenants, est consacrée à des tâches autres que celles de son poste. Cette situation est très handicapante pour la section, car la tâche retombe sur le CSA.

RECOMMANDATION 34

34.1 Le temps alloué aux activités syndicales devrait être identifié et reconnu par la gestion de l'Office et l'allocation des ressources à la section devrait en tenir compte et être ajustée en conséquence.

4.11 Lieu et espace de travail

Les employés ont été rencontrés sur leurs lieux de travail, tant au Siège qu'en Zone. L'espace de travail n'est pas problématique, et chacun dispose d'un lieu de travail de taille acceptable. A l'heure actuelle, les équipements informatiques ne sont pas répartis également mais il existe des plans pour ce faire. Les édifices et bureaux de l'Office sont un patrimoine important et intéressant, particulièrement au Siège. Ils mériteraient d'être mieux entretenus et rafraîchis. Certains systèmes de climatisation apparaissent déficients, si on en juge par l'odeur de moisissure qui s'en dégage. Des pièces de mobilier inutilisées et défectueuses gisent ça et là et des masses de papiers accumulés laissent la poussière sur des balcons.

RECOMMANDATION 35

35.1 Une petite campagne d'embellissement et de rajeunissement des installations rallierait les employés autour d'un projet mobilisateur et aurait un effet très bénéfique sur leur satisfaction au travail et leur perception d'eux même. Il est plus stimulant de travailler dans un environnement propre et personnalisé. Les bénéfices dépasseront rapidement le faible investissement de temps et d'argent que ce projet pourrait coûter.

5. ANALYSE DES RELATIONS DE L'OFFICE DU NIGER AVEC LES PRINCIPAUX PARTENAIRES EXTERNES

Dans le cadre du présent audit et conformément aux Termes de référence (TDR), les principaux groupes de partenaires de l'Office du Niger (ON) qui ont été analysés par le Consultant sont :

- les organisations représentant les usagers d'eau et les exploitations agricoles;
- les collectivités territoriales;
- les prestataires et fournisseurs de services;
- l'Administration.

Lors de son mandat le Consultant a établi, de concert avec les responsables de l'ON, la liste des principaux partenaires de l'ON à rencontrer. Les partenaires retenus représentent les principaux collaborateurs de l'ON et sont susceptibles de conditionner le succès des activités et de l'efficacité de l'ON. L'audit s'est également référé à deux importantes études récemment commanditées par le Ministère de l'Agriculture. Il s'agit d'une part de l'analyse institutionnelle menée en 2005 dans le cadre d'une étude de faisabilité du PADON²⁰ et d'autre part, du Schéma Directeur de Développement²¹ achevée en décembre 2004 et récemment en cours d'approbation par les instances dirigeantes de la zone. Ces études, qui présentent chacune un diagnostic très pertinent sur la situation du développement de la zone du Niger et notamment sur les opérateurs et acteurs liés à l'Office du Niger, ont donc été exploitées à leur juste valeur.

Rappelons que l'un des objectifs de cet audit est de conseiller l'ON sur ses relations avec ses principaux partenaires. Il s'agit donc d'identifier les forces et faiblesses de ces relations, d'identifier les aspects à améliorer et, s'il y a lieu, de suggérer des façons de renforcer ces liens. Il est à souligner que le présent mandat ne consiste pas à remettre en question le choix des partenaires par l'ON mais plutôt d'évaluer si ces partenaires contribuent efficacement avec l'ON à l'atteinte de ses objectifs, et surtout de ses engagements consignés dans le Contrat Plan.

Les principaux partenaires rencontrés lors de la mission du consultant ont tous exprimé librement leur avis sur leurs relations avec l'ON. Cette section présente une synthèse de ces commentaires y compris les principaux constats et enfin des recommandations. Les partenaires sont regroupés par type tel que prescrit dans les TDR.

Ce document étant destiné principalement à ceux qui ont déjà une connaissance approfondie de l'ON, il a été jugé préférable d'éviter de longues explications sur le contexte historique de l'ON et plutôt insister sur le diagnostic de la situation actuelle. Ce choix devrait faciliter la lecture et évitera un document trop lourd.

5.1 Les relations de l'ON avec les Usagers d'eau/Exploitations agricoles

Les relations de concertation entre l'ON, les usagers d'eau et les exploitations agricoles sont pour la plupart organisées à travers trois types de comités paritaires :

- le Comité paritaire de gestion des terres (CPGT);
- le Comité paritaire de gestion des fonds d'entretien du réseau hydraulique secondaire (CPGFERS);
- l'Organisation pour l'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT).

Ces relations sont accompagnées d'une représentation des exploitants constituée d'un délégué général et deux délégués généraux adjoints élus qui participent aux principaux organes de gestion et de contrôle de l'ON. La mise en place de ces comités traduit la volonté indéniable d'un partage des responsabilités de gestion entre l'ON et les exploitants agricoles.

²⁰ BRLI/GEDUR/CIRA (2005 - Édition provisoire). Rapport Institutionnel - Programme d'appui au Développement de la Zone de l'Office du Niger (PADON), Ségou, Mali.

²¹ Consultants for Development Programmes (CDP). Op. Cit. Décembre 2004.

Par ailleurs, étant donné que dans le cadre du contrat de concession de service public par l'ON ce dernier doit assurer « le conseil rural et l'assistance aux exploitants agricoles des terres aménagées en approvisionnement, en intrants et matériels agricoles », le Consultant a jugé utile d'étendre son analyse sur le Service Conseil Rural (SCR) de l'ON chargé de cette mission. Il convient aussi de rappeler que l'ON s'est engagé dans un ambitieux programme d'extension et de développement de nouveaux aménagements hydro-agricoles (de l'ordre de 100 000 ha) pour les prochaines années. Par conséquent, il est important que l'encadrement et l'assistance aux exploitants agricoles puissent suivre cette évolution.

Enfin, le développement incessant des activités agricoles dans la zone de l'ON permet de constater la montée en force des organisations professionnelles, ces dernières démontrant en effet une capacité grandissante de prendre leur responsabilité en main, et ce, de manière autonome. Le Consultant, sans prétendre être exhaustif dans le choix des interlocuteurs, s'est penché notamment sur les syndicats ruraux et la Chambre de l'agriculture.

Les principaux partenaires mentionnés précédemment ont été interrogés par rapport à leurs relations avec l'ON, leurs points de vue et commentaires sont présentés ci-après.

5.1.1 Partenaire : Comité paritaire de gestion des terres (CPGT)

La principale mission du CPGT consiste à recevoir et examiner les dossiers relatifs aux demandes d'attribution ou de réallocation des terres de culture ou d'habitation; d'examiner les propositions d'éviction des exploitants défaillants; de recevoir les réclamations présentées par les exploitants vis-à-vis de l'ON dans le cadre de ses prestations de services et les ampliations de mise en demeure de l'Office contre les exploitants et enfin d'assurer la médiation entre les exploitants et l'ON dans la recherche de solutions lors de différends. Le CPGT, pour chaque zone, est composé à égalité de membres des représentants élus des exploitations agricoles et des représentants de l'ON désignés par le PDG.

Aux termes de l'article 19 du dernier chapitre de la loi portant décret de gérance (N°96-188/P-RM) à l'ON, l'occupation des terres en gérance se fait conformément à l'un des modes de tenure suivants : le contrat annuel d'exploitation (CAE), le permis d'exploitation agricole (PEA), le bail emphytéotique, le bail ordinaire et le bail d'habitation. Cette tenure particulière vise une certaine sécurisation pour les paysans notamment avec le PEA et l'installation de privés avec les différentes formes de contrats de bail. Cependant le décret de gérance est confronté à de multiples obstacles et n'est que partiellement appliqué. Les problèmes sont résumés ainsi :

La pression foncière croissante a conduit à une réduction de la taille moyenne des parcelles qui, sur certains périmètres, conduit à une prolifération de parcelles au-dessous du seuil de rentabilité.

Les dispositions de gérance des terres aménagées manifestent un régime d'exception par rapport au Code Domanial et Foncier (CDF) et certains juristes s'interrogent sur leur légalité. Dans tous les cas, la modalité d'affectation des terres à l'Office qui est celle du Décret de gérance n'est dans le CDF qu'une disposition transitoire et le nouveau texte de mars 2000, exclurait qu'elle puisse être appliquée aux EPIC.

Certains, en particulier les banques et des candidats à l'exploitation, demandent la création d'un nouveau mode de tenure, à savoir le « titre foncier » qui rendrait l'exploitant pleinement propriétaire de la terre. Le fermage (cessions, échanges et locations non délimités et non enregistrés et même la vente officieuse de terres) est parfois pratiqué à l'ON bien qu'il soit interdit par le décret de gérance ainsi que les textes définissant les attributions de terres.

La gestion des terres urbaines est encore en grande partie assurée par l'ON. Avec la croissance des populations les communes en zone irriguée seront confrontées à un manque de terre pour l'extension et l'amélioration du milieu urbain. Les critères d'attribution des parcelles dans les terres aménagées ne sont souvent pas appliqués suivant les normes.

Les surfaces des exploitations ont diminué fortement au cours des années et ne vont pas de pair avec l'augmentation des rendements sur le riz irrigué. La situation actuelle d'usage des terres n'est pas connue ni enregistrée. Le retard accusé par le cadastre qui en est chargé, est difficile à rattraper.

Le suivi du foncier par l'Office (Service du Cadastre) ne permet guère d'identifier avec clarté les problèmes: les données du cadastre ne sont pas actualisées avec la fréquence nécessaire, les décisions d'attribution répondent aux demandes sans suivre un plan d'affectation précise, etc.

Du point de vue organisationnel de ce comité paritaire, les membres paysans - en tant que partenaires à part entière - révèlent de nombreux irritants. Ils concernent notamment les indemnités jugées nettement insuffisantes lors des réunions du Comité (5 000G/réunion) et souhaiteraient une hausse des indemnités des membres des comités paritaires par réunion à 10 000 CFA. Les principaux autres points soulevés sont :

- La qualité des sols n'est pas prise en compte lors de l'octroi des terres par l'ON;
- Les membres paysans apprécient les formations reçues bien que certains thèmes traités soient difficiles à maîtriser (ex : les procédures de distribution de terres);
- La traduction des documents en bambara est satisfaisante mais non systématique;
- Les procédures de passation de service d'un membre à l'autre sont insatisfaisantes;
- Il est déploré le fait qu'en comité, c'est le directeur de zone qui à le dernier mot.
- Pour les demandes de baux visant les terres en friches, la décision finale est du ressort du Ministère de l'agriculture à Bamako;
- La mauvaise circulation des règlements internes du CPGT parmi les membres;
- L'absence d'évaluation des membres au cours de leur mandat (durée 5 ans).

RECOMMANDATIONS 36

- 36.1 Considérant le rôle stratégique de ce comité paritaire et de son impact dans le milieu, une évaluation tous les deux ans de chaque membre devrait être réalisée afin de s'assurer de leur efficacité, de leur contribution et objectivité (rappelons qu'au cours de leur affectation, les membres sont susceptibles d'être confrontés à des situations de réactions fortes du public, de conflits d'intérêt, etc.).
- 36.2 Les comptes rendus des sessions du CPGT doivent être rédigés et distribués aux membres de manière plus rigoureuse.
- 36.3 Le concept de redevances est devenu un instrument puissant lors des discussions (ou des négociations) concernant des changements et des demandes d'augmentation d'indemnités par les membres paysans de divers comités (CPGT, CPGFERS, etc.), en effet, l'idée d'augmenter la redevance pour couvrir une telle demande provoque parmi les producteurs-contribuables un refus catégorique. Cette position permet certes d'éviter des dérapages toutefois elle pourrait créer un obstacle à des opportunités de progrès. L'ON devrait fournir des informations sur la répercussion d'une hausse d'indemnités sur les redevances.
- 36.4 Un représentant du Service de cadastre de l'ON devrait être présent lors des réunions des CPGT.

5.1.2 Partenaire : Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS)

La principale mission des CPGFERS est de programmer et de coordonner l'exécution de l'entretien du réseau secondaire; il gère en outre le fonds d'entretien du réseau secondaire et se concerte sur les priorités des travaux d'entretien y compris dresser le projet de budget correspondant. Il réceptionne les travaux, établit les projets d'éviction, se prononce sur les demandes de dégrèvement de redevance formulée par les exploitants. Le CPGFERS, pour chaque zone, est composé à égalité de membres des représentants élus des exploitations agricoles et des représentants de l'ON.

Les relations avec l'ON et les CPGFERS (notamment les membres-paysans) sont très bonnes. Toutefois l'organisation actuelle est inhibée par la répartition des activités et responsabilités sur plusieurs bureaux: SAH, BDM, DAF, etc., et est marquée par une surcharge des cadres responsables pour la passation des marchés. D'autres remarques concernent :

- Les membres paysans de l'ON qui sont surchargés et ne peuvent assurer correctement toutes leurs fonctions dès lors qu'ils gèrent souvent jusqu'à 1 000 has.

- Les normes techniques d'entretien théoriques (ex : des réseaux d'adduction, de distribution et de drainage et des pistes et ouvrages de génie civil) qui ne sont appliquées dans la pratique qu'en fonction du budget disponible et du niveau de redevance. Au niveau des réseaux tertiaires, elles sont peu définies et mal connues des exploitants. Les dépenses engagées dans la maintenance ne reflètent en général pas les coûts de référence utilisés au niveau des budgets normalisés.
- Une circulation insuffisante d'informations entre les représentants des exploitants et les exploitants eux-mêmes.
- Des disparités de capacité des représentants entre les différentes zones.
- Le non-respect des procédures du manuel de gestion du règlement intérieur des CPGFERS, notamment au niveau de la délégation de pouvoir de signature au directeur de zone, de l'oubli de la distribution du PV de la réunion précédente avant la tenue de la prochaine rencontre, etc.
- La nécessité d'une clarification juridique (par rapport au décret de gérance) sur le rôle des CPGFERS dans la gestion du réseau tertiaire, en liaison avec l'initiative d'organisation des OERT.
- L'existence de débats sur le choix des représentants des exploitants: représentants de villages ou représentants d'unités hydrauliques (arroseurs, puis partiteurs).
- La satisfaction des membres de pouvoir discuter en comité les problèmes des non payeurs, de la prise de décision en commun et de l'annonce au paysan concerné;
- Les indemnités données aux membres (5 000CFA/recontre) qui sont jugées insuffisantes.
- Des formations très appréciées par les membres mais prévoir des formations complémentaires (et de recyclage), de plus longue durée (la session) et d'autres formations plus pointues sur les techniques d'entretien des infrastructures/gestion de l'eau.
- Les membres sont parfois soumis à une pression public (ex : choix des prestataires, résolution de cas de non payeurs, etc.);
- Le dépouillement des marchés >50 million FCFA se passe principalement à Bamako avec des retards importants (délais d'une année est courant), ces délais peuvent parfois mettre en péril le projet initial.
- Les offres financières des offres de services par les prestataires privés dépassent fréquemment le budget prévu par l'ON;

RECOMMANDATIONS 37

- 37.1 Le CPGFERS doit renforcer l'application des règlements internes.
- 37.2 L'ON doit établir des procédures pour éviter le problème d'offres financières des prestataires privés qui dépassent le budget prévu (solutions à préconiser : annoncer un budget cible, recours à des avenants, etc.).
- 37.3 L'implication des paysans-membres dans le processus de sélection des entrepreneurs contribue à diminuer les risques de suspicions ou de collusion, aussi le CPGFERS devrait publier un registre des prestataires de services recommandés.
- 37.4 Le Plan Annuel d'Entretien (PAE) doit être diffusé de manière plus large auprès des membres du CPGFERS y compris les intervenants non membres du comité.

5.1.3 Partenaire : Organisation pour l'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT)

La principale mission de l'OERT est de regrouper des exploitants d'un arroseur en vue d'améliorer l'entretien de l'ensemble du réseau tertiaire (irrigation, drainage, pistes, diguettes). L'OERT est dirigée par un comité composé uniquement de paysans agricoles élus par leurs paires rassemblés autour d'un arroseur commun. Le Contrat Plan 2005-2007 prévoit la création de 3 000 OERT. L'exécution du programme de formation a souffert d'une faible implication des agents d'encadrement de l'ON (chefs de zones, chefs d'arroiseurs, membres paysans) déjà surchargés, une faible participation des exploitants non-résidents; d'un manque d'appui suivi aux activités des OERT; et de la lenteur du processus d'officialisation des OERT. Malgré tout cela, le mécanisme de l'OERT dans le

système paritaire est bien apprécié par les exploitants; le retard de la mise en place est beaucoup déploré.

Au niveau tertiaire, force est de reconnaître que dans beaucoup de cas les travaux d'entretien ne sont pas réalisés conformément aux nécessités. Les échanges indiquent :

- La faible conscience de l'impact de l'entretien tertiaire sur le fonctionnement du reste du réseau.
- Les normes d'entretien ne sont pas clairement diffusées aux exploitants et les sanctions prévues en cas de négligence dans l'entretien ne sont jamais appliquées.
- L'organisation des exploitants autour d'un même arroseur pour la réalisation des travaux est difficile en particulier quand la disparité des exploitants (résidents et non-résidents) rend difficiles la sensibilisation et la mobilisation pour les travaux.

Les exploitants, aussi, sont conscients que la qualité de l'aménagement de parcelles (planage) et l'entretien au niveau des parcelles et arroseur pose problèmes de coordination, surtout dans les nouveaux casiers. La coordination est affectée entre autres par de plus grandes distances entre habitat et casier et le fait que les nouveaux installés ne soient pas suffisamment familiarisés avec la riziculture irriguée. Par ailleurs, l'étude du Schéma Directeur soulignait que les organisations d'entretien des réseaux tertiaires (OERT) devraient servir de base pour un travail beaucoup plus ambitieux de structuration des exploitants, autour d'**associations d'usagers** regroupant les différentes OERT sur un même partiteur. Ces associations seraient la base du transfert graduel des responsabilités de gestion des réseaux tertiaires et, dans une certaine mesure, secondaire: gestion des entretiens et de l'eau, collecte de la redevance des associés pour le paiement à l'Office, appui conseil, participation aux mécanismes paritaires.

Les membres-paysans d'OERT ont soulevé d'autres points tels que :

- Ils reconnaissent la difficulté de collecter les redevances (parfois en nature parfois en sac de riz) et sont parfois confrontés à de sérieux problèmes de divergences au sein de leur organisation (ils craignent et évitent l'ON pour l'arbitrage); ils souhaiteraient recevoir une formation sur la résolution de problèmes/conflits de groupes.
- La connaissance du fonctionnement d'une OERT n'est pas encore acquise par tous.
- Ils sont conscients de la valeur du récépissé de l'organisation cependant il a été soulevé la difficulté d'obtenir ce récépissé (longue attente).
- Les sanctions contre le non-payeur sont bien connues par tous mais rarement appliquées (les autres membres avanceraient l'argent et se feraient rembourser au moment de la récolte).
- Ils ne connaissent pas bien la raison des Comités paritaires de partiteurs.
- Ils ont apprécié les formations reçues (dont certaines par les néerlandais) mais ils souhaiteraient un manuel de gestion et aussi une formation sur le stockage de denrée dans le but de constituer un fonds propre d'entretien.

Dans certaines OERT, on note les problèmes entre membres résidents/non-résidents (ces derniers étant plus récalcitrants à respecter les consignes).

Certains arroseurs en zones réhabilitées sont de dimensions trop importantes pour que les exploitants puissent les maintenir facilement dans leur état initial. Les travaux d'entretien peuvent devenir trop importants, ils souhaiteraient avoir de la machinerie. Ils soulignent le problème des arroseurs mal dimensionnés ce qui provoquerait un envasement rapide.

RECOMMANDATIONS 38

- 38.1 L'ON devrait élargir l'accès des formations en entretien des aménagements aux membres OERT et étudier la possibilité de leur louer des équipements d'entretien.
- 38.2 Renforcer les formations sur la gestion et le fonctionnement d'une OERT.
- 38.3 Accélérer à 1 mois maximum le processus d'octroi du récépissé à une OERT.
- 38.4 Maintenir les formations sur la gestion et le stockage de denrée afin d'aider les OERT à se constituer un fonds propre d'entretien.
- 38.5 L'ON doit assurer une meilleure synchronisation et coordination des travaux d'entretien dans les canaux secondaires et tertiaires.
- 38.6 Le SCR doit mieux informer les OERT sur la différence entre la redevance (réseau secondaire) et les cotisations (réseau tertiaire); le CPGFERS doit renforcer l'application des règlements internes.

5.1.4 Partenaire : Les Délégués de Zones

La principale mission des Délégués de zone est de représenter l'ensemble des producteurs agricoles de la zone auprès de l'Office du Niger. Le Délégué Général Principal a pour mandat d'être membre du Conseil d'Administration de l'ON et de participer au Comité de Suivi du Contrat Plan et aux réunions de concertations entre l'État, l'ON et les partenaires techniques et financiers. Il y a trois Délégués Généraux élus (un DG Principal désigné et deux DG adjoints) par chaque grande zone. Aussi, la structure comprend l'élection de 3 délégués par village et de 3 délégués par zone.

Les Délégués Généraux sont élus pour une durée de 6 ans sur un processus basé sur l'approche villageoise, il est à noter que la représentativité de ces délégués ne jouit pas d'un consensus sur la zone. Les délégués sont le principal porte-parole des producteurs auprès de la direction de l'ON (Ségou). Les délégués considèrent ce poste indispensable pour bien représenter le milieu agricole et notamment l'ensemble des producteurs, la relation avec l'ON est très satisfaisante. En général les délégués élus et choisis sont des producteurs bien connus et respectés par les populations.

- Les tâches d'un délégué sont très importantes ainsi que la surcharge de travail, les indemnités ne semblent pas couvrir tous les frais de transport.
- Les Délégués ne peuvent savoir s'il y a diminution de la consommation de l'eau d'irrigation (objectif de 14 000 m³/ha) et c'est l'ON qui fournit ces données par le biais des données des aiguadiers, or ces registres ne semblent pas tous tenus correctement.
- Ils reprochent le manque d'appui aux AV et le fait que ces derniers ne jouissent pas de statut juridique.
- La formation sur le rôle du délégué a été demandée.

RECOMMANDATIONS 39

- 39.1 L'ON, dans le but d'atteindre son objectif de consommation d'eau d'irrigation à 14 000 m³/ha (consigné dans le Contrat Plan), doit établir une stratégie permettant de suivre avec précision la consommation d'eau (autre que les registres des aiguadiers qui ne sont pas fiables) et communiquer ces données aux Délégués.
- 39.2 L'ON devrait statuer sur les AV et sur leur avenir en tant qu'acteur capable de jouer un rôle similaire - ou complémentaire - aux OERT.

5.1.5 Partenaire : Service de Conseil Rural (SCR)

La principale mission du SCR est de fournir des conseils techniques et de l'assistance aux exploitants des terres aménagées en production agricole, approvisionnement, en intrants et matériel agricole et en renforcement des organisations paysannes en général (femmes et jeunes). Le SCR relève directement de l'ON sous la DADR. Il comprend trois services : Femmes et Développement (F & D) pour l'appui aux groupes féminins, Promotion des organisations Paysannes (POP) pour l'appui aux OP (y compris l'appui à l'émergence des OERT) et la Cellule de Diversification & Multiplication des

Semences pour des conseils aux exploitations (méthode Gestion Intégrée de Production et des Déprédateurs de la FAO et Conseil de Gestion de l'URDOC).

Les moyens humains limités du SCR de l'ON, la diversité des activités affichées ainsi que les nombreuses sollicitations de ces agents pour des activités hors conseil rural (suivi-évaluation notamment) constituent un risque avéré de dispersion et de moindre efficacité. L'appui à la création des OERT (près de 3 000 à constituer sur l'ensemble de la zone ON) absorbe la majeure partie de la capacité de travail. Les prestations fournies par le SCR de l'ON sur le projet Béwani, notamment en appui à l'installation des exploitants, ont reçu une évaluation positive de la part de différents acteurs de la zone. L'effectif du conseil rural de l'ON est considérablement réduit, il se limite à un ou deux agents par zone. Quoi qu'il en soit, il existe actuellement une situation de flou institutionnel à ce niveau et une absence de pilotage du conseil rural.

- Le personnel des bureaux antennes (zones) du SCR a en général démontré une démotivation prononcée compte tenu du manque évident de moyens tant matériel (bureautique, transport, ordinateur, ...) que professionnel (manque de formation et de soutien technique, de matériel pédagogique, etc.).
- Les SCR (Siège et zones) n'ont pu fournir au Consultant de liste des formations techniques offertes aux exploitants (c'est le SSE qui actualise et tient cette information) et ne gardent aucune copie des modules de formation préparés par les différents centres et prestataires de formation. Par conséquent, le service ne dispose d'aucun matériel de référence sur les techniques de production.
- Il semble que la création des OERT (objectif de 3 000 nouveaux OERT pour l'an 2007) par le SCR et plus particulièrement son service POP ait occupé la plupart des ressources du SCR aux dépens de son rôle de conseil agronomique.
- Le SCR et son rôle de services-conseils pour la production agricole se cherche une méthode plus efficace pour mieux appuyer les paysans (on estime la situation actuelle à un (1) conseiller/500 producteurs), c'est la raison des essais de nouveaux modèles en cours tels que GIPD, « Services à la carte », etc. Actuellement les 5 CPS (Centre de prestations de services) - devenu Faranfasi So - ont 157 OP adhérentes avec plus de 7 000 membres, selon l'information du coordinateur de la Fédération. Les services eux-mêmes sont offerts par des prestataires privés, unis dans DELTA Conseil, qui travaillent sous contrat avec les CPS. Ses agents sont des jeunes diplômés ainsi que des anciens cadres de l'ON. En principe les services sont payants, mais jusqu'ici largement subventionnés par le PCPS.

RECOMMANDATION 40

40.1 L'importance accordée par le Contrat Plan 2005-2007 en matière d'appui et d'engagement pour la production agricole et tout ce qui concerne le renforcement des organisations paysannes est éloquent. L'ON dispose pourtant de si peu de moyens pour atteindre ces objectifs qu'il doit rapidement promouvoir les PCPS ou d'autres dispositifs tels que les services-conseils semi-privés, des clubs d'encadrement producteurs - services d'état, etc. L'absence de décision en la matière risque de rendre l'encadrement agricole - tel qu'il existe aujourd'hui - totalement inutile.

5.1.6 Partenaire : Service du Cadastre

Le Service de Cadastre a pour principale mission de réaliser et de tenir les registres fonciers (cadastrages) des parcelles détenus par les producteurs dans les zones aménagées de l'Office du Niger. Le service relève du S.A.H. (de la D.A.D.R.) de l'Office du Niger. Le SC consiste en un modeste bureau avec trois (3) permanents dont le directeur (ingénieur géomètre).

Dans la section précédente sur le CPGT, les problèmes relatifs au domaine foncier ont déjà été exposés. Les points à retenir concernant le service du cadastre et les problèmes relevés sont :

- Compte tenu de ses moyens très limités (personnel (3 permanents), équipement, transport), le service du Cadastre voit avec grande inquiétude l'accroissement des nouvelles superficies et les travaux de cadastre que cela engendre.

- Le SC dit avoir couvert 30 % des superficies du territoire aménagé cependant l'utilisation d'outils plus performants (ex. : images satellites, GPS de haute précision, etc.) permettrait d'accélérer les travaux et terminer la couverture du territoire dans un délai raisonnable.
- La situation actuelle d'usage des terres n'est pas connue ni enregistrée. Le retard accusé par le cadastre qui en est chargé, est difficile à rattraper. Le suivi du foncier par l'Office ne permet guère d'identifier avec clarté les problèmes: les données du cadastre ne sont pas actualisées avec la fréquence nécessaire, les décisions d'attribution répondent aux demandes sans suivre un plan d'affectation précise, etc.

RECOMMANDATIONS 41

- 41.1 Malgré les vocations très distinctes entre le CPGT et le SC, il serait utile de considérer les synergies possibles entre ces deux organes, ne serait-ce pour des raisons d'échanges d'informations et d'activités en commun.
- 41.2 Le SC a très fréquemment recours à des bureaux d'études locaux (dont 3 à Ségou et 1 à Niono) pour réaliser des travaux d'envergure, cette formule devrait être privilégiée;
- 41.3 Il a été souligné que les Chefs d'équipe de zone des Unités d'entretien de zone ont bénéficié dans le passé de formation en topographie/GPS et que ces connaissances pourraient être mises à profit du SC.

5.1.7 Partenaire : Les Syndicats agricoles et du milieu rural

La principale mission d'un syndicat d'exploitants agricoles est un rôle de mobilisateur important du milieu rural. Il contribue à l'émergence d'initiatives comme celles de la création dans chaque zone de coopératives d'approvisionnement en engrais et de commercialisation. Il offre de l'encadrement auprès des exploitants (domaines : production agricole, commercialisation, achat/approvisionnement en intrants). Enfin le syndicat tel que SEXAGON représente et défend les droits des exploitants lorsqu'il y a litige avec l'ON (ex : évincement). On retrouve deux principaux syndicats rural dans la zone ON : le SEXAGON (13 000 membres inscrits) et le SYNADEC. Il n'y a aucun lien direct avec l'ON.

- Leur relation avec l'ON est excellente toutefois ils apprécieraient être invités aux Comités de suivi du Contrat Plan et aussi être plus impliqués dans les cas de problèmes de conflits foncier.
- Ils rappellent que les exploitants dans les anciens périmètres (non réhabilités) sont pénalisés puisqu'ils ne bénéficient pas de titre foncier (cadastre).
- Le SEXAGON soutient que les méthodes de mesures de rendements dans les parcelles de riz menées par le SSE (de l'ON) donnent des résultats erronés. Ce constat perdure malgré des dispositions prises par l'ON (recours à des experts externes pour vérifier cette hypothèse, montage de Comités de suivi, etc.). Les responsables de SEXAGON seraient réconfortés s'ils étaient aussi invités lors de cette opération.

RECOMMANDATIONS 42

- 42.1 Le L'ON devrait établir un protocole d'entente avec les Syndicats pour déterminer de manière plus précise leur rôle.
- 42.2 L'ON devrait inviter les responsables de SEXAGON lors des opérations de détermination de rendement agricole sur le terrain.

5.1.8 Partenaire : La Chambre d'agriculture

Les Chambres d'agriculture sont des organes professionnels consultatifs voués aux intérêts agricoles et conçus comme interlocuteurs des pouvoirs publics et comme structures d'encadrement de groupements coopératifs. L'organisation de la Chambre est en principe représentative depuis les villages jusqu'aux niveaux régional et national (Chambre Régionale de l'Agriculture (CRA de Ségou)) et l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali au niveau national). Ce sont des

établissements publics à caractère professionnel créés dans le cadre de la loi n°93-044. Au niveau des cercles, la représentation est assurée par les Chambres Locales d'Agriculture (CLA) de Niono et Macina. Il est à noter que les représentants des CLA sont des délégués de la CRA. Les CLA n'ont pas de personnalité morale distincte des CRA dont elles sont des représentations déconcentrées. Actuellement leur démarrage est lent et leurs fonctions encore limitées à la représentation plus qu'à la structuration du milieu paysan. La Chambre d'agriculture de Niono a créé une commission d'approvisionnement en intrants qui devrait veiller à la conformité des livraisons aux contrats, mais la commission ne semble pas fonctionner correctement. La mission première des chambres locales n'est pas la promotion de « l'entrepreneuriat » ni du développement des affaires (cela relève de l'APCAM) mais plutôt de servir de représentant et de porte-parole principal de tous les acteurs du milieu agricole auprès de l'ON et des autorités de l'état.

Les chambres locales ont récemment tenté de servir d'intermédiaire entre tous les acteurs concernés par l'approvisionnement des intrants agricoles (notamment les engrais), soit l'ON, les fournisseurs d'intrants privés, les importateurs, les institutions financières et les exploitants agricoles afin de garantir à ces derniers un approvisionnement sûr (coût raisonnable, qualité fiable et en quantités suffisantes) cependant jusqu'à présent cela s'est avéré un échec même après des achats regroupés.

- Les relations des Chambres de l'agriculture avec l'ON sont bonnes. Les relations se font plus avec le Chef de zone ou, si nécessaire, avec le DG de l'ON.
- Les Chambres souhaiteraient un appui de l'ON pour de la formation, de l'appui technique et financier et pour la prise en charge des membres de la Commission chargé des activités d'approvisionnement agricoles.
- La chambre note le problème flagrant d'alphabétisation dans la région, un frein majeur au développement socio-économique de toute la zone.
- Les représentants des chambres souhaiteraient développer des partenariats avec l'ON et renforcer la concertation lors des Tables rondes.

RECOMMANDATION 43

43.1 Malgré les échecs du passé concernant les tentatives de créer des services d'approvisionnements d'intrants agricoles, les Chambres ont en effet encore du chemin à faire pour gagner la confiance des producteurs. L'ON devrait renforcer ses liens avec les Chambres afin d'assurer et de consolider leur rôle de rassembleur et de représentant du monde rural.

5.1.9 Partenaire : APS (Semences)

L'association APS a pour vocation principale de produire et distribuer des semences de riz (R2) dans la zone de l'Office du Niger. C'est une association de paysans totalement autonome en voie d'accréditation. Depuis 1998, l'URDOC et l'ON ont lancé un programme semencier ayant abouti à la création de cinq associations de producteurs de semences (une APS par zone) et, en 2003, d'une coordination des APS.

La production de R2 a été transférée partiellement vers des associations de producteurs de semences (APS) et vers un GIE issu du transfert de la ferme de Niégue (une description plus détaillée de cette activité est décrite en Annexe). Le transfert de l'activité de production de semences R2 aux OP est encourageant, mais des appuis sont nécessaires pour améliorer la couverture, notamment en prévision d'extension des surfaces. Ces appuis pourraient être canalisés à travers la Coordination des APS (et éventuellement à travers un appui des Faranfasi so, après adhésion), lui permettant de mener à bien ses activités dans la certification des semences (relations avec la DRRC de Ségou et des laboratoires), ainsi que dans l'appui aux cinq APS (formation au fonctionnement des APS, appui pour l'accès aux financements pour la construction de magasins de stockage, pour l'acquisition d'équipements de vannage, pour l'emballage des produits, etc.).

- La fourniture de semences certifiées de riz semble être assez bien gérée pour une partie importante par les Associations des Producteurs de Semences (APS), qui regroupent plus de

180 producteurs. Les APS produisent des semences R2, à un moindre prix que les deux fermes semencières privées. Vu que la quantité de semences utilisée par ha en moyen est de 60 kg et le Service Conseil Rural (SCR) conseille un renouvellement triennal, les 518 tonnes représentent approximativement un tiers des besoins théoriques.

- L'APS est soumis à des contrôles réguliers et rigoureux de la part des services de contrôle (Labocem, DNRC), il y a la vérification en champs et au poste de réception pour la certification (l'ON a assuré les coûts de transport du service de contrôle).
- Les APS rappellent qu'ils doivent leur existence à l'ON et son appui, ils maintiennent d'excellente relations avec l'ON notamment par le biais de son bureau de coordination.
- Les membres ont reçu des formations de l'ON par le biais de l'URDOC II (en 2002-2003), ils souhaiteraient des formations répétées.
- Leur formation a été très utile à mieux organiser leur structure, à promouvoir leurs produits avec des emballages de qualité avec logo de l'APS et à faire des communiqués publicitaires par radio communautaire et à développer des points de vente, à mieux produire (formation donnée par le SCR de l'ON). Ils déplorent l'absence de documentation suite à leur formation sur la semence.
- Les problèmes et difficultés soulignés par les APS sont brièvement :
 - des producteurs produisent de la R1 sans autorisation;
 - problème de mévente de la semence produite;
 - problème d'obtenir des cautions pour contracter des emprunts agricoles
 - manque des magasins de stockage et équipement pour la vente (balance, etc.)

RECOMMANDATIONS 44

- 44.1 Il est préférable que l'ON soutienne l'APS dans sa recherche d'appuis externes tels que le PAFISEM (appuis aux financements permettant la construction de magasins de stockage, l'acquisition d'équipements de vannage, l'emballage des produits et la commercialisation).
- 44.2 Les formations en production de semences ont démontré leur succès et l'ON devrait les maintenir.

5.2 Les relations de l'ON avec Collectivités territoriales

5.2.1 Partenaire : Les Communes (Collectivités territoriales)

Les communes jouent un rôle stratégique en matière d'organisation et de développement socio-économique du territoire dans la zone, c'est la raison qui a motivé le Consultant a accordé toute son attention sur les communes.

La commune est définie comme étant l'ensemble de villages, de quartiers et/ou de fractions nomades qui se sont regroupés pour gérer ensemble leurs affaires. Ceci signifie qu'ils forment ensemble un territoire que l'on appelle une collectivité territoriale. Le rôle de la commune comprend la gestion des terres et de l'aménagement du territoire (selon la loi n° 96-050 portant principes de constitution et de gestion du domaine des collectivités territoriales). Aussi, elle suscite la concertation entre les acteurs des collectivités locales (communes rurales et cercles) et coordonne le processus de concertation au niveau des communautés, consolide les demandes de la population sous forme de schémas d'aménagements et plans de développement, et assurer les responsabilités de maîtrise d'ouvrages et gestion qui leur sont déléguées par l'État. L'ON est concerné sans être un acteur central dans ce domaine et sa participation est indispensable dans le cadre de l'interaction entre les aménagements hydro-agricoles et les domaines agropastoraux, forestiers, fauniques et halieutiques.

Il est rappelé la situation difficile dans laquelle se trouvent les communes par rapport à l'attribution des terres à usage d'habitation. Tant que les communes (urbaines, rurales) ne sont pas mises en place, les demandes sont traitées par les Comités Paritaires de Gestion des Terres (CPGT) de l'ON. Pour l'instant, les communes ne semblent pas (encore) désireuses de participer à la gestion des

terres irriguées qui est du ressort des CPGT et de la Direction de l'ON. En revanche, les lois de décentralisation leur donnent clairement la responsabilité de la gestion des ressources publiques sur les terres communales exondées. Le décret de gérance de l'ON prévoit que les terrains urbains peuvent faire l'objet de conventions entre l'Office et les communes. Des contacts ont eu lieu entre la direction de l'Office et les communes mais n'ont pas encore abouti à la réaffectation des terres urbaines. Ces processus doivent être menés à terme.

Afin d'éviter un déséquilibre croissant entre le développement des infrastructures hydrauliques et la satisfaction des besoins des populations, un programme d'appui aux Collectivités Territoriales de la zone s'impose en urgence. En conclusion : i) Les collectivités territoriales (communes, cercles, région) doivent assumer de manière graduelle, la responsabilité de planifier et consolider les besoins d'appui des populations, et de coordonner avec les organisations villageoises, la gestion harmonieuse du patrimoine naturel dans toute la zone en dehors des périmètres irrigués; ii) Le développement local doit être le résultat d'un transfert planifié de responsabilités, accompagné des programmes de formation et de renforcement des capacités, des transferts de ressources humaines et financières, et d'un système adéquat de suivi et d'évaluation.

Les rencontres avec les responsables des Communes démontrent en général une grande satisfaction concernant leur relation avec l'ON, il faut dire qu'elles bénéficient toutes directement des activités apportées par l'ON.

- Ils souhaitent assister aux réunions de l'ON lorsque des sujets abordés les concernent, notamment en matière de développement de son territoire, de règlements de conflits sociaux et fonciers, cohésion sociale en général, etc.
- Il subsiste un doute concernant la rumeur qu'une partie des redevances soit versée aux communes, certains responsables demandent si cette idée se concrétisera;
- Tous reconnaissent l'apport important de l'ON en matière de contribution aux taxes municipales (ex. : taxes sur les immeubles de l'ON) ainsi que sa participation aux financements de divers projets à caractère collectif tel que la radio communautaire.
- L'intérêt/participation de l'ON aux débats sur le PDSEC est apprécié et l'on rappelle que l'ON doit respecter les stratégies/recommandations consignées dans le PDSEC surtout lorsqu'il s'agit des activités de développement liées aux aménagements hydro-agricoles.
- Ils auraient besoin de l'appui de l'ON pour faire avancer le dossier d'électrification.
- Ils ont souligné les principaux enjeux socio environnementaux par rapport aux aménagements :
 - réduction des aires de pâturages;
 - destruction des forêts lors des extensions des périmètres - peu ou pas de plan ni de moyens pour les remplacer;
 - sérieux problèmes d'assainissement/contrôle des eaux par endroit (y compris de ruissellement, d'infiltration, débordement et mauvais drainage, etc.) et accroissement de moustiques. Il manquerait des drains de colature autour de certains villages ou habitations;
 - perturbations sociales suite à l'arrivée des populations immigrantes.
- Ils signalent la dégradation des routes/pistes à cause des machines lourdes (ex. : tracteurs de la SATOM), ces voies relèvent entièrement de l'ON (à l'exception des routes nationales).
- Ils voudraient être considérés comme de vrais partenaires avec l'ON en matière de développement (ont donné pour exemple la nécessité d'avoir plus de lavoirs (aire de lessive) pour les femmes).
- Les titres fonciers sont tous au nom de l'ON et la commune n'a pas de droit de regard.
- La délimitation des communes n'est pas fixée, il semble que c'est un problème généralisé au Mali.

RECOMMANDATIONS 45

- 45.1 Doter les Communes de la zone ON en outils cartographiques déjà disponibles à l'ON (cartes, plans, cadastre, etc.).
- 45.2 L'ON doit mener toute sa planification sur la base des PDSEC (par Cercle), notamment dans le cadre de ses projets d'extension de périmètres ou autres.
- 45.3 Promouvoir les projets collectifs et multi-partenaires (ex : village, commune, ON) et par les collectivités locales pour une meilleure prise en charge.
- 45.4 L'ON doit prendre position par rapport aux communes ne disposant plus d'espace (territoire) pour une quelconque expansion;
- 45.5 Distribuer aux collectivités territoriales une copie des Bilan d'exercice de l'ON.
- 45.6 Afin d'éviter des doublons des travaux de cueillette de données/statistiques/ recensements, faire l'inventaire de toutes les données provenant des collectivités territoriales d'une part et de l'ON (et tous ses services) d'autre part. Cette analyse permettra d'identifier les données identiques (ou redondantes) et ensuite de mettre en place un accord d'échange de données entre l'ON et ces partenaires.

5.3 Relations de l'ON avec les Prestataires et Fournisseurs de services

L'ON entretient des relations de travail et d'affaires avec une multitude de prestataires et de fournisseurs de services et cela de manière directe ou indirecte. Les principaux prestataires considérés lors de cette mission ont été les suivants :

- les Entrepreneurs offrant des services en entretien & construction des aménagements;
- les Centres de formation;
- les Administrations.

Les commentaires recueillis par les principaux partenaires mentionnés ci-dessus sont présentés ci-après toutefois leurs noms ni leur identité ne sont pas mentionnés afin de conserver l'anonymat et d'assurer toute objectivité dans les propos et les recommandations.

5.3.1 Partenaire : Les Entrepreneurs en entretien & construction des aménagements (Prestataires/fournisseurs de services)

Les entrepreneurs privés ont pour premier objectif d'offrir des services relatifs à la construction et l'entretien des aménagements (irrigation, drainage, infrastructures) et d'agir, au besoin, comme fournisseurs de biens et d'équipements. Les entrepreneurs prennent des engagements contractuels avec l'ON.

Un problème majeur actuellement réside dans la mise en œuvre des tâches d'aménagement et d'entretien qui souffre des délais des appels d'offre liés à de longues procédures. L'Arrêté n°02-2025/MEF-SEG du 18/09/02 a ramené le seuil de passation des marchés à l'ON de 250 à 50 millions FCFA (avec un transfert vers la DAF). Ceci a réduit le rythme des travaux d'entretiens et provoqué le report du programme. Ainsi au titre du contrat d'entretien de 2004 rien n'a pu être réalisé. Les travaux souffrent en plus des dépassements fréquents de délais des contractants et des problèmes de qualité des prestations.

- Les normes physiques d'entretien (fréquences et quantités de travaux) ont très peu évolué, par manque d'un suivi des travaux au niveau de chaque ouvrage (ou d'un échantillon d'ouvrages) sous forme de fiches de vie
- Les exploitants signalent des travaux mal exécutés par les entrepreneurs privés (ex. : problème de machinerie qui s'embourbent car elles viennent en août, c'est-à-dire en saison des pluies).
- Par rapport aux procédures de l'ON pour l'octroi de marchés aux prestataires privées, ces dernières sont bien informées des appels d'offres, le délai pour l'annonce de l'adjudicataire par l'ON est trop long (plus de 3 mois) mais le délai de règlement des factures par l'ON est raisonnable.

- Un entrepreneur a souligné les difficultés qu'il éprouvait lorsqu'il y avait retard dans la décision de l'ON pour l'octroi d'un marché (au-delà de la période de validité de l'offre, il y a risque d'indisponibilité de la main d'œuvre prévue et d'équipement).
- L'irrigation doit être arrêtée 1 mois avant le démarrage des travaux d'entretien (risque d'embourbement des machines), les paysans sont réticents à suivre cette consigne;
- Les cautions demandées par l'ON pour une offre et un contrat sont : caution de soumission (2 % de l'offre), caution de bonne exécution (3 % de l'offre), frais d'enregistrement auprès de l'impôt (3 % du marché). La caution de bonne exécution est remboursée un (1) an après la fin des travaux et leur réception définitive. Des frais administratifs chargés par les banques relatifs aux cautions représentent des montants non-négligeables.
- Les fournisseurs et les bureaux d'étude déplorent plusieurs problèmes à l'ON : problème du personnel de l'ON (compétences insuffisantes (ex : pour valider les dossiers des bureaux d'études), manque de motivation, disponibilité très restreinte dans certaines zones, absence de 2 ou 3 mois). Peu ou pas de contrôle financier, on paie 100% des honoraires pour des prestations inférieures au contrat.
- Les prestataires de services déplorent l'absence d'outils de travail adéquats pour évaluer et suivre les travaux d'aménagement et pour mesurer les niveaux de consommation d'eau. Un tel registre n'existerait que dans deux zones et on ne trouve aucune fiche signalétique sur les ouvrages, ce qui permettrait de faire un entretien rigoureux au moment approprié. Enfin, on souhaiterait que les communications soient améliorées avec l'ON, entre autres par une plus grande utilisation d'Internet, en raison de la distance entre Ségou et Bamako.

5.3.2 Partenaire : Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)

Les Centres de Formation fournissent des services de formation à la demande de l'ON, ces formations touchent des sujets très variés tels que le renforcement des organisations paysannes, la gestion de l'eau et des équipements, la conduite des comités paritaires, la production agricole, etc. Les centres de formation (ex : CEFE, Delta Conseil, etc.) prennent des engagements contractuels avec l'ON (parmi d'autres demandeurs de services).

La vulnérabilité du réseau (de formation et d'appui-conseil) réside dans la relation de dépendance mutuelle avec Delta Conseil, où se trouvent les conseillers des centres. Un renforcement des moyens humains (conseillers) dans des domaines techniques est à envisager dans une perspective de diversification des clients des centres, notamment en direction des OP spécialisées par produit (semenciers, sécheurs d'échalote, etc.) et pour se rendre éligibles comme prestataires du PASAOP et éventuellement fournir des services à des privés.

5.3.2.1 Commentaires/observations de l'Audit

- Les contrats entre l'ON et les centres de formation peuvent dans certains cas s'étaler sur plusieurs années.
- Les centres de formation entretiennent de bonnes relations et collaborations avec l'ON, les procédures d'octroi de marchés sont simples et bien appliquées.
- Il a été recommandé que l'ON investisse davantage dans la formation/encadrement que dans le suivi et des « sessions d'actualisation ».
- À la fin d'un stage donné, le Plan d'action personnel élaboré par le stagiaire doit être remis à son directeur et ce dernier le révise au bout de 6 et 12 mois, il serait judicieux d'impliquer un responsable du Centre de formation pour évaluer la progression du candidat, analyser la qualité de l'encadrement du stage et de lui permettre de conseiller la direction de l'ON les besoins en développement des ressources humaines.

RECOMMANDATIONS 46

- 46.1 Poursuivre cette bonne collaboration avec les centres privés de formation.
- 46.2 Chercher des financements externes (bailleurs de fonds) pour des formations et l'encadrement.

5.3.3 Les partenaires : Les Administrations publiques

Les commentaires reçus des représentants des Administrations publiques sont relativement similaires malgré quelques distinctions en raison de la mission spécifique de chacune.

- Dans l'ensemble, on souhaite de meilleures communications avec l'ON, la distance entre Ségou et Bamako n'expliquant pas les problèmes rencontrés. La lenteur de l'ON à soumettre les informations et son peu d'initiative à cet égard sont les plus fréquemment cités. On blâme le manque d'organisation de l'ON en ce sens.
- On aimerait aussi voir l'ON jouer un rôle beaucoup plus stratégique en raison de son importance pour le Mali.

Parmi les points à améliorer à court terme, on demande une plus grande transparence dans la circulation de l'information et surtout dans la gestion des terres; une formation régulière et pertinente des agents pour rehausser leurs compétences souvent défaillantes; un meilleur suivi des audits et un archivage structuré des dossiers financiers; un programme bien défini de valorisation du personnel qui est souvent laissé à lui-même, sans plan de carrière et souvent à la merci d'une décision unilatérale du directeur général sur leur avenir professionnel.

5.4 Conclusion

Le résultat de cet exercice qui consistait à analyser les relations de l'ON avec ses divers partenaires a permis de constater le dynamisme impressionnant de tous les acteurs rencontrés. En effet, le Consultant a pu observer une volonté manifeste parmi tous ceux qui collaborent avec l'ON de vouloir atteindre les « engagements » prescrits dans le Contrat Plan 2005-2007. Soulignons que l'ON a de plus le rôle difficile de gérer les nombreux partenaires de manière cohérente afin d'atteindre lui-même ses propres objectifs. C'est dans cet esprit que le Consultant suggère ci-après une série de mesures qui découlent de ces rencontres et échanges²². Le Consultant tient à souligner que les relations de l'ON avec tous ses partenaires sont en général satisfaisantes. Une des principales raisons de ce constat est basée sur des principes qui sous-tendent les actions mises en place par l'ON, elles sont simples mais élémentaires et comprennent :

- l'implication des exploitants agricoles à tous les niveaux;
- la circulation de l'information sur les opérations de l'ON à tous les acteurs et intervenants (notamment les bénéficiaires);
- la confiance donnée aux organisations locales existantes (paysannes, professionnelles, syndicales, etc.) pour qu'elles prennent leurs affaires en main tout en leur assurant des appuis modestes mais stratégiques;
- l'importance accordée à la formation des partenaires.

Sont présentées ci-dessous, les principales mesures visant l'amélioration et/ou le renforcement des relations de l'ON avec ses partenaires.

■
²² Les entretiens détaillés avec les principaux partenaires sont présentés à l'annexe 24.

MESURES COMPLÉMENTAIRES**Au niveau des usagers d'eau/exploitations agricoles**

- S'assurer que les membres paysans des comités paritaires soient sollicités parcimonieusement pour les réunions de travail, les inspections en champs, les sessions d'informations, etc. afin d'éviter les paiements excessifs d'indemnités (ou parfois les situations de non-indemnisation);
- Maintenir ou augmenter les formations accordées aux partenaires;
- Respecter les procédures du Manuel de gestion des FERS et du Règlement intérieur des CPGFERS, notamment au niveau de la délégation de pouvoir de signature au directeur de zone;
- Appréhender les moments difficiles pour les membres des comités paritaires (ex : choix des prestataires, résolution de cas de non payeurs, conflits d'intérêt, etc.), sachant qu'ils sont très sollicités par les amis, familles, connaissances et villageois;
- Diffuser le Plan Annuel d'Entretien (PAE) pour tous les membres du CPGFERS y compris les intervenants non membres du comité;
- Garder un registre des prestataires qui ont donné de bons services reconnus par les membres paysans des comités paritaires;
- Soulager la surcharge des agents d'encadrement de l'ON (chefs de zones, chefs d'arroseurs, membres paysans);
- Éliminer la confusion chez les membres d'OERT entre la redevance (réseau secondaire) et les cotisations (réseau tertiaire);
- Uniformiser les renseignements prodigués aux nouvelles OERT et à celles n'ayant pas bénéficié de ces appuis;
- Évaluer et améliorer l'appui donné par l'ON auprès des partenaires impliqués dans l'approvisionnement et la distribution des intrants agricoles aux producteurs;
- Renforcer les actions d'alphabétisation dans la région, un frein majeur au développement socio-économique de toute la zone;
- Tisser des liens solides avec les représentants des Chambres agricoles notamment lors des concertations et les Tables rondes.

Au niveau des Collectivités territoriales

- Inviter les principaux responsables des communes (Maires, Conseil de Cercles, etc.) aux réunions de l'ON lorsque des sujets abordés les concernent, notamment en matière de développement de leur territoire, de règlements de conflits sociaux et fonciers, affaires touchant la cohésion sociale en général, etc.;
- Tirer au clair le doute autour des redevances qui seraient versées en partie aux communes;
- Respecter les stratégies/recommandations consignées dans le PDSEC lorsque des activités de développement des aménagements hydro-agricoles sont envisagées;
- Appuyer les communes dans le dossier d'électrification;
- Défendre et se conformer aux principes du développement durable dans le cadre des installations hydro-agricoles, notamment par rapport aux aires de pâturages, les plantations de forêts, l'assainissement/contrôle des eaux de drainage, le contrôle de moustiques, la cohésion sociale lors de l'arrivée des populations immigrantes;
- Prendre des mesures adéquates pour éviter la dégradation des routes/pistes à cause des machines lourdes;
- Partager avec les Communes les informations concernant les titres fonciers et étudier la possibilité de délimiter des communes;
- Doter les Communes en outils cartographiques que l'ON possède déjà grâce aux nombreuses études déjà réalisées (cartes, plans, cadastre, etc.);
- Utiliser le PDSEC (au niveau du Cercle) comme outil de référence et de négociation avec les communes pour la promotion du développement socio-économique et du territoire;
- Favoriser les initiatives de développement local afin de susciter les collectivités à se prendre en charge;
- Résoudre l'épineux problème de certaines communes ne disposant plus d'espace (territoire) pour une quelconque expansion;
- Déterminer les données/statistiques/recensements provenant des collectivités territoriales d'une part et de l'ON (CSR, Cadastre, SGE, SSE, Projet VISION, etc.) d'autre part qui pourraient être mises en commun.

Au niveau des Prestataires/Fournisseurs de services

- Réduire les retards dans la décision de l'octroi d'un marché auprès des prestataires privés déjà couvert;
- Appuyer les entrepreneurs dans leurs messages auprès des producteurs d'interrompre l'irrigation lors des travaux, 1 mois avant le démarrage des travaux;
- Évaluer la nécessité et le bien-fondé des montants des différentes cautions demandées dans le cadre des marchés et des contrats entre l'ON et les prestataires privés déjà couvert;
- Investir davantage dans la formation/encadrement que dans le suivi et des « sessions de formation d'actualisation ».

6. SYSTÈME COMPTABLE ET BESOINS DE FINANCEMENT

Tel que mentionné précédemment, les données financières et comptables doivent être considérées avec une prudence certaine en raison de la fiabilité mitigée que l'on se doit de leur accorder. Par conséquent, une étude détaillée et en profondeur n'a pu être vraiment réalisée telle souhaitée. Selon les informations reçues depuis la réalisation de l'audit, cette lacune serait que presque entièrement corrigée en 2007 avec la mise en œuvre de nouveaux logiciels comptables qui permettront à la Direction de l'ON de bénéficier de données financières beaucoup plus précises et plus rapidement. Tout le processus décisionnel ne pourra qu'en être rehaussé.

6.1 État des résultats 2001-2005

Le tableau de la page suivante présente la synthèse de l'évolution des résultats pour la période 2001-2005. On note que depuis 2001, la situation financière de l'ON s'est grandement améliorée, passant d'un déficit d'opération de 4 170 989 FCFA à un léger surplus de 240 042 FCFA en 2005. Malgré cette évolution positive, la situation financière de l'ON demeure encore très fragile comme en font foi les minces surplus des deux dernières années. On peut cependant se questionner sur le total des produits d'exploitation, essentiellement les redevances, à savoir si ces montants représentent la totalité de ce que l'ON pouvait retirer de ce poste. Étant dans l'impossibilité d'obtenir toutes les données sur cette question, la Direction est invitée à regarder de près ce processus et à l'affiner car il en va de sa rentabilité financière pour les prochaines années.

L'analyse du tableau des résultats indique également que durant cette période, les produits des activités ordinaires ont connu une croissance de près de 21% alors que les charges des activités ont cru de plus de 45%. En fait, en 2005, n'eut été du produit des reprises qui ont totalisé près de 1,4 milliards FCFA, montant très exceptionnel en comparaison des années précédentes, l'ON aurait enregistré un fort déficit supérieur à 1 milliard FCFA. Puisqu'il s'agit d'une activité Hors Activité Ordinaire (H.A.O.), une telle situation favorable ne pourra se répéter à chaque année.

Devant une telle situation, l'ON devra non seulement tenter de récupérer toutes les redevances qui lui sont dues et, s'il y a lieu à revoir ses tarifs pour qu'ils soient cohérents avec les coûts d'exploitation des aménagements, mais il devra chercher d'autres sources de revenus ou des moyens de réduire ses charges d'exploitation.

Tableau 6.1 - États des résultats de l'Office du Niger en FCFA, pour la période 2001-2005

	2001	2002	2003	2004	2005	2005/2001
Produits de l'Office du Niger						
Total des produits d'exploitation	5 388 332 547	5 778 308 940	5 779 863 854	6 182 783 358	6 503 440 067	20,69 %
Total des produits financiers	22 762 516	27 643 974	30 319 103	43 853 322	39 085 519	71,71 %
Total des produits des activités ordinaires	5 411 095 063	5 805 952 914	5 810 182 957	6 226 636 680	6 542 525 586	20,91 %
Total des produits H.A.O.	33 071 553	184 052 278	102 406 150	-35 302 876	1 390 912 369	4 105,77 %
Total Général des Produits	5 444 166 616	5 990 005 192	5 912 589 107	6 191 333 804	7 933 437 955	45,72 %
Charges de l'Office du Niger						
Total des charges d'exploitation	5 420 063 842	5 854 922 166	5 973 014 858	6 155 808 228	7 890 090 069	45,57 %
Activités financières	1 529 349	1 358 463	3 559 570	4 851 899	9 223 549	503,10 %
Total des charges des activités ordinaires	5 421 593 191	5 856 280 629	5 976 574 428	6 160 660 127	7 899 313 618	45,70 %
Total des charges H.A.O.	0	107 748 596	-96 838 807	0	0	
Impôts sur le résultat	26 744 414	28 061 000	31 205 555	30 616 044	33 875 295	26,66 %
Total général des charges	5 448 337 605	5 992 090 225	5 910 941 176	6 191 276 171	7 933 188 913	45,61 %
Résultat net de l'exercice	-4 170 989	-2 085 033	1 647 931	57 633	249 042	1 574,81 %

Puisque l'ON intervient à titre d'agence d'exécution, pourquoi ne pourrait-il pas percevoir une redevance, un pourcentage de la valeur des travaux, comme le font les autres agences similaires dans le pays? Et puisque l'actuel processus de passation des marchés de plus de 50 millions occasionne de longs délais, avec les conséquences connues sur les travaux d'aménagement et de réhabilitation, ne pourrait-on pas songer à lui confier la réalisation de travaux plus importants en tant qu'agence d'exécution et sur lesquels il toucherait des redevances? Toutefois, dans un premier temps, l'ON devra démontrer sans aucun doute qu'il possède les compétences nécessaires et le savoir-faire pour mener à bien ces projets plus importants.

Enfin, dans le cadre d'une réflexion stratégique à mener dans les meilleurs délais et qui conduira à l'élaboration d'un document de planification stratégique pour les cinq prochaines années, étape tout à fait conséquente après un exercice d'audit organisationnel, la Direction pourrait alors revoir en profondeur l'ensemble de ses activités et de ses processus et trouver des alternatives intéressantes aux façons actuelles de faire. Plusieurs recommandations de ce rapport présentent des pistes valables. Le concept de partenariat public-privé (PPP) pourrait être une de ces alternatives, entre autres pour diminuer certaines charges et même pour générer de nouveaux revenus.

La contribution régulière de l'État et le soutien financier des bailleurs de fonds sont aussi essentiels à la survie de l'ON. Toutefois, sa Direction ne doit pas se limiter à rechercher du financement nouveau pour ses activités. Cette aide financière doit s'inscrire dans un cadre structuré de projets de consolidation et de développement qui répondent aux priorités que la direction de l'ON aura définies dans sa planification stratégique. Et considérant la situation actuelle, les priorités devraient être centrées sur la consolidation des acquis et moins sur un développement que l'ON pourrait difficilement supporter dans le futur, faute de ressources nécessaires de toute nature. Précisons également que la suggestion de conduire une réflexion stratégique ne va pas à l'encontre de documents comme le Schéma directeur et les Contrats Plans. Toutefois, ces deux documents cadres devraient sûrement refléter plus abondamment les orientations choisies par la Direction de l'ON suite à ses analyses internes, et surtout sa capacité évolutive à réaliser ces orientations avec les moyens dont elle dispose.

6.2 Évolution des postes du bilan 2001-2005

Durant cette période, on constate une augmentation globale de 52% de la valeur du bilan, augmentation provoquée essentiellement par la croissance des montants des subventions d'investissement dans les capitaux propres. Du côté des actifs, les augmentations proviennent en grande partie du poste « Terrains et aménagements divers » et, à un niveau moindre, du poste « Autres créances ». Il est cependant important de noter que les montants des subventions d'investissement sont très irréguliers d'une année à l'autre. De plus de 225 millions en 2002, les subventions ont chuté à moins de 1,5 million en 2004 pour remonter à un peu plus de 15 millions en 2005.

Une analyse plus poussée sera cependant requise pour suivre l'évolution des subventions d'investissement et en avoir une idée précise. D'ailleurs, à ce sujet, le commissaire aux comptes émet un certain nombre de limitations et d'incertitudes qui font en sorte que l'on ne peut considérer comme exactes les données pour les subventions et les dotations aux amortissements. En effet, alors qu'au bilan le poste « Subventions d'investissement » a augmenté de plus de 51 milliards durant cette période, le total des montants inscrits au poste « Subventions d'exploitation » à l'état des résultats est inférieur à 500 millions. On peut en déduire que le différentiel des subventions d'investissement est comptabilisé dans des projets spécifiques distincts de la comptabilité générale de l'ON, mais il est difficile de le préciser.

Tableau 6.2 - Évolution des postes du bilan de l'Office du Niger en FCFA, pour la période 2001-2005

	2001	2002	2003	2004	2005	2005/2001
Immobilisations incorporelles	1 634 115	1 634 115	122 270 144	1 634 115	23 370 105	
Immobilisations corporelles	75 036 643 107	85 188 977 127	87 591 658 814	102 463 915 965	110 736 496 481	47,58 %
Immobilisations financières	362 979 523	581 200 480	836 229 183	869 799 461	864 326 626	138,12 %
Total des Actifs Immobilisés	75 401 256 745	85 771 811 722	88 550 158 141	103 453 040 841	111 741 884 512	48,20 %
Total Actif Circulant	21 228 741 264	37 651 182 237	43 833 800 320	37 015 622 500	38 531 732 737	81,51 %
Total Trésorerie-Actif	2 004 673 070	2 416 746 393	3 771 237 420	4 182 675 252	3 169 149 465	58,09 %
Total actif	98 634 671 079	125 839 740 352	136 156 275 881	144 652 418 593	153 443 846 714	55,57 %
Capital	1 673 486 262	1 673 486 262	1 673 486 262	1 673 486 262	1 673 486 262	
Total Capitaux Propres	95 516 273 268	119 487 767 166	134 001 194 010	142 389 940 286	149 464 247 695	56,48 %
Total Dettes Financières	1 248 389 602	1 249 628 392	1 250 867 182	1 252 105 972	1 253 344 762	0,40 %
Total Ressources Stables	96 764 662 870	120 737 395 558	135 252 061 192	143 642 046 258	150 717 592 457	55,76 %
Total Passif Circulant	3 841 599 280	5 093 132 964	893 701 133	973 429 578	2 725 668 897	-29,05 %
Total Trésorerie-Passif	0	9 211 830	10 513 556	36 942 757	585 360	
Total Capitaux et Passif	100 606 262 150	125 839 740 352	136 156 275 881	144 652 418 593	153 443 846 714	52,52 %

Le tableau ci-dessous, construit à partir des projections budgétaires de chaque année, est intéressant car il montre un changement radical dans le mode de financement de l'Office du Niger. En effet, de 2001 à 2003, environ 70% des fonds provenaient des produits d'exploitation, on constate qu'en 2004 et 2005, ce sont les subventions d'investissement des bailleurs de fonds qui représentent plus de 80% des sommes budgétisées pour couvrir les charges d'exploitation et les besoins en investissement, essentiellement pour couvrir les coûts des travaux d'aménagement. Précisons toutefois que le budget 2003 ne comportait pas les investissements liés aux aménagements, ce qui fausse la comparaison entre les trois dernières années. En 2006, on assiste à un certain redressement du pourcentage des investissements, ceux-ci ayant été réduits d'environ 50% par rapport aux deux années précédentes.

Enfin, on doit aussi comprendre que les subventions d'investissement prévues au budget ne sont pas nécessairement versées dans l'année où elles sont budgétisées, ce qui est une des causes des retards importants dans les travaux d'aménagement.

Tableau 6.3 - Évolution du budget de l'Office du Niger en FCFA, pour la période 2001-2005

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ressources - Emplois						
Produits - charges d'exploitation	4 692 835 000	4 767 684 000	4 764 278 000	5 501 877 000	5 686 513 000	6 244 829 000
Investissements	2 248 634 000	1 978 533 000	2 077 434 000	22 116 094 000	25 933 291 000	11 985 301 000
TOTAL	6 941 469 000	6 746 217 000	6 841 712 000	27 617 971 000	31 619 804 000	18 230 130 000
% des produits - charges d'exploitation	67,61 %	70,67 %	69,64 %	19,92 %	17,98 %	34,26 %
% des investissements	32,39 %	29,33 %	30,36 %	80,08 %	82,02 %	65,74 %

7. CONCLUSIONS

À partir des constats présentés dans les chapitres précédents, l'ON devra à court terme répondre à de nombreux défis, principalement en ce qui concerne l'insuffisance des ressources disponibles (financières, matérielles et humaines), au Siège et au niveau des zones, et en ce qui concerne le financement des initiatives d'extension et de réhabilitation des aménagements. Dans ce contexte, la gestion efficace des redevances et l'amélioration des procédures de passation des marchés sont sans contredit deux défis organisationnels importants dans l'atteinte des objectifs du Contrat Plan, étant directement liés aux principales sources de financement des projets et activités de l'ON. La facilitation de l'accès aux terres non aménagées aux promoteurs privés désireux d'investir dans l'irrigation devra également être poursuivie. Aussi, le positionnement de l'ON parmi les nombreux acteurs évoluant dans le secteur du développement rural passera sans aucun doute par l'amélioration et/ou le renforcement des relations avec ses partenaires dans le but d'établir une véritable synergie.

Au niveau organisationnel, l'ON possède de nombreux atouts, particulièrement en ce qui concerne son mode de fonctionnement « décentralisé », où les services de première ligne sont directement offerts aux exploitants à travers les bureaux des cinq zones. L'ON peut compter sur du personnel très expérimenté, possédant un savoir tacite acquis au fil des années. Précisons toutefois que cette décentralisation des activités vers les zones ne pourra réussir sans une responsabilisation réelle et une participation concrète des exploitants agricoles dont la dépendance encore présente envers l'ON devra disparaître graduellement. Cette responsabilisation va de pair avec de la formation et des moyens appropriés, ce qui signifie de prévoir et de disposer des ressources financières et humaines en conséquence. À cet égard, le Service Conseil Rural (SCR) a un rôle fondamental à jouer : il s'agit de poursuivre les activités de sensibilisation et d'encadrement, par la tenue de réunions de sensibilisation, d'information et de formation.

L'ON doit également effectuer de nombreuses améliorations au niveau organisationnel, notamment en ce qui concerne ses processus de gestion et sa culture organisationnelle. L'audit a mis en évidence divers constats et certains tentent à démontrer que l'atteinte des engagements du Contrat Plan nécessite des améliorations importantes en termes de procédures de gestion et de motivation du personnel. Ces changements ont été décrits et documentés dans les chapitres précédents et des recommandations ont été formulées en ce sens par le Consultant.

L'ON doit miser sur son expérience et son savoir faire, et un grand effort de valorisation du système gravitaire doit être mise en place et ce, à la fois à l'égard des acteurs externes et à l'égard des employés. L'ON possède à son actif des dispositifs exceptionnels en matière d'irrigation. Il s'agit de mettre en valeur ce potentiel.

Enfin, cet audit organisationnel n'est nullement une fin en soi. Au contraire, il doit être considéré comme la première étape d'une démarche de gestion stratégique que la Direction de l'ON devra entreprendre dans les meilleurs délais. Bien que la vision et la mission soient déjà définies, une telle démarche stratégique pourrait être l'occasion de les revoir dans la perspective des cinq prochaines années et des objectifs de l'État en matière de développement rural. En fonction de cette vision et mission, les nombreuses recommandations contenues dans ce rapport final pourront alors être traduites en plan d'actions sur quelques années, avec un calendrier de réalisation et un budget correspondant.

On doit cependant insister sur le fait que l'élaboration de budgets d'investissement et d'opération n'est en soi qu'un exercice théorique si la disponibilité du financement n'est pas au rendez-vous au moment de la mise en œuvre. Or, de nombreuses problématiques mises en évidence dans le cadre de l'audit organisationnel ne sont que les conséquences d'un sous financement chronique. La Direction de l'ON, parallèlement à l'élaboration du plan d'action et du calendrier de réalisation, devra s'assurer de la disponibilité des fonds requis auprès de ses différentes sources de financement, et en particulier l'État. En ce sens, l'appui des bailleurs de fonds ne peut être que bénéfique à l'ON pour son financement et, en même temps, la Direction doit s'assurer que les divers projets que les bailleurs peuvent supporter s'inscrivent harmonieusement dans sa planification stratégique, qu'ils soient coordonnés avec les autres activités et ne soient pas uniquement des occasions d'obtenir des

fonds additionnels. C'est une raison de plus pour inciter la direction de l'ON à entreprendre cette réflexion stratégique sur son futur, au moins pour les cinq prochaines années.

En terminant, les conseillers du Consultant tiennent à remercier sincèrement tous les employés de l'ON ainsi que ses partenaires qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de cet audit par leur soutien constant et leur excellente collaboration.

ANNEXE 1

Termes de référence

AGETIER

DEMANDE DE PROPOSITIONS

Sélection de Consultants

PAYS : MALI

NOM DU PROJET :

PROGRAMME NATIONAL D'INFRASTRUCTURES RURALES (PNIR)
/

Composante grande irrigation

ACCORD DE CREDIT IDA N° : 3393 – MLI

Titre des services de consultants :

Audit organisationnel de l'Office du Niger

SEPTEMBRE
2005

Termes de référence

PNIR – COMPOSANTE GRANDE IRRIGATION

TERMES DE REFERENCE

AUDIT ORGANISATIONNEL DE L'OFFICE DU NIGER

I- Contexte

L'Office du Niger (ON) est un établissement public créé le 5 janvier 1932, avec comme principal mandat, l'administration des terres irriguées. Depuis, les évolutions du contexte national ont entraîné d'importantes transformations institutionnelles de l'ON. On cite notamment, la réforme institutionnelle intervenue en 1994, et qui a généré de profonds changements dans la mission et la structure de l'organisation, certaines compétences ayant été transférées aux organisations des exploitants agricoles et aux opérateurs privés.

Depuis cette dernière réforme, d'autres acteurs jouent un rôle important dans le système. On cite notamment : (i) les organisations paysannes, actives dans la gestion de l'eau au niveau du tertiaire et autres maillons de la filière ; (ii) les acteurs du système financier, depuis les banques, jusqu'aux établissements de micro-finance ; (iii) les opérateurs actifs dans la distribution des intrants et équipements agricoles ; (iv) les opérateurs actifs dans la transformation et la commercialisation des produits agricoles ; (v) les projets financés par les partenaires au développement, qui ont contribué à la réhabilitation des périmètres, à l'extension des aménagements, et à la prestation de services en matière de conseil rural et autres ; (vi) les autres prestataires de services divers (conseil rural, réparation des outils, transport...) ; (vii) les collectivités locales depuis l'avènement de la décentralisation .

L'Office du Niger, exerce ses compétences dans le cadre de la loi n°94-004/AN-RM du 9 mars 1994, portant création de l'Office du Niger et du décret n°96-188 P-RM du 1^{er} juillet 1996 portant organisation de la gérance des terres affectées à l'Office du Niger.

L'accomplissement des missions de l'Office du Niger est traduit en Contrats Plans triennaux qui définissent les engagements des parties signataires qui sont : l'État, l'Office du Niger et les Exploitants Agricoles. Un nouveau Contrat Plan 2005-2007 vient ainsi d'être approuvé. Il faut signaler que les partenaires techniques et financiers intervenant dans le financement des programmes de développement de l'Office du Niger sont régulièrement consultés depuis la table ronde des bailleurs de fonds tenue en 1979.

La supervision de l'exécution des Contrats Plans et, en général, des activités de l'Office du Niger est assurée par un Conseil d'administration et un Comité de suivi des Contrats Plans.

Le financement des activités de l'Office du Niger est d'abord assuré par la redevance dont au moins 50% sont affectés à l'entretien du réseau secondaire (lettre de politique de développement de la filière rizicole nationale..). Les missions de concession de service public confiées à l'Office du Niger par l'État sont financées sur le budget national par inscription de dotations annuelles.

Les investissements nouveaux ou les réhabilitations d'infrastructures existantes sont financés par le budget de l'État ou les bailleurs de fonds internationaux.

La loi n° 94 – 004 AN-RM du 9 mars 1994 portant création de l'Office du Niger définit ses missions comme suit :

Dans le cadre de la mise en valeur et du développement du delta du fleuve Niger, l'Office du Niger a pour missions :

- ✓ La gestion des eaux et
- ✓ la maintenance des aménagements ;

L'Office du Niger assure également dans le cadre du contrat de concession de service public :

- ✓ la maîtrise d'ouvrage déléguée pour les études et le contrôle des travaux ;
- ✓ l'entretien des infrastructures primaires ;
- ✓ la gérance des terres ;
- ✓ le conseil rural et l'assistance aux exploitants agricoles des terres aménagées en approvisionnement en intrants et matériels agricoles.

II- Justification de l'étude

Le Gouvernement du Mali a récemment défini de nouvelles orientations : lutte contre la pauvreté, décentralisation en faveur des collectivités locales, réorientation du conseil agricole vers un renforcement des fonctions et capacités des organisations de producteurs, volonté de favoriser l'initiative privée, y compris pour la réalisation et la gestion d'aménagements d'irrigation. Cela s'est traduit par de nombreux documents stratégiques : Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP), Schéma directeur du développement rural (SDDR), Lettre de politique de développement institutionnel du développement rural (LPDI), Stratégie nationale de développement de l'irrigation (SNDI), Politique nationale de protection de l'environnement (PNE). Une loi d'orientation agricole (LOA) est également en cours de préparation.

Enfin, le Gouvernement finalise, avec l'aide de la communauté des bailleurs de fonds, un schéma directeur de l'Office du Niger qui proposera des options pour le développement jusqu'en 2020 de la zone de l'Office (zone irriguée et zone exondée)

Par ailleurs, le Gouvernement encourage l'initiative privée malienne, ou même étrangère à investir dans les aménagements irrigués sur les terres de l'Office du Niger. Cela s'est traduit par diverses mesures incitatives notamment la mise en place du mécanisme de financement de l'irrigation, l'attribution des superficies aux pays de la CEN-SAD, au projet sucrier de Markala entre autres.

Dans un autre ordre d'idées, en plus de la DGMP avec les procédures classiques de passation de marchés, le Gouvernement a créé les agences AGETIPE et AGETIER, qui bénéficient de dérogations pour accélérer les décaissements. Toutefois, il convient de signaler que ces agences engendrent des surcoûts en matière de maîtrise d'ouvrage déléguée.

Les agriculteurs installés sur les terres de l'Office du Niger ont fortement progressé au niveau technique et organisationnel même si des progrès restent à faire. De nombreuses organisations professionnelles existent et sont coordonnées par la Chambre d'agriculture qui leur apporte un appui technique et organisationnel. De même, des syndicats d'exploitants se sont créés.

Ces évolutions de l'environnement politique et social, intervenues depuis 1994, date de la dernière réforme organisationnelle de l'Office, incitent à mener une évaluation organisationnelle de l'Office du Niger. C'est pourquoi le contrat plan 2005-2007 en son article 4 aliéna 7 prévoit de faire l'audit organisationnel pour mieux évaluer les performances de l'Office du Niger. Cette évaluation devra se prononcer sur l'adéquation entre les capacités actuelles et les objectifs de développement fixés par le Gouvernement dans le cadre des missions dévolues à l'Office du Niger.

III- Objectifs de l'étude

L'objectif final de cette étude est de formuler des propositions pour l'amélioration des performances générales de l'Office du Niger au regard des impératifs de développement fixés par le Gouvernement.

IV -Contenu de l'étude

L'étude sera focalisée sur l'audit organisationnel de l'Office du Niger. Toutefois, la prise en compte des résultats des analyses institutionnelles menées dans le cadre du PADON et de l'étude du Schéma Directeur de Développement de l'Office du Niger s'avère nécessaire pour la compréhension des responsabilités des différents acteurs et de leurs inter-relations.

Le contenu de l'étude couvrira les domaines ci-après :

1- Diagnostic de l'organisation de l'Office du Niger

- (i) Analyse du mandat, des missions et des fonctions au niveau de l'ON ; analyse de l'organigramme, des relations fonctionnelles et hiérarchiques entre services et évaluation de leur adéquation au mandat de l'ON.
- (ii) Analyse de l'adéquation des ressources humaines matérielles et immobilières, en quantité et en qualité; analyse du système de motivation /développement des ressources humaines ;
- (iii) Analyse de la circulation de l'information et des dossiers ;i)à l'intérieur de l'ON ;ii) entre l'ON et les producteurs ; iii) entre l'ON et les autres partenaires (Administration ,bailleurs de fonds etc)
- (iv) Analyse des procédures administratives et financières existantes

2- Analyse du financement du fonctionnement de l'ON sur les trois dernières années

3- Analyse des relations de l'ON avec i) les usagers d'eau /exploitations agricoles ii) les collectivités territoriales, l'Administration (Ministère de l'Agriculture, Ministère des Finances, DGMP etc.) iii) les prestataires/fournisseurs ; iv) les bailleurs de fonds

1. V- PRODUITS ATTENDUS

Le produit attendu est un rapport détaillé qui contient au minimum les éléments suivants:-

1- Diagnostic détaillé et synthétique des contraintes endogènes et exogènes ; présentation des points forts et faiblesses de l'ON; identification des goulots d'étranglement

2- Recommandations liées à :

i) Au niveau de l'organisation et de la gestion des ressources humaines

ii) Au niveau des ressources financières, matérielles et immobilières

Ces recommandations seront étendues à la recherche de i) l'atteinte des objectifs du contrat plan 2005-2007 ; iii) l'atteinte des objectifs du schéma Directeur de Développement de l'ON iii) une certification d'ISO (International Standard Organisation).

VI -Méthodologie

Le Consultant devra d'abord passer en revue les textes organisant les activités de l'Office du Niger et mener les activités suivantes :

1 Analyse des documents de base /référence : décrets de gérance de l'ON, évaluation du contrat plan 2002-2004, Contrat plan 2005-2007, schéma directeur de développement de l'ON, étude institutionnelle du PADON.

2 Enquêtes auprès de différentes catégories de partenaires sur les actions et contraintes de l'ON : perception de l'ON par : i) les usagers d'eau /exploitants agricoles ; ii) les collectivités

territoriales l'Administration (Ministère de l'Agriculture, Ministère des Finances, DGMP, etc.);
iii) les partenaires /fournisseurs ; iv) les bailleurs de fonds.

3. Évaluation participative des performances et contraintes de l'ON avec les agents au niveau des zones et au niveau des services centraux, à partir du premier diagnostic découlant des deux étapes précédentes

2. VII- PROFIL DES EXPERTS

Peuvent postuler à cette étude les bureaux internationaux et nationaux ayant les compétences nécessaires et une expérience suffisante en matière d'audit organisationnel. Chaque bureau devra soumettre une proposition technique et financière comportant une démarche méthodologique et les CV des principaux experts proposés.

L'équipe du consultant doit être composée au moins des experts ci après :

1. Un expert en organisation des entreprises
2. un expert des ressources humaines
3. Un expert financier
4. Un expert des cultures irriguées (exploitation familiale sur des grands périmètres)

3. VIII -DURÉE DE L'ÉTUDE

Un programme détaillé de travail sera fourni par le consultant avant le démarrage de l'étude. Le délai de l'étude pourrait être de :

Travail de terrain : 02 mois

Rapport provisoire : 01 mois

Atelier de validation : 10 jours

ANNEXE 2

Liste des documents consultés

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- Accord d'établissement du 10/08/87
- Arrêté No96-1695MDRE-S.G portant cahier des charges précisant les conditions et modalités de la gestion et de l'exploitation des terres affectées et des eaux d'irrigation, ainsi que de l'entretien du réseau hydraulique.
- Audit des comptes de l'ON pour l'exercice 2002. HLB GFA-YZAS, juin 2003
- Audit des comptes de l'ON pour l'exercice 2003. HLB GFA-YZAS, juin 2004
- Audit des comptes de l'ON pour l'exercice 2004. HLB GFA-YZAS, juin 2005
- Bilan de campagne 2005/2006, saison d'hivernage, rapport provisoire. Ministère de l'Agriculture, Avril 2006
- Budget de l'ON pour les exercices 2001 à 2006
- Consultants for Development Programmes (CDP). Étude du Schéma Directeur de Développement pour la Zone de l'Office du Niger (Étape Finale). Document 1b. Rapport sur le diagnostic institutionnel. Décembre 2004.
- Contrat - Plan 2002-2004 : État/Office du Niger/Exploitants agricoles
- Contrat - Plan 2005-2007 : État/Office du Niger/Exploitants agricoles
- Contrat - Plan 2005-2007 : État/Office du Niger/Exploitants agricoles. Rapport d'exécution, 1er semestre 2005
- Conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée No 042/2003; 104/2005; 105/2005; 125/2006; 126/2006; 127/2006.
- Décret No96-188/P-RM portant organisation de la gérance des terres affectées à l'Office du Niger, Journal Officiel de la République du Mali, 15 juillet 1996.
- États financiers de l'ON au 31-12-2003. Service de comptabilité.
- États financiers de l'ON au 31-12-2004. Service de comptabilité.
- États financiers de l'ON au 31-12-2005. Service de comptabilité.
- Étude de faisabilité du Programme d'Appui au Développement de la zone Office du Niger (PADON), Rapport institutionnel. Ministère de l'Agriculture. Mai 2005
- Étude de la mise en place d'un mécanisme de financement de l'irrigation, Rapport définitif. Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche. Décembre 2004
- Évaluation du contrat plan 2002-2004, Rapport final. ÉCOFOR-SARL, novembre 2004
- Forum sur les organisations paysannes à l'Office du Niger, Document de base. Février 2003
- Grille Indiciaire des fonctionnaires. Lettre circulaire 0016/MEF-DGB 12/06/06
- Le Conseil Rural à l'Office du Niger : Bilan et perspectives, Mai 1998

- Lettre de Politique de Développement de la Filière Rizicole Nationale, Ministère du Développement Rural et de l'Environnement, 15 janvier 1993
- Manuel de Procédures Générales, volume I. Juillet 1998
- Manuel de Procédures Générales zones décentralisées, volume II. Juillet 1998
- Note sur l'évaluation de la performance, 10/05/2005. Modèle de fiche d'appréciation du personnel
- Ordonnance 91-014 fixant les principes fondamentaux de l'organisation et de fonctionnement des EPIC.
- Procès-verbal des 17^e, 18^e et 19^e réunions du Conseil d'Administration de l'ON.
- Procès-verbal des 4^e, 5^e et 6^e réunions du Comité de Suivi du Contrat Plan de l'ON.
- Projet d'accord d'établissement de l'ON non encore signé, 2006.
- Projet de Loi d'Orientation Agricole non votée par l'Assemblée Nationale, 2005
- Rapport Bilan, Saison et contre-saison, Campagne 2001-2002. Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, septembre 2003.

Documents internes

- Liste des employés, avec sexe, salaire, âge et années de service;
- Profils de compétences (documentation pour embauche);
- Processus de sélection;
- Grille salariale;
- Politique d'établissement des objectifs annuels des employés et de l'évaluation du rendement;
- Dossier personnel;
- Dossier d'embauche.

ANNEXE 3

Liste des personnes rencontrées - Personnel de l'ON (Siège et Zones)

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES - PERSONNEL DE L'ON (SIÈGE ET ZONES)

Nom de la personne rencontrée	Direction	Titre
Mme Fané Oumou Koné	DAF	Chef Service administratif
M. Aly Dia	DAF	Directeur administratif et financier
M. Mamadou Sidibé	DAF	Informaticien
M. Abdoulaye Tandina	DAF	Responsable-Bâtiments
M. Hilarion Traoré	DAF	Responsable Garage/Autos
M. Oumar Touré	DR	Auditeur interne
M. Mamadou Keita	Cellule VISION	Chef Cellule Vision
M. Moussa Nianigué Coulibaly	DADR	Chef Cellule Environnementale/S-SE
M. Mamadou Diarra	DADR	Chef Cellule Socio-écono./S-SE
M. Youssous Keita	Cellule Vision	Responsable ROLEFAC
M. Amadou Thiéro	DADR	Secrétariat Service Évaluation et Suivi
M. Cissoura	DR	Contrôleur de gestion
M. Traoré Sékou	Cellule Vision	Resp. CARTON
M. Mamadou Ly	DADR	Chef Bureau de passation des marchés
M. Souleymane Sidibé	DADR	Chef SAH
M. Abdrahamane Traoré	DADR	Responsable Entretien Réseau
M. Adounoudiougou Guindo	DADR	Chef Service Suivi-Évaluation
Mme Boré Traoré	DADR	Spécialiste Femmes & Développement
Mme Sidibé F. Maïga	DADR	Responsable de la Documentation
M. Mamadou Kalé Sanogo	DADR	Chef Service Conseil Rural
M. Brehima Doumbia	DADR	Chargé de diversification des cultures
M. Fafré Diarra	DADR	Directeur Aménagements hydrauliques
M. Abdoulaye B. Diallo	DADR	Chef Service d'entretien du réseau primaire
M. Mamadou Kamate	DADR	Chef d'équipe-SERP
M. Sibdiga Yattara	DADR	Responsable des ouvrages-SERP
M. Diarra Diakaridia	DAF	Agent comptable
M. Djédié Fofana	DAF	Comptable
M. Moustapha Maïga	DADR	Communicateur
M. Seydon Dembélé	DADR	Chef Unité Cadastre
M. Famanka Dembélé	Zone MOLODO	Directeur
M. Julien Kamaté	Zone MOLODO	Chef Service Gestion de l'eau
M. Mamadou Keita	Zone NIONO	Chef Service Gestion de l'eau
M. Modibo T. Diarra	Zone NIONO	Chef Service Conseil Rural
M. Bamoye Keita	Cellule Vision	Informaticien
M. Oumar Mahamadou Diallo	BCCEM	Contrôleur technique
M. Hamidou Mariko	DAF	Chef Service Comptable

Nom de la personne rencontrée	Direction	Titre
M. Mohamed Sissoko	DADR	Responsable - Annexe Documentation technique
M. Auguste Drago	Zone MOLODO	Chef Cellule Suivi-Évaluation

ANNEXE 4

Liste des personnes rencontrées - Administrateurs et Partenaires externes

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES - ADMINISTRATEURS ET PARTENAIRES EXTERNES

Nom	Titre
Mahmadou Kale Sanogo	Chef de Service
Adama Bilali Traoré	Secrétaire Général du Conseil du Cercle
Amidou Oumare Kone	Adjoint au Maire
Danson Mamoutou Mallé	Conseiller Communal
Abdoulaye Konfu	Conseiller de la Commune de Macina
Adama Paré	Premier Délégué adjoint du Délégué Général de l'ON et membre du suivi du Contrat Plan
Kalifala Traoré	Président, AV Bassam-Koura
Mohamed Tangara	Membre CPGT
Aly Lah	Entrepreneur (Kolongo)
Oumar M. Coulibaly	Sec. Gén. Mairie
Khalifa Diarra	Le Maire (comm. Kolongo)
El Hadj Kola Diallo	Président de la Chambre d'agriculture de Macina
Ousmane Bouaré	▪ Assoc. Producteurs des semences (APS) ▪ CPGFERS
Abdoulaye Ouedraogo	Président de l'OERT
Abdoulaye Daou	Délégué général des exploitants de l'ON
Zoumana dit Koké Diarra	Chef de village 25 et Entrepreneur, Conseiller Mairie N-8; CPGFERS membre et membre d'une organisation syndicale paysanne
Madi Sissoko	Syndicat des agriculteurs, trésorier et Conseiller de Mairie et membre du Conseil du Cercle
Moumine Bouaré	▪ Conseiller de la Mairie ▪ Chambre locale d'agriculture de Niono, 2e Vice-président
Lassana Dembelé	CPGFERS - membre
Mahmadou Camara	CPGT - membre
Mahmadou Dabélé	OERT - membre Km 30; APS - Président
Zakaria Sougouré	OERT - membre Km 30
Salif Bouaré	Délégué de Zone Niono
Clémenceau Ouetta	Délégué de Zone Niono
Issouf Dembelé	P.O.P. Bureau Niono
Bah Napo	CEFE
Amadou Yaranangoré	Entreprise EYA s.a. à Niono
Seydou Dembelé	Service Cadastre du S.A.H.
Amadou Boye Coulibaly	Directeur de zone
Mme Kouriba Djeneba Diarra	SCR
Boubacar Konaté	SSE
Moulaye Konate	(CPGT) Membre OERT (secrétaire), membre TON VILLAGEOIS et membre de JPD

Nom	Titre
Lamine Coulibaly	Membre CPGFERS, membre Comité de surveillance AV; président d'une OERT
Sélia Traofe	Membre de l'APS, trésorier de l'OERT
Oumar Diarra	Président OERT Khali
Baba Diembélé	CLAE (Commission locale d'approvisionnement en engrais (Mohamadou COULIBALY, Président)
Mamadou Koné	FCMD
Oumar Koné	Directeur de zone
Lasmine Traoré	CSR
Sidiman Mahamane Touré	Chef SAF
Zié Coulibaly	Chef Service Gestion de l'Eau
Modibo Kimbiri	Mairie Dogofry
Adi Dao	OERT (secr.), membre d'une AV
Zoumana Traoré	AV secrétaire / OERT prés. / GIE secr.
Adama Traoré	Entrepreneur
Omar Dioni	CPGFERS / membre d'un AV / OERT secr.
Fatouma Coulibaly	Prés. AV / OERT très. / APS très.
Ibrahima Diarra	Prés., Chambre Locale d'Agriculture; secr. AV
Sekou Traoré	CPGT; secr. OERT; secr. AV
Maire de Dogofry	Ancien membre de CPGFERS, promoteur agro-industries
-	Entreprise EAT
M. Diarra	Président, Chambre Locale d'Agriculture
Karim Coulibaly	Faranfasi So (FS)
Oumar Coulibaly	Chef Service SCR
Oussafa Dicko	APS Président, Kaladjiguina? (Coopérative) Président CPGT Président, SEXAGON bur. exécutif; secr. Rel. Écon.
Seydou Diarra	Membre OERT, trésorier SEXAGON
Bakary Touré	Membre CPGT; Sec. Gén. Ton de Cocody
Salif Ouedraogo	P.O.P. resp,
Roger Dacko	CPGFERS, Conseiller à la Mairie; SEXAGON, très.
Julien Kamaté	SGE, Chef
Cheikh Amadou Diarra	Délégué de zone

ANNEXE 5

Liste des personnes rencontrées - Autres partenaires

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES - AUTRES PARTENAIRES

Personne	Titre
Malick Alhousseini	Directeur national, Direction Nationale de l'Hydraulique, Ministère des Mines, de l'Énergie et de l'Eau
Amadou Camara	Représentant de l'USAID
Mme SIDIBE Zamilatou Cisse	Présidente du Comité du Comité de Suivi du Contrat Plan Conseiller Technique au Ministère de l'Économie et des Finances
Yaya Diarra	Coordonnateur National, Cellule de coordination du Programme National d'Infrastructures Rurales (PNIR), Ministère de l'Agriculture
Nouhoun Ganaba	Représentant de KFW
Lucien Humbert	Représentant de l'AFD
Moussa Maïga	Directeur adjoint, Hydro Pacte, Bamako
Mathias Robert	Représentant de l'Union Européenne
Adama Sangaré	Directeur de projets, Bético-Mali, Bamako
Yeyandé Kassé Sangho	Chargée des opérations principales, Banque mondiale
Séga N.Sissoko	Directeur Administratif et Financier, Ministère de l'Agriculture
Abdoulaye Toure	Spécialiste Principal en Développement Rural, Banque mondiale
Ousmane Zalla	Sous-Directeur des Analyses et du Contrôle, Direction Générale des Marchés Publics, Ministère de l'Économie et des Finances

ANNEXE 6

Questionnaire d'entrevues semi-structurées - Aspects organisationnels

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUES SEMI-STRUCTURÉES - ASPECTS ORGANISATIONNELS

OFFICE DU NIGER (ON) - MALI

Introduction

- Présentations personnelles
- Raisons de la visite, principaux points couverts
- Déroulement et durée de l'entrevue
- Confidentialité

Personne rencontrée

- Nom
- Fonction

Organigramme et fonctions principales (pour Directeurs)

1. Décrivez-nous en vos propres termes les grandes fonctions réalisées dans votre direction.
2. Pouvez-vous expliquer pourquoi certaines fonctions, ex. archives, approvisionnement, gestion du personnel, communications et gestion informatique ne se retrouvent dans l'organigramme? Sous la responsabilité de qui sont-elles?
3. Quelle est la logique managériale qui supporte l'actuel organigramme? Est-ce une structure optimale considérant la mission et les objets de l'ON? Suggestions?
4. L'ON est-elle une organisation centralisée ou décentralisée? Est-ce optimal dans les circonstances?
5. Quelle évaluation faites-vous des rencontres de direction? Quel y est votre rôle? Problèmes rencontrés et causes? Suggestions de correctifs?

Éléments quantitatifs, charge et nature du travail

6. Pouvez-vous décrire vos fonctions personnelles à titre de (XXX)? Quelles sont vos principales responsabilités et vos grandes activités? Combien de temps en % vous devez y consacrer par mois? Quelles tâches sont informatisées? Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez dans votre travail? Causes? Suggestions de correctifs?
7. Selon vous, les tâches que vous accomplissez sont-elles en relation avec le mandat de l'ON? Sinon, pourquoi?
8. La description contenue dans le manuel des procédures correspond-t-elle à vos tâches?
9. Quelle utilisation faites-vous du manuel des procédures?

Relations professionnelles à l'interne et circulation de l'information

10. Avec qui êtes-vous le plus souvent en relation à l'interne? Quelle est la nature de ces relations? Quels sont les problèmes les plus fréquents que vous rencontrez? Causes? Suggestions?
11. Quelles sont vos relations avec les autres Directions et Services de l'ON telles :
 - Direction de l'aménagement et du développement rural
 - Direction administrative et financière
 - Direction de zones
 - L'Audit
 - La Cellule vision
 - Le juridique
 - Autres services
12. Selon vous, les relations fonctionnelles que vous entretenez avec les autres services sont-elles adéquates afin de répondre au mandat de l'ON? Sinon, pourquoi?
13. Le Manuel de procédures est-il appliqué correctement par tous? Problèmes et correctifs?
14. De manière générale, quelles sont les demandes les plus fréquentes de la part de vos « clients internes »?
15. En général, vos « clients » sont-ils satisfaits de vos services? Comment le manifestent-ils?
16. Quels sont les mécanismes de circulation de l'information?
17. La circulation et l'accès à l'information sont-ils utiles et pertinents à votre travail?
18. Par rapport à votre fonction, quels problèmes voyez-vous? Causes? Suggestions?
19. Qu'en est-il de la gestion documentaire? Existe-t-il un processus formel à ce niveau?
20. Les systèmes informatisés de gestion répondent-ils à tous les besoins de l'ON?

Relations professionnelles/Évaluation avec l'externe

21. Avez-vous des clients externes à l'ON? Qui sont-ils? De manière générale, quelles sont les demandes les plus fréquentes de la part de vos « clients externes »?
22. Quels sont les problèmes les plus fréquents que vous rencontrez? Avec qui? Pourquoi? Correctifs et suggestions?
23. Quels commentaires ou observations recevez-vous des acteurs de l'externe avec qui vous travaillez concernant votre travail et celui de votre direction?
 - Bailleurs de fonds
 - Bénéficiaires des travaux
 - Entreprises de produits et services

- Bureaux d'étude
- Autres, s'il y a lieu

24. Idem mais concernant l'ON?

Problèmes/Opportunités

25. Quels problèmes/opportunités voyez-vous pour l'ON? Causes? Recommandations ou solutions?
26. Quelle évolution ou développement voyez-vous au Mali dans le secteur du développement rural? L'élément politique peut-il être un facteur déterminant? Quels autres facteurs pourraient influencer significativement l'évolution de ce secteur?

Perceptions sur l'ON - Forces et points d'amélioration

27. D'après vous, quelle est la situation actuelle de l'ON en termes de forces et points d'amélioration?
28. Si la situation actuelle de l'ON vous apparaît défavorable, pouvez-vous identifier deux décisions ou actions à prendre à très court terme pour corriger la situation?
29. Dans une perspective d'amélioration de la performance de l'ON, quelles sont les sources d'économies potentielles dans votre service? Avez-vous une idée des économies annuelles qui seraient engendrées? Autres moyens pour améliorer la performance?

Mandat, orientations et objectifs de l'ON

30. De quelle manière les grandes orientations de l'ON sont-elles déterminées?
31. Comment voyez-vous l'ON dans l'avenir? Quelles orientations devrait-elle se donner pour garantir sa viabilité organisationnelle et financière?
32. En considérant la situation actuelle de l'ON, considérez-vous que l'organisation possède les ressources adéquates afin de répondre aux engagements et objectifs du Contrat plan 2005/2007? Si non, pourquoi?

Autres commentaires

33. Voulez-vous ajouter d'autres éléments qui vous semblent pertinents?

Conclusion

- Résumé de ce qui s'est dit
- Suite des événements
- Confidentialité
- Remerciements

ANNEXE 7

Questionnaire d'entrevues semi-structurées - Aspects Ressources humaines - Directeurs et Employés

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUES SEMI-STRUCTURÉES - ASPECTS RESSOURCES HUMAINES - DIRECTEURS ET EMPLOYÉS

OFFICE DU NIGER-MALI

ASPECTS RESSOURCES HUMAINES - Directeurs

1. Au-delà des indications au manuel des procédures, la gestion du personnel est assurée par qui et comment? Élaborez sur les aspects suivants :
 - **procédures de recrutement**; profils de compétences;
 - embauche et contrat;
 - dossier de personnel;
 - **politique de rémunération (catégorisation du personnel) et grille salariale**;
 - manuel de politiques et procédures pour la gestion du personnel (organisation du travail);
 - plan de développement des ressources humaines;
 - règlement des salaires et des charges salariales; 13e mois ou autre
 - application de règles de discipline;
 - hygiène et sécurité (son champ d'application);
 - rupture de contrat.
2. Est-ce que le système actuel de gestion du personnel répond de manière satisfaisante aux besoins actuels de l'Office du Niger? Par exemple en matière de :
 - **équité dans l'embauche (hommes/femmes)**;
 - équité salariale;
 - délais du processus;
 - qualifications adéquates;
 - pressions externes (surtout politiques);
 - satisfaction au travail;
 - politique de rémunération.
3. Selon vous y a-t-il place à amélioration dans la fonction de Gestion du personnel? Précisez lesquelles et justifiez vos recommandations.
4. Existe-t-il un plan de développement des ressources humaines? Si oui, décrire le mécanisme et les responsabilités de la Direction. Si non, expliquer pourquoi et faire suggestions à sa mise en place.
5. Les activités liées à la formation du Personnel de l'Agence sont gérées par qui et comment?
6. Selon vous personnellement, le système de rémunération en place (salaire et avantages) est-il équitable pour tous car il reflète les responsabilités et la charge de travail?
7. Seriez-vous favorable à un système de rémunération basé sur un salaire de base et une prime à la performance individuelle? Quelle autre méthode serait appropriée pour reconnaître le travail individuel?

8. En tant que directeur, évaluez-vous vos employés? À quelle fréquence? Décrivez brièvement le système que vous employez. Le considérez-vous équitable pour tout le personnel? Quelle est son utilité organisationnelle? Problèmes et correctifs? Existe-il des critères ou indicateurs de performance définis servant à votre évaluation? En êtes-vous informé en début d'année?
9. Selon vous, quelle perception l'ensemble du personnel a-t-il du système d'évaluation? Du système de recrutement?
10. Sur quelles bases les promotions et les augmentations de salaire sont-elles décidées? Qui prend ce genre de décision? Y a-t-il un processus structuré pour arriver à ces décisions?
11. Quel est l'âge moyen des employés de ON? Y a-t-il un plan de renouvellement du personnel?
12. Quelles sont les conditions de retraite : âge, nombre d'années de service, prestation de retraite...
13. Où en est l'informatisation de la gestion RH : paie, relevé de congés,....
14. Combien d'employés reçoivent des sanctions chaque année et de quelle nature et pour quelle raison.

ASPECTS RESSOURCES HUMAINES - Employés

Introduction

- Présentations personnelles
- Raisons de la visite
- Déroulement et durée de l'entrevue
- Confidentialité

Personne rencontrée

- Nom
 - Fonction
 - Expériences avec l'OFFICE DU NIGER
 - Depuis combien d'années travaillez-vous à l'ON
 - Quand comptez-vous prendre votre retraite. Savez-vous qui vous remplacera?
1. Comment avez-vous été embauché à l'ON?
 2. Quels étaient vos diplômes et expériences à votre arrivée
 3. Quel était votre salaire à votre arrivée et comment a-t-il progressé?
 4. Avez-vous eu des promotions depuis votre arrivée? Si oui lesquelles et comment?
 5. Existe-t-il une possibilité de progression de carrière au sein de l'ON?

6. Recevez-vous des évaluations de votre rendement? Comment se déroule ce processus? De manière générale, êtes-vous satisfait de vos évaluations? Existe-il des critères ou indicateurs de performance définis servant à votre évaluation? En êtes-vous informé en début d'année?
7. Selon vous y a-t-il place à amélioration dans la fonction de Gestion du personnel?
8. Selon vous personnellement, le système de rémunération en place (salaire et avantages) est-il équitable pour tous car il reflète vos responsabilités et votre charge de travail?
9. Y a-t-il un système de formation du personnel? Avez-vous reçu des formations? Lesquelles.
10. Dans votre travail quotidien utilisez-vous l'informatique dans quelle mesure et pour effectuer quelles tâches. Cela vous serait-il utile?

ANNEXE 8

Questionnaire - Sondage sur le climat organisationnel effectué auprès des employés de l'ON

QUESTIONNAIRE - SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL EFFECTUÉ AUPRÈS DES EMPLOYÉS DE L'ON

La Direction, dans le cadre d'un audit organisationnel, souhaite connaître votre opinion concernant certains sujets touchant votre travail. Nous garantissons la confidentialité des réponses obtenues.

1) Rôle et responsabilités reliés à votre fonction.

Titre de votre poste : _____

Lieu de travail : Ségou Macina Niono Molodo N'Débougou Kouroumari

Nombre d'années d'expérience à l'Office du Niger :

Nombre d'années d'expérience ailleurs :

Formation/diplôme :

Je comprends l'ensemble des tâches reliées à mon poste.

- a) Très bien
- b) Bien
- c) Assez bien
- d) Pas du tout

Indiquer les tâches qui ne sont pas claires :

2) Connaissez-vous les objectifs du contrat plan 2005/2007? Vos fonctions sont-ils en lien avec les objectifs?

OUI	NON

Pouvez-vous en nommer quelques uns?

3) Existe-t-il des irritants dans votre travail?

OUI	NON

Si oui, lesquels?

4) Comment qualifiez-vous le climat de travail actuel au sein de l'organisation?

Excellent	Très bien	Bien	Passable	Médiocre

5) Quels seraient, selon vous, les moyens à utiliser pour améliorer ou maintenir le climat de travail au sein de votre organisation?

6) Quelles seraient, selon vous, les priorités d'amélioration à respecter?

7) Autres commentaires

Votre opinion est très importante pour la réussite de ce projet, nous comptons sur votre collaboration.

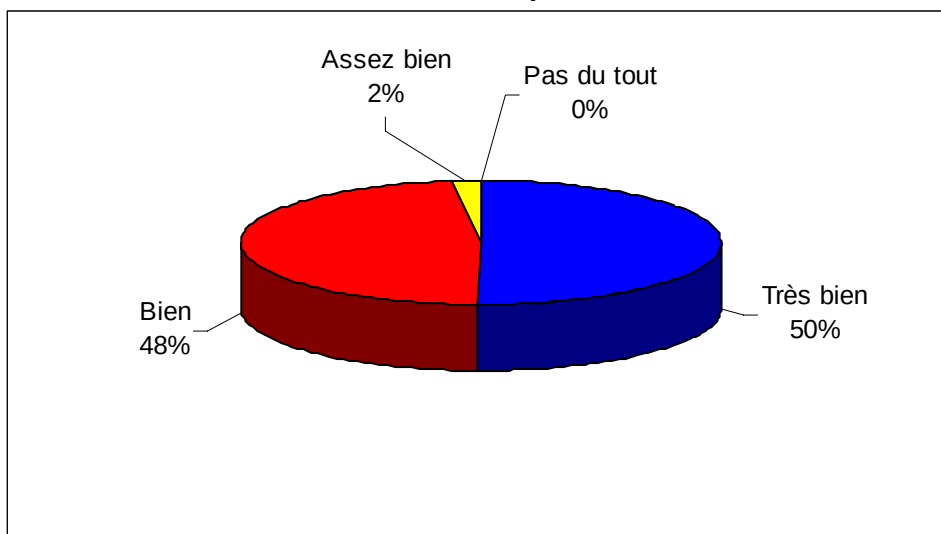
Merci de votre collaboration!

L'équipe Tecsalt

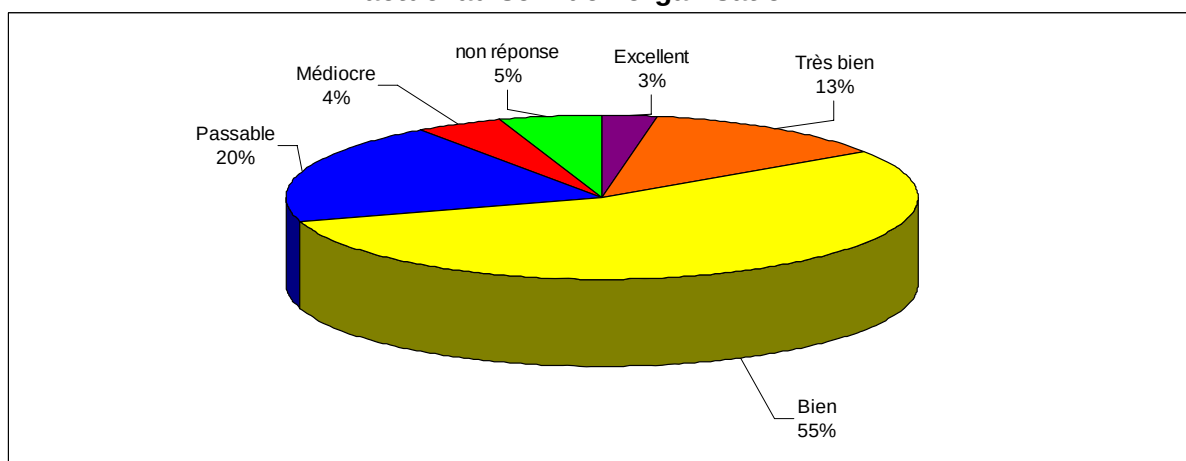
ANNEXE 9

Sondage Climat organisationnel - Profil des répondants

Répartition des réponses à l'énoncé suivant « Je comprends l'ensemble des tâches reliées à mon poste »



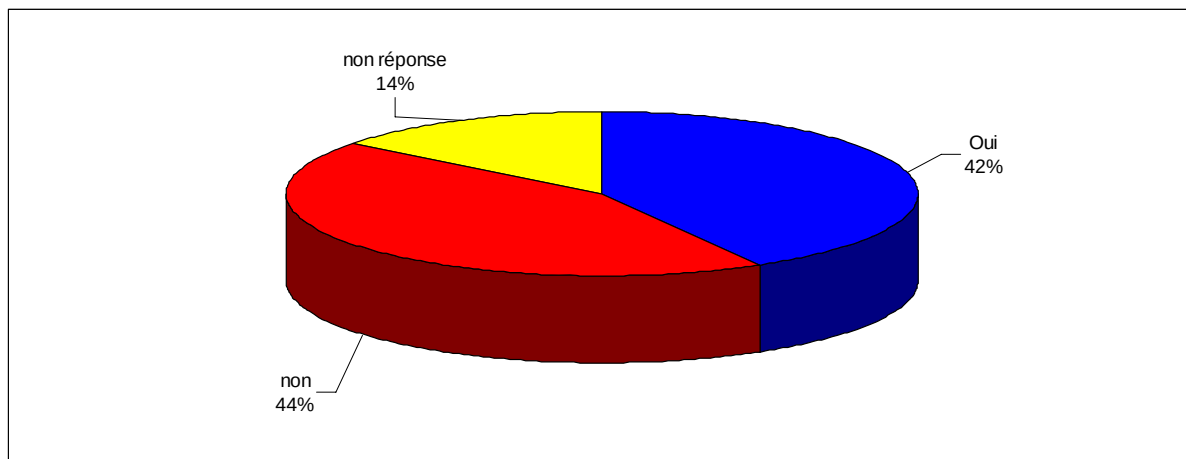
Répartition des réponses à la question « Comment qualifiez-vous le climat de travail actuel au sein de l'organisation? »



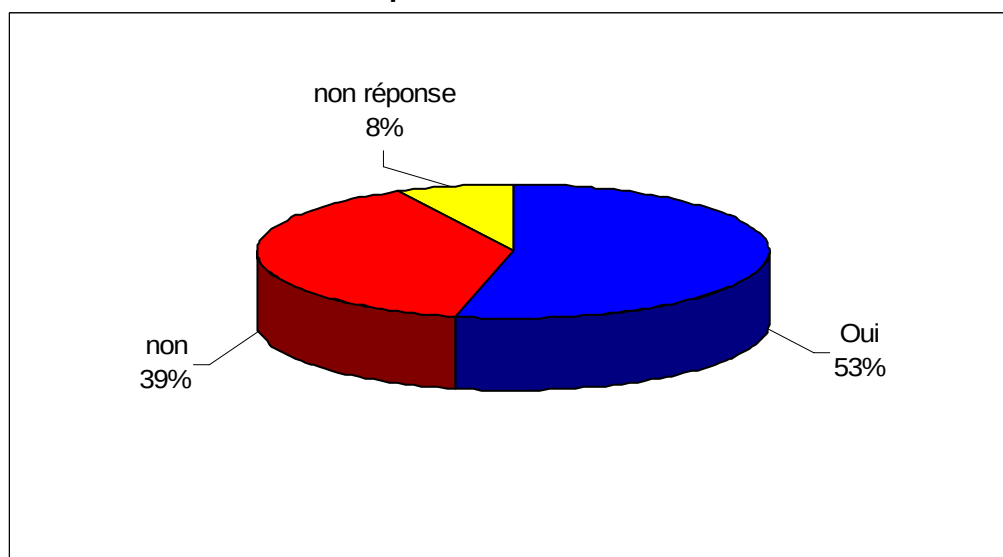
Les principaux éléments d'insatisfaction mentionnés sont les suivants :

- salaire trop bas et largement inférieur à celui de la fonction publique du Mali;
- formation insuffisante et répartie inéquitablement;
- manque de collaboration et de communication;
- gestion centralisée et verticale qui génère la méfiance;
- manque de transparence dans la gestion;
- trop de politique impliquée dans la gestion;
- accord d'Établissement désuet;
- plan de carrière inexistant;

- montures : remboursement insuffisant (zones);
- logements de l'Office mal entretenus (zones).

Répartition des réponses à la question « Existe-t-il des irritants dans votre travail? »

Les principaux irritants mentionnés sont liés à la surcharge de travail, à la non circulation de l'information et à la qualité désuète des équipements et des bâtiments

Répartition des réponses à la question « Connaissez-vous les objectifs du contrat plan 2005-2007? »

ANNEXE 10

Questionnaire - Exercice d'évaluation pour la Norme ISO 9001 :2000

QUESTIONNAIRE - EXERCICE D'ÉVALUATION POUR LA NORME ISO 9001-2000

Évaluer votre stratégie d'implantation ou de transition vers ISO 9001-2000

Ce questionnaire vise à aider les propriétaires et dirigeants d'entreprise à effectuer une auto-évaluation de leur stratégie d'implantation de la norme ISO 9001 :2000 ou encore pour les entreprises déjà certifiées, leur stratégie de transition vers ISO 9001 :2000. Une bonne compréhension des exigences de l'ISO 9001 :2000 facilitera la planification stratégique de votre entreprise et contribuera à l'amélioration de votre performance.

Questions

A) Documentation	Vrai	Faux
1) Votre structure de documentation est orientée selon les processus.		
2) Vous avez déterminé les processus qui servent à la réalisation du produit ou du service.		
3) Vous avez identifié les enregistrements tout au long du processus de réalisation du produit ou du service qui déterminent la conformité du produit.		
4) Vous avez identifié les enregistrements nécessaires au bon fonctionnement du système de management de la qualité.		

Interprétation des résultats (nombre de « vrai »)	
0-2	Attention vous avez encore le réflexe de trop vous coller sur la norme.
3-4	Félicitations votre documentation colle sur votre réalité d'entreprise.

B) Responsabilité de la direction	Vrai	Faux
1) Des objectifs qualité concernent la satisfaction des clients.		
2) Vos objectifs qualité sont reliés aux objectifs stratégiques de votre organisation.		
3) Vos objectifs qualité sont revus sur une base méthodique et régulière.		
4) Les projets d'amélioration de votre organisation sont reliés avec les objectifs qualité.		
5) Les revues de direction sont des outils de gestion qui servent à la prise de décision par la haute direction.		

Interprétation des résultats (nombre de « vrai »)	
0-2	Vous considérez encore votre programme « ISO » comme un fardeau.
3-4	Bravo, vous allez tirer des bénéfices de votre démarche, mais vous avez encore tendance à gérer des systèmes de management parallèles.
5	Félicitations, vous avez intégré les exigences des normes ISO 9001 :2000 dans votre management quotidien.

C)	Management des ressources	Vrai	Faux
1)	Vous évaluez et fournissez les besoins en ressources pour maintenir le système de management de la qualité.		
2)	Les employés connaissent les activités de leur travail qui affectent les caractéristiques du produit ou service.		
3)	Vous avez déterminé les compétences nécessaires pour le personnel qui a une incidence sur le produit fini.		
4)	Vous évaluez l'efficacité des actions pour pourvoir à la formation.		

Interprétation des résultats (nombre de « vrai »)	
0-2	Attention, les employés qui influencent le résultat final de vos activités ne connaissent pas l'impact qu'ils ont sur le produit final.
3-4	Bravo, vous avez tout en place pour poursuivre l'amélioration de la gestion de vos ressources, ISO 9001 :2000 n'étant pas très exigeante à cette section.

D)	Réalisation du produit	Vrai	Faux
1)	Vous avez identifiés vos clients et vous avez définis la promesse faites à vos clients.		
2)	Vous avez un mécanisme établi pour gérer un canal de communication avec vos clients.		
3)	Vous avez défini des moyens pour maîtriser les caractéristiques du produit ou service.		
4)	Vous avez un processus d'évaluation des fournisseurs et des critères d'évaluation selon la nature de leurs activités.		
5)	Vous avez un mécanisme pour maîtriser les dispositifs de surveillance qui servent à déterminer la conformité du produit ou service.		

Interprétation des résultats (nombre de « vrai »)	
0-2	Attention, vous n'avez pas peur de remettre en question les fondements de votre système de management de la qualité.
3-4	Bel effort, mais avant de penser performance, il faut d'abord démontrer la conformité du produit ou service.
5	Félicitations, vous avez l'essentiel pour livrer un produit conforme ; vous pouvez maintenant travailler sur la performance de votre organisation.

E)	Mesure, analyse et amélioration	Vrai	Faux
1)	Vous avez un mécanisme établi et systématique pour évaluer la satisfaction de vos clients.		
2)	Les audits internes décèlent des opportunités et des actions de suivi sont efficaces.		
3)	Vous avez des surveillances et mesures sur le produit et vous analysez des données pour suivre l'évolution des processus et des produits.		
4)	Vous avez un mécanisme pour définir des actions d'amélioration, définir les priorités et procéder à la revue des actions mises en œuvre.		
5)	Vous avez un mécanisme établi pour fournir des données d'analyse pour les revues de direction.		

Interprétation des résultats (nombre de « vrai »)	
0-2	Attention, la situation de votre système de management et de réalisation de produit pourrait se détériorer sans que vous en ayez connaissance.
3-4	Bravo, vos efforts vous seront récompensés et remerciés de la part de vos clients.
5	Félicitations, vous êtes pratiquement dans un mode d'amélioration de la performance.

ANNEXE 11

Questionnaire - Cadre d'évaluation certification ISO

QUESTIONNAIRE - CADRE D'ÉVALUATION CERTIFICATION ISO DIRECTION GÉNÉRALE

Personne interrogée :

Fonction :

Date :

Horaire :

Responsabilités de la direction (5)

1. Quelles sont les motivations de l'entreprise pour la certification?

.....
.....
.....

2. Avez-vous défini et consigné par écrit votre engagement en matière de qualité?

oui non

.....
.....

3. Est-ce que la politique qualité est clairement définie et documentée?

oui non

Comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à l'amélioration continue?

oui non

.....
.....
.....

4. Avez-vous défini des objectifs qualité?

oui non

Sont-ils consignés par écrit?

.....
.....
.....

5. Avez-vous communiqué à l'ensemble de vos collaborateurs l'importance de satisfaire les exigences : clients, réglementaires et légales?

oui non

Comment?

.....
.....
.....

6. Avez-vous nommé un représentant de la direction?

oui non

Quelles seront ses prérogatives?

.....
.....
.....

7. Quel est le degré d'implication possible pour les différents acteurs de l'entreprise dans le projet de certification?

.....

.....

.....

8. Existe-t-il un organigramme? oui non
Existe-t-il une définition des fonctions? oui non

.....

.....

.....

9. Y a-t-il des revues de direction sur la qualité? (rencontre entre la direction et les autres services) oui non

.....

.....

.....

10. Avez-vous identifié vos clients? oui non
Comment?

.....

.....

.....

11. Connaissez-vous les exigences, les besoins et les attentes de vos clients?
oui non
Comment?

.....

.....

.....

12. Comment sont récoltées et traitées les réclamations client?

.....

.....

.....

Management des ressources (6)

1. Comment assurez-vous la disponibilité des ressources (humaines, infrastructures et environnement de travail) nécessaires?

.....

.....

.....

2. Disposez-vous des listes :

- Des bâtiments, espaces de travail et installations associées
oui non

- Des équipements (tant logiciels que matériels) associés aux processus
oui non
- Des services support (tels que la logistique et les moyens de communication)
oui non

3. Avez- vous un plan de maintenance de ces infrastructures?
oui non

Commentaires :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Écoute client (5.2)

1. Avez-vous identifié vos clients? oui non
Comment?

.....

.....

.....

2. Connaissez-vous les exigences, les besoins et les attentes de vos clients?
oui non
Comment?

.....

.....

.....

3. Traitez-vous ces éléments? oui non
Comment?

.....

.....

.....

4. Comment sont récoltées les réclamations client?

.....

.....

.....

5. Comment sont traitées les réclamations client?

.....

.....

.....

Politique qualité (5.3)

1. Avez-vous défini une politique qualité? oui non

Comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à l'amélioration continue?

oui non

Est-elle adaptée aux exigences, besoins et attentes des clients?

oui non

Communiquée, comprise et mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisme?

oui non

.....

.....

.....

2. Avez-vous défini des objectifs qualité? oui non

Sont-ils consignés par écrit?

.....

.....

.....

Planification qualité (5.4)

1. Avez-vous des plans qualité? oui non

.....

.....

.....

2. Les ressources nécessaires à son bon fonctionnement sont-elles planifiées?

oui non

.....

.....

.....

3. Les modifications pouvant affecter les produits font-elle l'objet d'une planification qualité? oui non

4. Les nouveaux produits sont-ils planifiés? oui non

.....

.....

.....

Responsabilité, autorité et communication (5.5)

1. Les responsabilités et autorités de tout le personnel sont-elles clairement définies?

oui non

Comment?

.....

.....

.....

2. Les différentes tâches et affectations sont-elles écrites? oui non

.....

.....

.....

3. Y a-t-il une description de l'organisation? (organigrammes) oui non

.....

.....

4. De quelle manière la direction communique-t-elle :

- Les rôles et les responsabilités?
- La politique et les objectifs?

.....

.....

.....

5. Des processus de communication interne sont-ils établis? oui non

.....

.....

.....

6. Avez-vous nommé un représentant de la direction? oui non

- sa fonction :
- sa formation initiale :
- sa formation en qualité :

.....

.....

.....

7. Quel est le degré d'implication possible pour les différents acteurs de l'entreprise dans le projet de certification?

Prénom et Nom	Fonction	% de temps alloué au projet

Ressources humaines (6.2)

1. Existe-t-il des profils requis (formation initiale, expérience) par fonction? oui non

2. Les besoins en compétences sont-ils identifiés? oui non

3. Est-ce vous planifiez et entreprenez des actions de formation, sensibilisation, coaching, etc. pour satisfaire ces besoins? oui non

4. Comment sont réalisées ces actions de formation?

5. Les processus de réalisation de ces actions sont-ils établis et documentés?
oui non

6. L'efficacité de ces actions est-elle évaluée? oui non

7. Existe-t-il un enregistrement de ces actions? oui non
 Ces enregistrements sont-ils conservés? oui non

8. Des enregistrements relatifs à la formation initiale, professionnelle, savoir-faire et expérience sont-ils conservés? oui non

Infrastructure (6.3)

1. Disposez-vous des listes :

Des bâtiments, espaces de travail et installations associées

oui non

Des équipements (tant logiciels que matériels) associés aux processus

oui non

Des services support (tels que la logistique et les moyens de communication)

oui non

.....
.....
.....

2. Avez- vous un plan de maintenance de ces infrastructures?

.....
.....
.....

3. Est-ce que les aires de travail sont sécurisées?

oui non

Comment?

.....
.....
.....

4. Comment assurez-vous un environnement de travail approprié pour obtenir la conformité du produit?

.....
.....
.....

Système de management de la qualité

Exigences générales sur la documentation (4.1)

1. Existe-t-il un manuel qualité?

oui non

Existe-t-il une plaquette ou une brochure?

oui non

2. Les processus sont-ils identifiés et gérés dans votre entreprise?

oui non

Leur séquence et leur interaction sont-elles déterminées?

oui non

Comment maîtrisez-vous vos processus? (critères et méthodes)

.....
.....
.....

3. Existe-t-il des procédures écrites? oui non
- Combien de procédures?
 - Quel type de procédures?
-
-
-
4. Existe-t-il des plans qualité? oui non
-
-
-
5. Existe-t-il des instructions de travail? oui non
-
-
-
6. Les documents sont-ils vérifiés et approuvés avant leur diffusion? oui non
-
-
-
7. Comment maîtrisez-vous la modification des documents?
-
-
-
8. Existe-t-il des enregistrements que vous gardez? oui non
- Comment gérez-vous :
- La collecte de ces enregistrements?
 - Leur archivage?
 - Leur destruction?
 - L'accès à ces enregistrements?
-
-
-
9. Est-ce que vous avez un inventaire de tous les enregistrements relatifs à la qualité?
- oui non
10. Y a-t-il des processus que vous externalisez? oui non
- Si oui, assurez-vous leur maîtrise?
-
-
-

11. Y a-t-il des sauvegardes des données informatiques concernant la qualité?

oui non

.....
.....
.....

Commentaires :

.....
.....
.....
.....
.....

Informatique

1. Comment identifiez-vous les fichiers relatifs au produit, service ou projet?

.....
.....
.....

2. Quelles sont les règles de création, modification et suppression des fichiers relatifs aux produits, services ou projets?

.....
.....
.....

3. Comment se fait leur suivi en cours de projet?

.....
.....
.....

4. Comment se fait l'archivage de fichiers?

.....
.....
.....

5. Quel type de sauvegarde informatique avez-vous?

.....
.....
.....

6. Quels types de maintenance avez-vous?

.....
.....
.....

7. Méthodes utilisées : fréquences, moyens, support (doc technique)?

.....

.....

.....

8. Fiche de suivi et enregistrements

.....

.....

.....

Commentaires :

.....

.....

.....

.....

.....

Gestion de produits, services ou projets : Processus opérationnels**Planification de la réalisation du produit (7.1)**

1. Avez-vous un système de planification de la réalisation de vos produits, services ou projets?
oui non

2. Comment se fait la planification?
Qui se charge de la planification?

.....

.....

.....

3. Quels sont les éléments pris en compte?
(Objectifs qualité, exigences des produits, processus nécessaires à la réalisation des produits, ressources et les documents nécessaires, contrôles, essais, critères d'acceptation des produits)

.....

.....

.....

4. Quelles sont les données d'entrée de la planification?

.....

.....

.....

5. Comment est décliné le planning aux différents acteurs?

.....

.....

.....

6. Comment gérez-vous les modifications qui découlent des avenants?

.....
.....
.....

Commentaires :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Conception et développement (7.3)

1. Votre entreprise fait-elle de la conception? oui non

2. Votre entreprise fait-elle du développement? oui non

.....
.....
.....

3. Avez-vous défini les processus de conception et de développement? oui non
Comment?

.....
.....
.....

4. Les responsabilités et autorités relatives à la conception et au développement sont-elles définies? oui non

5. Y a-t-il une communication entre les différents groupes chargés de la conception et du développement? oui non

6. Les exigences de la conception sont-elles définies, enregistrées et conservées?

oui non

Comment?

.....
.....
.....

7. Quelle est votre approche pour la conception et/ou développement?

Etapas?.....

Responsable à chaque étape?.....

Données d'entrée?.....

Données de sortie?.....

Eléments de validation?.....

.....
.....
.....

8. Les éléments de sortie de la conception et du développement font-ils l'objet d'une vérification par rapport aux éléments d'entrée oui non
Sont- ils approuvés avant leur diffusion? oui non

.....
.....
.....**Achats (7.4)**

1. Quels sont les produits que vous achetez?

.....
.....
.....

2. Achetez-vous des produits sensibles? oui non
Lesquels

.....
.....
.....

3. Sur quelle base se fait l'évaluation des fournisseurs avant leur sélection?

Qui se charge de la sélection?.....

Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation des fournisseurs sont-ils clairement définis? oui nonLes résultats des évaluations et les actions à suivre sont- ils enregistrés? oui nonSont- ils conservés? oui non.....
.....
.....

4. Existe- t- il une liste des fournisseurs agréés? oui non

.....
.....
.....

5. Comment se fait le suivi des fournisseurs?.....

Par qui?.....

Fréquence?.....

Critères?.....

Indicateurs?.....

.....
.....
.....

6. Les documents d'achats donnent-ils des informations sur :
- | | | |
|-----------------------------|-----|-----|
| Les délais? | oui | non |
| La référence des produits? | oui | non |
| Les documents et processus? | oui | non |

.....
.....
.....

7. Existe-t-il des fiches techniques pour les produits achetés? oui non

.....
.....
.....

8. Contrôle des produits achetés :

Qui fait le contrôle?.....

Où?.....

Fréquence?.....

Méthode?.....

Critères de vérification?.....

Indicateurs?.....

.....
.....
.....

Commentaires :

.....
.....
.....
.....
.....

Production et préparation du produits ou services (7.5)

- | | | |
|---|-----|-----|
| 1. Avez-vous identifié et documenté tous les processus de réalisation des produits et des services? | oui | non |
| 2. Existe-t-il des documents ou instructions de travail qui assurent la qualité durant la réalisation des produits et services? | oui | non |
| 3. Sont-ils faciles à comprendre? | oui | non |
| 4. Sont-elles toujours employées? | oui | non |
| 5. Est-ce que les processus de production et la préparation de service sont décrits et analysés selon : | | |

- | | | |
|--|-----|-----|
| Les qualifications du personnel | oui | non |
| Les spécifications en équipements | oui | non |
| Les utilisations des procédures, documents d'enregistrements et autres | oui | non |
| Les spécifications en moyens de contrôle, surveillance et mesure | oui | non |
| La mise en œuvre de ces moyens | oui | non |
6. Comment identifiez-vous vos produits et services?
- Sont-ils bien identifiés à tous les stades de leur élaboration?
- | | | |
|--|-----|-----|
| | oui | non |
|--|-----|-----|
-
-
-
7. Comment tracez-vous vos produits et services?
-
-
-
8. L'identification du produit/service et les enregistrements permettent-ils leur traçabilité?
- | | |
|-----|-----|
| oui | non |
|-----|-----|
9. Comment s'effectue l'identification du produit/service conforme et celui non conforme?
-
-
-
10. Les produits/services faisant l'objet de dérogation sont-ils clairement identifiés?
- | | |
|-----|-----|
| oui | non |
|-----|-----|
- Qui accepte la dérogation?
-
-
-
11. L'acceptation des produits finis est-elle clairement identifiée sur les produits avant expédition?
- | | |
|-----|-----|
| oui | non |
|-----|-----|
12. Est-ce que vous disposez d'un processus pour la gestion de la propriété du client?
- | | |
|-----|-----|
| oui | non |
|-----|-----|
13. Est-ce que vous avez des procédures décrivant la livraison ou l'expédition des produits?
- | | | |
|--|-----|-----|
| | oui | non |
|--|-----|-----|
-
-

Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure (7.6)

1. Existe-t-il une procédure de gestion des moyens de contrôles, d'essais et de mesures?
-
-
-

2. Ces moyens sont-ils adaptés aux caractéristiques contrôlées? oui non

.....

.....

.....

3. Est -ce qu'ils sont étalonnés et vérifiés à des intervalles spécifiés? oui non

.....

.....

.....

4. Avez-vous décrit les processus utilisés pour l'étalonnage et la vérification?

oui non

.....

.....

.....

5. Les résultats de l'étalonnage et la vérification sont-ils enregistrés et conservés?

oui non

.....

.....

.....

Surveillance et mesure (8.2)

1. Est- ce que vous mesurez le niveau de la satisfaction aux exigences de vos clients?

oui non

.....

.....

.....

2. Existe-t-il un processus pour le traitement des réclamations de vos clients?

oui non

.....

.....

.....

3. Effectuez-vous des audits qualité internes? oui non

.....

.....

.....

4. Avez-vous identifié et documenté des méthodes appropriées pour la surveillance et la mesure de vos processus? oui non

.....

.....

.....

5. Effectuez-vous des contrôles pour assurer la qualité de vos produits à tous les niveaux de la chaîne de production? oui non

.....

6. Disposez-vous d'un plan qualité? oui non

.....

7. Le personnel de production pratique-t il l'auto-contrôle? oui non

.....

8. Effectuez-vous le contrôle final avant libération? oui non

.....

9. L'ensemble des contrôles fait- il l'objet d'enregistrement? oui non

10. Les enregistrements sont- ils conservés? oui non

Par qui?

.....

11. De tels enregistrements indiquent-ils les personnes autorisées à libérer le produit?

oui non

.....

12. Assurez-vous que le produit entrant n'est pas utilisé tant qu'il n'a pas été contrôlé?

oui non

.....

Maîtrise du produit non conforme (8.3)

1. Existe-t-il une procédure documentée pour traiter les produits non conformes?

oui non

.....

2. Est-ce que les produits traités et repris sont contrôlés à nouveau? oui non

.....
.....
.....

3. La décision sur les produits non conformes est-elle diffusée auprès des personnes concernées? oui non

.....
.....
.....

4. En cas de détection d'un produit non conforme durant sa réalisation et même après sa livraison ou son utilisation, entreprenez-vous des actions correctives et préventives?
oui non

.....
.....
.....

Analyse des données (8.4)

1. Est-ce que vous recueillez et analysez des données pour obtenir des informations sur :

La satisfaction des clients oui non

La conformité aux exigences des produits oui non

Les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités d'actions préventives oui non

Les fournisseurs oui non

.....
.....
.....

2. Utilisez-vous des outils statistiques pour l'analyse de telles données? oui non
(Exp : Suivi des NC, Taux des NC par produit /service, Taux des réclamations clients)

.....
.....
.....

Amélioration (8.5)

1. De quelle manière assurez-vous l'amélioration continue de vos activités?

.....
.....
.....

2. Effectuez-vous des recherches des causes réelles des non-conformités? oui non

.....
.....
.....

- | | | | |
|----|--|-----|-----|
| 3. | Effectuez-vous des actions correctives et préventives? | oui | non |
| | Sont -elles enregistrées? | oui | non |

.....

.....

.....

4. Leur mise en œuvre fait-elle l'objet d'un suivi et d'une amélioration continue?
oui non

.....

.....

.....

5. Est- ce qu'il y a un suivi de l'efficacité des actions correctives et préventives?
oui non

.....

.....

.....

Gestion de produits, services ou projets : Processus opérationnels

Planification de la réalisation du produit (7.1)

1. Avez-vous un système de planification de la réalisation de vos produits, services ou projets?
oui non

2. Comment se fait la planification?
Qui se charge de la planification?

.....

.....

.....

3. Quels sont les éléments pris en compte?
(Objectifs qualité, exigences des produits, processus nécessaires à la réalisation des produits, ressources et les documents nécessaires, contrôles, essais, critères d'acceptation des produits)

.....

.....

.....

4. Quelles sont les données d'entrée de la planification?

.....

.....

.....

5. Comment est décliné le planning aux différents acteurs?

.....

.....

.....

6. Comment gérez-vous les modifications qui découlent des avenants?

.....

.....

.....

Commentaires :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Conception et développement (7.3)

1. Votre entreprise fait-elle de la conception? oui non

2. Votre entreprise fait-elle du développement? oui non

.....

.....

.....

3. Avez-vous défini les processus de conception et de développement? oui non
Comment?

.....

.....

.....

4. Les responsabilités et autorités relatives à la conception et au développement sont-elles définies? oui non

5. Y a-t-il une communication entre les différents groupes chargés de la conception et du développement? oui non

6. Les exigences de la conception sont-elles définies, enregistrées et conservées?

oui non

Comment?

.....

.....

.....

7. Quelle est votre approche pour la conception et/ou développement?

Etapas?.....

Responsable à chaque étape?.....

Données d'entrée?.....

Données de sortie?.....

Éléments de validation?.....

.....

.....

.....

8. Les éléments de sortie de la conception et du développement font-ils l'objet d'une vérification par rapport aux éléments d'entrée

oui non

Sont- ils approuvés avant leur diffusion? oui non

.....

.....

.....

Achats (7.4)

1. Quels sont les produits que vous achetez?.....

.....

.....

.....

2. Achetez-vous des produits sensibles? oui non

Lesquels

.....

.....

.....

3. Sur quelle base se fait l'évaluation des fournisseurs avant leur sélection?

Qui se charge de la sélection?.....

Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation des fournisseurs sont-ils clairement définis? oui non

Les résultats des évaluations et les actions à suivre sont- ils enregistrés? oui non

Sont- ils conservés? oui non

.....

.....

.....

4. Existe-t-il une liste des fournisseurs agréés? oui non

.....
.....
.....

5. Comment se fait le suivi des fournisseurs?.....

Par qui?.....

Fréquence?.....

Critères?.....

Indicateurs?.....

.....
.....
.....

6. Les documents d'achats donnent-ils des informations sur :

Les délais? oui non

La référence des produits? oui non

Les documents et processus? oui non

.....
.....
.....

7. Existe-t-il des fiches techniques pour les produits achetés? oui non

.....
.....
.....

8. Contrôle des produits achetés :

Qui fait le contrôle?.....

Où?.....

Fréquence?.....

Méthode?.....

Critères de vérification?.....

Indicateurs?.....

.....
.....
.....

Commentaires :

.....
.....
.....
.....
.....

Production et préparation du service (7.5)

1. Avez-vous identifié et documenté tous les processus de réalisation des produits et des services? oui non
2. Existe-t-il des instructions de travail qui assurent la qualité durant la réalisation des produits et services? oui non
3. Sont- faciles à comprendre? oui non
4. Sont-elles toujours employées? oui non
5. Est- ce que les processus de production et la préparation de service sont décrits et analysés selon :

Les qualifications du personnel	oui	non
Les spécifications en équipements	oui	non
Les utilisations des procédures, documents d'enregistrements et autres	oui	non
Les spécifications en moyens de contrôle, surveillance et mesure	oui	non
La mise en œuvre de ces moyens	oui	non
6. Comment identifiez-vous vos produits et services?

Sont- ils bien identifiés à tous les stades de leur élaboration?	oui	non
--	-----	-----

.....

.....

.....
7. Comment tracez-vous vos produits et services?

.....

.....

.....
8. L'identification du produit/service et les enregistrements permettent- ils leur traçabilité?

oui non

9. Comment s'effectue l'identification du produit/service conforme et celui non conforme?

.....

.....

.....
10. Les produits/services faisant l'objet de dérogation sont-ils clairement identifiés?

oui non

Qui accepte la dérogation?

.....

.....

.....
11. L'acceptation des produits finis est-elle clairement identifiée sur les produits avant expédition?

oui non

12. Est- ce que vous disposez d'un processus pour la gestion de la propriété du client?

oui non

13. Est- ce que vous avez des procédures décrivant la livraison ou l'expédition des produits? oui
non

.....

.....

.....

Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure (7.6)

1. Existe-t-il une procédure de gestion des moyens de contrôles, d'essais et de mesures?
oui non

.....

.....

.....

2. Ces moyens sont-ils adaptés aux caractéristiques contrôlées? oui non

.....

.....

.....

3. Est -ce qu'ils sont étalonnés et vérifiés à des intervalles spécifiés? oui non

.....

.....

.....

4. Avez-vous décrit les processus utilisés pour l'étalonnage et la vérification?
oui non

.....

.....

.....

5. Les résultats de l'étalonnage et la vérification sont-ils enregistrés et conservés?
oui non

.....

.....

.....

Surveillance et mesure (8.2)

1. Est- ce que vous mesurez le niveau de la satisfaction aux exigences de vos clients?
oui non

.....

.....

.....

2. Existe-t-il un processus pour le traitement des réclamations de vos clients?

oui non

.....

.....

.....

3. Effectuez-vous des audits qualité internes?

oui non

.....

.....

.....

4. Avez-vous identifié et documenté des méthodes appropriées pour la surveillance et la mesure de vos processus?

oui non

.....

.....

.....

5. Effectuez-vous des contrôles pour assurer la qualité de vos produits à tous les niveaux de la chaîne de production?

oui non

.....

.....

.....

6. Disposez-vous d'un plan qualité?

oui non

.....

.....

.....

7. -Le personnel de production pratique-t il l'auto-contrôle?

oui non

.....

.....

.....

8. Effectuez-vous le contrôle final avant libération?

oui non

.....

.....

.....

9. L'ensemble des contrôles fait- il l'objet d'enregistrement?

oui non

10. Les enregistrements sont- ils conservés?

oui non

Par qui?

.....

.....

.....

11. De tels enregistrements indiquent-ils les personnes autorisées à libérer le produit?

oui non

.....
.....
.....

12. Assurez-vous que le produit entrant n'est pas utilisé tant qu'il n'a pas été contrôlé?

oui non

.....
.....
.....

Maîtrise du produit non conforme (8.3)

1. Existe-t-il une procédure documentée pour traiter les produits non conformes?

oui non

.....
.....
.....

2. Est-ce que les produits traités et repris sont contrôlés à nouveau? oui non

.....
.....
.....

3. La décision sur les produits non conformes est-elle diffusée auprès des personnes concernées? oui non

.....
.....
.....

4. En cas de détection d'un produit non conforme durant sa réalisation et même après sa livraison ou son utilisation, entreprenez-vous des actions correctives et préventives?

oui non

.....
.....
.....

Analyse des données (8.4)

1. Est-ce que vous recueillez et analysez des données pour obtenir des informations sur :

La satisfaction des clients oui non

La conformité aux exigences des produits oui non

Les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités d'actions préventives oui non

Les fournisseurs	oui	non
.....		
.....		
2. Utilisez-vous des outils statistiques pour l'analyse de telles données?	oui	non
(Exp : Suivi des NC, Taux des NC par produit /service, Taux des réclamations clients)		
.....		
.....		
.....		

Amélioration (8.5)

1. De quelle manière assurez-vous l'amélioration continue de vos activités?		
.....		
.....		
.....		
2. Effectuez-vous des recherches des causes réelles des non-conformités?	oui	non
.....		
.....		
.....		
3. Effectuez-vous des actions correctives et préventives?	oui	non
Sont-elles enregistrées?	oui	non
.....		
.....		
.....		
4. Leur mise en œuvre fait-elle l'objet d'un suivi et d'une amélioration continue?		
oui non		
.....		
.....		
.....		
5. Est-ce qu'il y a un suivi de l'efficacité des actions correctives et préventives?		
oui non		
.....		
.....		
.....		

Écoute client (5.2)

1. Avez-vous identifié vos clients?	oui	non
Comment?		
.....		
.....		
.....		

2. Connaissez-vous les exigences, les besoins et les attentes de vos clients?

oui non

Comment?

.....

.....

.....

3. Traitez-vous ces éléments?

oui non

Comment?

.....

.....

.....

4. Comment sont récoltées les réclamations client?

.....

.....

.....

5. Comment sont traitées les réclamations client?

.....

.....

.....

Processus relatifs aux clients (7.2)

1. Comment identifiez-vous les exigences spécifiées par vos clients à savoir :

.....

.....

.....

2. Comment identifiez-vous les exigences réglementaires et légales relatives aux produits?

.....

.....

.....

3. Comment identifiez-vous les exigences non spécifiés par vos clients?

.....

.....

.....

4. Existe-t-il d'autres exigences complémentaires?

oui non

.....

.....

.....

5. Toutes ces exigences sont-elles clairement définies et enregistrées?

oui non

.....

.....

.....

- | | | | |
|----|--|-----|-----|
| 6. | Les résultats des revues de contrat font- ils l'objet d'enregistrements? | oui | non |
| | Ces enregistrements sont- ils conservés? | oui | non |

.....

.....

.....

7. Est-ce que vous avez mis en place des canaux de communication avec vos clients?
oui non

.....

.....

.....

8. Existe-t-il une procédure pour le traitement des réclamations de vos clients? oui non

.....

.....

.....

Satisfaction client (8.2.1)

1. Mesurez-vous le niveau de satisfaction aux exigences de vos clients? oui non

.....

.....

.....

2. Avez-vous déterminé par écrit des méthodes pour la mesure de la satisfaction de vos clients?

oui non

.....

.....

.....

Annexe 12

Domaines d'intervention du Contrat Plan 2005-2007

Domaine	Engagements	Directions et services responsables	Partenaires externes mobilisés
Investissement et gestion (Article 5)	5.1 S'impliquer pleinement pour la réussite du test d'installation des privés à Koumouna	Responsable Mécanisme de Financement	
	5.2 Préparer et soumettre au département de tutelle, le dossier relatif à l'immatriculation effective de toutes les terres dont la gérance lui est confiée par le Décret n°96-188 / P-RM du 1 ^{er} juillet 1996	Unité Cadastre	Comité paritaire de gestion des terres (CPGT)
	5.3 Faciliter l'installation des jeunes ruraux et des femmes sur les terres aménagées et contribuer à la réussite de leurs exploitations par l'appui conseil et la formation	SCR	Comité paritaire de gestion des terres (CPGT) Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)
	5.4 Assister les nouveaux paysans pour mieux exécuter leurs travaux d'aménagement du tertiaire	Direction de Zone	Organisation pour l'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT) Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)
	5.5 Faciliter l'accès à la terre non aménagée à tous les promoteurs désireux de s'investir dans l'irrigation et remplissant les conditions exigées par la législation en vigueur	SAH et Unité Cadastre	Comité paritaire de gestion des terres (CPGT) Les Communes (Collectivités territoriales)
	5.6 Procéder au cadastrage systématique de toutes les parcelles aménagées et réhabilitées. Préparer et soumettre à l'Etat les coûts liés à cette opération qui rentre dans le cadre de la gérance des terres	Direction de Zone et Unité Cadastre	Les Communes (Collectivités territoriales)
	5.7 Poursuivre la constitution et la mise en compte effective (100%) des amortissements et des provisions pour le renouvellement des équipements de l'Office du Niger (engins, véhicules, matériels de bureau) et les équipements hydromécaniques	DAF	
	5.8 Procéder à la mise à jour régulière des normes techniques pour la réalisation des entretiens de qualité en vue d'assurer la pérennité des infrastructures réhabilitées	SAH	Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS)

Domaine	Engagements	Directions et services responsables	Partenaires externes mobilisés
	5.9 Veiller au respect strict de l'équilibre entre les ressources et les emplois. A cet effet, procéder chaque année avant le 31 mai à l'ajustement des charges en fonction des montants de redevance réellement recouvrés	Direction de Zone	
	5.10 Mettre en place et faire fonctionner une gestion informatisée des projets, de l'entretien du réseau et de la facturation de la redevance avant le 30 juin 2005 (Tompro, Tecpro, SIMON, RôleFac)	DAF Service Suivi et Évaluation Cellule Vision Direction de Zone	
	5.11 Mettre en place et faire fonctionner la comptabilité analytique avant le 31 décembre 2005	DAF Audit	
	5.12 Faire auditer ses comptes conformément aux dispositions du SYSCOA en vigueur	DAF Audit	
	5.13 Rendre davantage transparente la gestion du fonds d'entretien du réseau	Direction de Zone	Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS)
	5.14 Affecter au moins 50% de la redevance à l'entretien des réseaux secondaires tout en garantissant le fonctionnement normal de l'Office du Niger	SAH/SGE	Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS)
	5.15 Traduire au plus tard le 31 janvier de chaque année le Contrat Plan en plan annuel comportant les activités à réaliser, les moyens humains, matériels et financiers à mettre en œuvre, les indicateurs de performance, les délais d'exécution et les sources de financement spécifiées par partenaire du Contrat Plan	DADR/Audit/DAF/DZ	
	5.16 Élaborer et présenter au Comité Suivi du Contrat Plan, une fois par semestre (mars et septembre) un rapport d'exécution du plan annuel	DADR/SE/Audit DG	

Domaine	Engagements	Directions et services responsables	Partenaires externes mobilisés
Gestion des eaux (Article 6)	6.1 Améliorer l'efficacité de l'irrigation en réduisant d'au moins 10%, les pertes d'eau dans le système hydraulique primaire et secondaire	SAH	Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS) Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)
	6.2 Valider les résultats du test des OERT et favoriser la création de 3 000 nouvelles OERT pour assurer une couverture complète des casiers installés	Sp-POP	Organisation pour l'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT) Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)
	6.3 Accompagner les Exploitants Agricoles et leurs OERT afin de limiter la consommation de l'eau dans les parcelles à 14 000 m ³ /ha en riziculture d'hivernage	SGE SCR	Organisation pour l'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT)
	6.4 Susciter l'émergence d'au moins trois organisations faitières des OERT au niveau des casiers rizicoles	Sp-POP	Organisation pour l'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT) Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)
	6.5 Recruter le personnel complémentaire par rapport aux nouveaux périmètres et renforcer leurs capacités dans la gestion de l'eau	DADR/DAF DAF	
	6.6 Former et sensibiliser les exploitants agricoles pour le respect des tours d'eau et du calendrier agricole	SAH/SGE	Organisation pour l'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT) Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)
	6.7 Informatiser la gestion de l'eau	SAH/VISION	
	6.8 Améliorer la gestion des hors casiers en y appliquant les mêmes règles que les casiers	SGE zones SGE/SCR SSE/VISION	
	6.9 Analyser les possibilités d'une redevance variable (spéculation produite, période ou quantité de l'eau utilisée...etc.)	SAH/Audit	Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS)

Domaine	Engagements	Directions et services responsables	Partenaires externes mobilisés
Entretien du réseau (irrigation et drainage) (Article 7)	7.1 Établir un programme triennal d'entretien des infrastructures primaires en tenant compte des réhabilitations réalisées ou en cours de réalisation	SAH/SERP	Les Entrepreneurs en entretien & construction des aménagements (Prestataires/fournisseurs de services)
	7.2 Préparer un programme annuel d'entretien des infrastructures primaires avant le 31 janvier de chaque année et en informer les représentants des comités paritaires	SAH DZ	
	7.3 Soumettre à l'Etat des requêtes de financement pour la réhabilitation des grands systèmes d'irrigation et de drainage	DADR/SAH SAH	
	7.4 Exécuter par contractualisation, le programme annuel d'entretien des infrastructures primaires en assurant leur fonctionnement efficace et durable, avant le 31 mars de chaque année	SAH BPM SAH/BCCCEM	Les Entrepreneurs en entretien & construction des aménagements (Prestataires/fournisseurs de services)
	7.5 Contrôler avec les représentants des comités paritaires la qualité des travaux d'entretien avant le paiement des contractants	DZ/BCCCEM	Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS) Les Entrepreneurs en entretien & construction des aménagements (Prestataires/fournisseurs de services)
	7.6 Préparer et soumettre à l'état un dossier complet sur l'envahissement des grands systèmes par des végétaux aquatiques nuisibles	SAH	Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS)
	7.7 Préparer un programme annuel d'entretien des infrastructures secondaires avant le 31 janvier de chaque année avec la participation des membres paysans des comités paritaires	SAH/SGE	Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS) Les Entrepreneurs en entretien & construction des aménagements (Prestataires/fournisseurs de services)
	7.8 Prendre des dispositions pour l'information sur le respect du planning d'exécution des travaux du programme annuel d'entretien des infrastructures secondaires au mois de février de chaque année	SAH/DZ	Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS) Les Entrepreneurs en entretien & construction des aménagements (Prestataires/fournisseurs de services)

Domaine	Engagements	Directions et services responsables	Partenaires externes mobilisés
	7.9 Exécuter par contractualisation, le programme d'entretien des infrastructures secondaires tel que convenu avec les comités paritaires en assurant leur fonctionnement efficace et durable, avant le 30 juin de chaque année	BPM	Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS) Les Entrepreneurs en entretien & construction des aménagements (Prestataires/fournisseurs de services)
	7.10 Poursuivre la tenue du répertoire de l'ensemble des entreprises intervenant dans l'exécution des travaux d'entretien et le rendre disponible au niveau des zones	VISION	Les Entrepreneurs en entretien & construction des aménagements (Prestataires/fournisseurs de services)
	7.11 Entreprendre des réparations d'urgence en utilisant les Unités d'Entretien des zones	DZ	Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS)
	7.12 Informatiser l'entretien du réseau hydraulique	SAH/VISION VISION	
	7.13 Former et accompagner les OERT créées dans l'exécution de l'entretien du réseau tertiaire, de manière à ce qu'elles soient capables de jouer correctement leur rôle après trois ans	POP	Organisation pour l'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT) Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)
	7.14 Contrôler deux fois par an (août et décembre) la qualité des travaux d'entretien exécutés sous la responsabilité des Exploitants Agricoles ou les OERT	SGE/SE-zone SGE/SCR-Zones	Organisation pour l'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT)
	7.15 Rendre opérationnelle à partir de la contre saison 2005/2006, la facturation informatisée de la redevance eau		
L'organisation des producteurs (Article 8)	8.1 Susciter et favoriser une meilleure structuration des organisations paysannes		Les Syndicats agricoles et du milieu rural
	Prévoir des ressources pour assurer le financement des charges liées à la préparation et à la restitution des grandes rencontres (Comités Paritaires, Conseil d'Administration, Comité de suivi du Contrat Plan et autres)	DZ/DAF	

Domaine	Engagements	Directions et services responsables	Partenaires externes mobilisés
	Rendre plus opérationnels les comités paritaires de gestion des terres en améliorant la représentativité des membres paysans	SP/POP/CJ	Comité paritaire de gestion des terres (CPGT)
	Apporter l'appui technique aux organisations paysannes en matière d'approvisionnement en intrants et matériels agricoles	SP/POP SCR	Les Syndicats agricoles et du milieu rural La Chambre d'agriculture Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)
	Instaurer un cadre de concertation permanent entre l'Office du Niger et les Exploitants Agricoles pour véhiculer toutes les informations utiles	DADR SCR	Organisation pour l'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT) Les Syndicats agricoles et du milieu rural
La mise en place d'un environnement favorable au développement économique et social (Article 9)	Finaliser la réflexion sur le transfert des compétences de gestion du terroir villageois aux communes rurales	DADR/CJ	Les Les Communes (Collectivités territoriales)
	9.2 Poursuivre l'analyse et l'approbation des résultats d'études de faisabilité présentés par les investisseurs privés avant de signer un contrat de bail	DADR	
	Analyser et proposer des mesures concrètes sur les modalités de compensation des exploitants agricoles évincés	SAH	Les Syndicats agricoles et du milieu rural
	Améliorer le contenu des contrats de bail d'exploitation des terres	SAH/Cadastre	Comité paritaire de gestion des terres (CPGT) Les Communes (Collectivités territoriales)
	Publier et diffuser largement les textes qui régissent l'Office du Niger; notamment auprès des élus communaux		Les Syndicats agricoles et du milieu rural La Chambre d'agriculture
	Favoriser l'intervention de tous organismes, O.N.G. et institutions spécialisés dans les activités d'appui au monde rural	SCR/DZ DADR	
	Suivre le programme de renouvellement triennal de la semence	SCR/DZ	

Domaine	Engagements	Directions et services responsables	Partenaires externes mobilisés
	Favoriser la diversification des sources de revenus et appuyer les producteurs pour une meilleure valorisation des produits	SCR/DZ F&D	Les Syndicats agricoles et du milieu rural La Chambre d'agriculture Les Entrepreneurs en entretien & construction des aménagements (Prestataires/fournisseurs de services) Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)
	Tenir régulièrement, au moins deux fois par an en début et fin de chaque campagne, des réunions de sensibilisation, d'information, d'éducation et de communication avec les producteurs	DADR/CJ SCR	Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)
	Apporter l'appui nécessaire pour la vulgarisation de l'approche Gestion Intégrée de la Production et des Déprédateurs (GIPD)	DADR SCR	
	Impliquer les exploitants agricoles dans le processus d'évaluation des rendements	SAH	
	Améliorer les conditions de travail du personnel d'encadrement (équipement, salaire, formation)	SAH/Cadastre SCR	
	Contribuer sur la redevance, au financement de la lutte contre les déprédateurs	SCR/DZ DADR	Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)
	Actualiser et diffuser les techniques optimales de mise en valeur en ce qui concerne les semences, les engrais organiques...etc.	SCR/DZ	

ANNEXE 13

Fonction et attributions du personnel de l'ON (Siège et Zones)

PRINCIPALES FONCTIONS ET ATTRIBUTIONS DU PERSONNEL DE L'OFFICE DU NIGER (SIÈGE ET ZONES)

Sommaire des fonctions et attributions de la Direction générale

Fonctions	Attributions
Président directeur général (PDG)	Il représente l'ON dans l'exercice des fonctions d'administration et de gestion; dans l'exercice de l'autorité sur le personnel qu'il recrute et licencie; au niveau de la signature des baux, des conventions et des contrats, dans l'exercice de l'action en justice, dans la mise en œuvre des décisions du CA. Le Président Directeur Général (PDG) est investi des pouvoirs les plus larges pour représenter et engager l'établissement auprès des tiers. Il représente également l'ON dans les actes de la vie civile.
Directeur général adjoint	Il reçoit du PDG une délégation de pouvoir pour exercer partiellement ou intégralement les fonctions qui lui sont conférées. Il assiste le PDG dans la définition de la politique générale de l'ON et de son application par les directeurs et les agents. Il est responsable du bon fonctionnement des services et des liaisons interservices. Il est chargé de résoudre les problèmes administratifs.
Chargé de mission	Le Siège compte un chargé de mission rattaché directement à la DG. Il est chargé du Schéma Directeur et est responsable de l'élaboration des politiques générales de développement de la zone ON.
Conseiller juridique	Directement rattaché à la DG, il a rang de Chef de service. Il assure les relations avec les administrations et veille au fonctionnement juridique de l'ON. Il donne son avis au Président Directeur Général sur l'ensemble des problèmes juridiques et des procédures des marchés de l'ON : élaboration des contrats et suivi de leur exécution, relation avec les avocats, les notaires et les tribunaux.
Auditeur interne	Effectue la vérification des opérations réalisées et des procédures de contrôle interne aux normes et pratiques de gestion en vigueur. Effectue le contrôle des niveaux d'autorisations fixées dans la procédure achat pour l'engagement des dépenses. Effectue le contrôle de la qualité de l'information comptable et financière. Procède à la vérification des livres comptables. Contrôle les dispositifs de sécurité et de conservation des biens de l'ON.
Cellule VISION	Cette cellule, créée en 2003 et opérationnelle depuis 2004, est chargée de développer le Système d'Information de gestion de l'Office du Niger.

Fonctions et attributions de la Direction administrative et financière (DAF)

Fonctions	Attributions
Directeur administratif et financier (DAF)	Au niveau administratif, le DAF est chargé de la coordination générale des services administratifs. Au niveau comptable, il est responsable du traitement comptable des opérations du Siège, du contrôle des opérations comptables des zones en vue de leur consolidation au niveau du Siège, de même que de la production des états financiers de l'ensemble de l'ON. Il participe à l'élaboration du budget avec le service financier. Au niveau financier, il est chargé du suivi des comptes bancaires, de la caisse et du suivi comptable et financier des projets. Le DAF participe également aux lancements de campagne, et intervient dans les relations avec les bailleurs de fonds.
Chef du service administratif	Est responsable de la gestion du personnel, de l'approvisionnement, de l'entretien des bâtiments et de la gestion du parc auto.
Chef service financier	Il est chargé d'assurer le contrôle périodique de toutes les activités financières de l'ON. Il assure la gestion financière des Projets et le bon fonctionnement des relations financières entre le Siège et les zones et entre l'ON et les bailleurs. Il est également responsable de préparer les dossiers de demande de paiement et de réapprovisionnement des comptes spéciaux auprès des bailleurs de fonds.
Chef service comptable	Au niveau de la supervision comptable, il est chargé de contrôler le bon déroulement des opérations, de superviser les travaux comptables, de réaliser la consolidation des travaux des comptabilités autonomes du Siège et des zones et de produire les états financiers de l'ON. Au niveau des révisions comptables, le Chef de service est chargé de présenter les états comptables et financiers de l'ON, avec les dossiers d'analyse de base et de fournir les explications sur les procédures comptables adoptées. Au niveau de la comptabilité générale du Siège, il est responsable de la bonne exécution des travaux comptables.

Fonctions et attributions de la Direction de l'aménagement et du développement rural (DADR)

Fonctions	Attributions
Directeur de l'aménagement et du développement rural	Gère les services sous sa responsabilité. Gère les dossiers techniques et intervient dans la préparation, la réalisation et le contrôle des grands travaux d'entretien, d'aménagement et de réfection. Il est également impliqué dans la gestion des cadastres. Il doit produire les notes d'orientation pour le choix des investissements. Il doit définir et assurer le suivi du budget d'investissement et de fonctionnement de la DADR.
Chef du Service d'Entretien du Réseau Primaire (SERP)	Est responsable de l'exploitation du réseau principal et des ouvrages qui y sont rattachés. Il doit s'assurer de l'entretien des équipements et du contrôle des travaux d'entretien du réseau principal.
Chef de service d'Aménagement Hydraulique (SAH)	Est responsable de la gestion des aménagements hydrauliques, du suivi des travaux et des marchés et de la planification et de l'évaluation technique pour le compte de l'État (maîtrise d'ouvrage déléguée). Le Service assure également la gestion du cadastre. Le Service doit assurer en outre un travail de normalisation et de conseil pour l'élaboration des programmes d'entretien des zones.

Fonctions	Attributions
Chef de service du Conseil Rural	Est responsable des activités de service conseil en matière technique et méthodologique via l'élaboration, l'exécution et l'évaluation de programmes d'activités et de formation.
Chef de service Suivi-Évaluation (S-SE)	Le Chef SE est chargé : de la coordination et l'orientation des activités des deux spécialistes relevant de son service au Siège et des responsables SE des zones, de l'appui technique aux responsables suivi évaluation des zones, de la finalisation et la validation de tout document produit au sein de son service et leur diffusion à l'interne, de la représentation du SSE auprès de la DG et la participation à la planification et au pilotage des programmes de développement de l'ON, de l'élaboration et le suivi évaluation interne des Contrats Plans, du maintien des relations entre son service et les autres services de l'ON, de la représentation de l'ON à des rencontres aux sujets des activités relevant du domaine de SE, de l'identification des besoins de formation des agents du service, des études ou d'enquêtes spécifiques qu'il met en oeuvre et suit l'exécution.
Chef de service du Bureau des Procédures et des Marchés (BPM)	Le BPM élabore les dossiers d'appel d'offres et de consultation de l'Office du Niger et procède à l'analyse des offres.
Communicateur	Ce bureau est chargé des communications internes et externes.
Documentation	Responsable de la gestion de la documentation technique, des monographies et des documents de référence. Assure également la gestion des archives de l'Office du Niger.

Fonctions et attributions au niveau des zones

Fonctions	Attributions
Directeur	Le Directeur de Zone est assisté du responsable Suivi Évaluation. Il relève de la DG à qui il rend compte de sa gestion. Il coordonne l'action de tous les services de la zone et organise périodiquement des réunions pour examiner les rapports et donner des directives aux chefs de service. Il possède des relations fonctionnelles avec les directions opérationnelles du Siège et met en oeuvre, sous la responsabilité de la DG, les décisions du Comité de Gestion et des Comités Paritaires.
Responsable de la cellule Suivi-Évaluation R/SE	Le R/SE est administrativement rattaché à la Direction de Zone. Il est assisté d'un enquêteur. Le R/SE participe à l'élaboration des bilans de campagne, des bilans de mise en culture. Par ailleurs, il élabore des états d'avancement des travaux, des états des rôles de redevance, des statistiques agro socio économiques, des sondages statistiques des rendements, des rapports d'activités.
Chef Service Gestion de l'eau SGE	Le SGE est chargé de la gestion du réseau hydraulique, c'est-à-dire de la fourniture de l'eau aux exploitants et de l'entretien courant et périodique du réseau secondaire. Le SGE gère les dossiers techniques et intervient dans la préparation, la réalisation et le contrôle des travaux d'entretien et de réfection. Il est également chargé, en liaison avec le SE de la facturation de la redevance eau.

Fonctions	Attributions
Service Administratif et Financier SAF	Le SAF se compose d'un chef SAF, d'un comptable, d'un agent administratif et d'un caissier. Il est chargé de la tenue de la comptabilité de zone, de l'élaboration du budget, du contrôle budgétaire, du recouvrement de la redevance, de la gestion du personnel, de la gestion des approvisionnements, du suivi budgétaire des marchés en relation avec le SGE et le BCCEM.
Service Conseil Rural SCR	Le SCR a pour mission l'appui, la formation en direction du monde paysan, mission qui répond à la nécessité de considérer le rôle de l'ON dans la gestion foncière, la gestion du terroir et la mise en valeur du delta central nigérien. Le SCR de zone mène les actions suivantes : élaboration, exécution et évaluation des programmes d'activités et de formation des OP, élaboration des plans de campagne, vulgarisation de nouvelles techniques agricoles, appui à la Direction de zone pour la détermination des objectifs généraux de la mise en valeur agricole de la zone.
Chef de casiers	Est responsable de la gestion de l'eau. Supervise les activités des aigudiers.
Chef unité entretien	Est responsable de l'entretien du réseau secondaire et autres ouvrages.

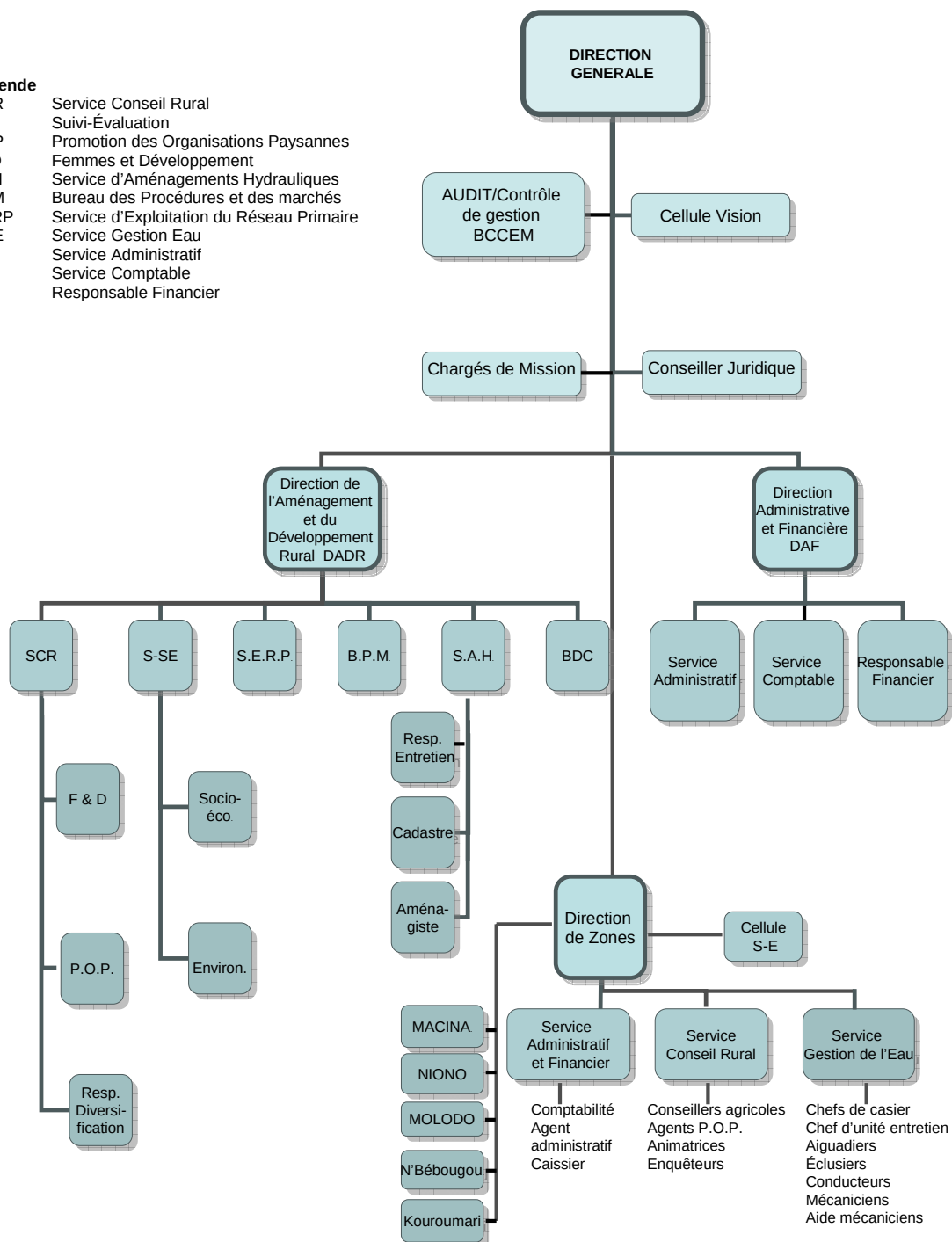
Annexe 14

Organigramme actuel de l'ON

Organigramme actuel de l'Office du Niger (ON)

Légende

SCR	Service Conseil Rural
S E	Suivi-Évaluation
POP	Promotion des Organisations Paysannes
F&D	Femmes et Développement
SAH	Service d'Aménagements Hydrauliques
BPM	Bureau des Procédures et des marchés
SERP	Service d'Exploitation du Réseau Primaire
SGE	Service Gestion Eau
SA	Service Administratif
SC	Service Comptable
RF	Responsable Financier



ANNEXE 15

Titres, compétences, qualifications et coûts reliés aux recommandations d'embauche de personnel

Direction/ Service (réf. r : recommandation)	Titre	Compétences/Profil	Qualifications	Coûts Mensuels ¹
BPS (R. 1.1)	Directeur du Bureau de la Planification et des Statistiques	Bonne connaissance et compréhension des théories, notions et démarches propres à la planification stratégique. Une bonne connaissance du système de l'ON, de ses politiques, procédures et pratiques en ce qui concerne la planification, la politique et la coordination des activités. Aptitude à planifier et à organiser. Aptitude à définir des objectifs clairs pour les programmes qui soient en harmonie avec les stratégies convenues, et l'aptitude à identifier les activités et les tâches prioritaires. Aptitude à la communication. Excellente aptitude à rédiger et à communiquer oralement et par écrit.	Formation Diplôme universitaire du niveau de la maîtrise ou équivalent en administration publique ou dans une discipline apparentée. Expérience professionnelle Au moins quinze (15) années d'expérience professionnelle, dans le domaine de la gestion et de la programmation d'activités relatives au développement rural. Une connaissance des activités de développement des zones irriguées et une expérience des relations avec les gouvernements de préférence de la région africaine sont également exigées.	110 200 FCFA Catégorie A19
DAF (R. 3.1)	Directeur administratif et financier adjoint	Le Directeur administratif et financier adjoint supervise, organise et coordonne les services administratifs de l'ON afin de permettre à la direction d'orienter sa politique financière. Il assiste le Directeur financier et administratif dans la gestion des services administratifs et financiers (comptabilité, fiscalité, gestion du personnel). Il assiste également le directeur administratif et financier dans la mise en place des outils de contrôle et de reporting afin d'assurer la fiabilité des données financières récoltées par les services administratifs et financiers, qui permettront notamment de produire des synthèses : bilan, budget prévisionnel... Le Directeur administratif et financier adjoint assiste également le DAF au niveau des lancements de campagne, et intervient dans les relations avec les bailleurs de fonds.	Formation Diplôme universitaire Bac +4 Expérience professionnelle Expérience minimale de trois (3) ans, acquise au sein d'administrations publiques. Bonne connaissance des méthodes permettant la préparation de rapports d'activité, la préparation des montages financiers et des budgets, et du suivi de leur exécution.	94 200 FCFA Catégorie A11

■
¹ Estimés selon l'échelle salariale en vigueur à l'ON au 30 juin 2006, excluant les primes et les majorations.

Direction/ Service (réf. r : recommandation)	Titre	Compétences/Profil	Qualifications	Coûts Mensuels ¹
DID (R. 5.3)	Technicien en informatique	Le technicien en informatique intervient sur les équipements (matériels et logiciels) entrant dans la constitution du réseau informatique de l'ON, dans leur installation, leur mise en service et leur maintenance. Il assure le service de support aux usagers. Il optimise l'exploitation du réseau. Son environnement technique inclut des matériels de traitement ou d'exploitation (ordinateurs, serveurs..), des moyens de transmission (routeurs, modems), les logiciels associés à ces matériels et les supports de transmission (câbles, radiofréquences..).	Formation Bac + 2 en informatique et réseaux. Expérience professionnelle Expérience de trois (3) ans en réseaux.	79 800 FCFA Catégorie B17
DADR/Service d'aménagement (R. 14.1)	Professionnel de l'aménagement	Le professionnel de l'aménagement participe activement à la gestion des aménagements hydrauliques, du suivi des travaux et des marchés, de la planification et de l'évaluation technique. Maîtrise de la procédure de passation des marchés et l'élaboration des dossiers d'Appel d'offres.	Formation Ingénieur d'Agriculture et du Génie Rural ou équivalent (Bac + 4/5) ; ou équivalent ayant une expérience professionnelle d'au moins 5 ans. Expérience professionnelle Expérience professionnelle confirmée d'au moins dix (10) ans, dans le domaine de la conception, de la réalisation d'aménagements hydro-agricole d'infrastructure rurale et de la supervision des travaux (périmètres irrigués, etc).	96 200 FCFA Catégorie A12
DADR/Service d'aménagement (R. 14.1)	Technicien en aménagement	Il assiste le professionnel de l'aménagement au niveau du suivi des travaux et des marchés, de la planification et de l'évaluation technique.	Formation Bac +2 en génie civil ou formation technique acquise sur le terrain. Expérience professionnelle Cinq (5) ans d'expérience dans le domaine de l'aménagement des zones irriguées. Bonne expérience en surveillance et contrôle des travaux.	75 000 Catégorie B15

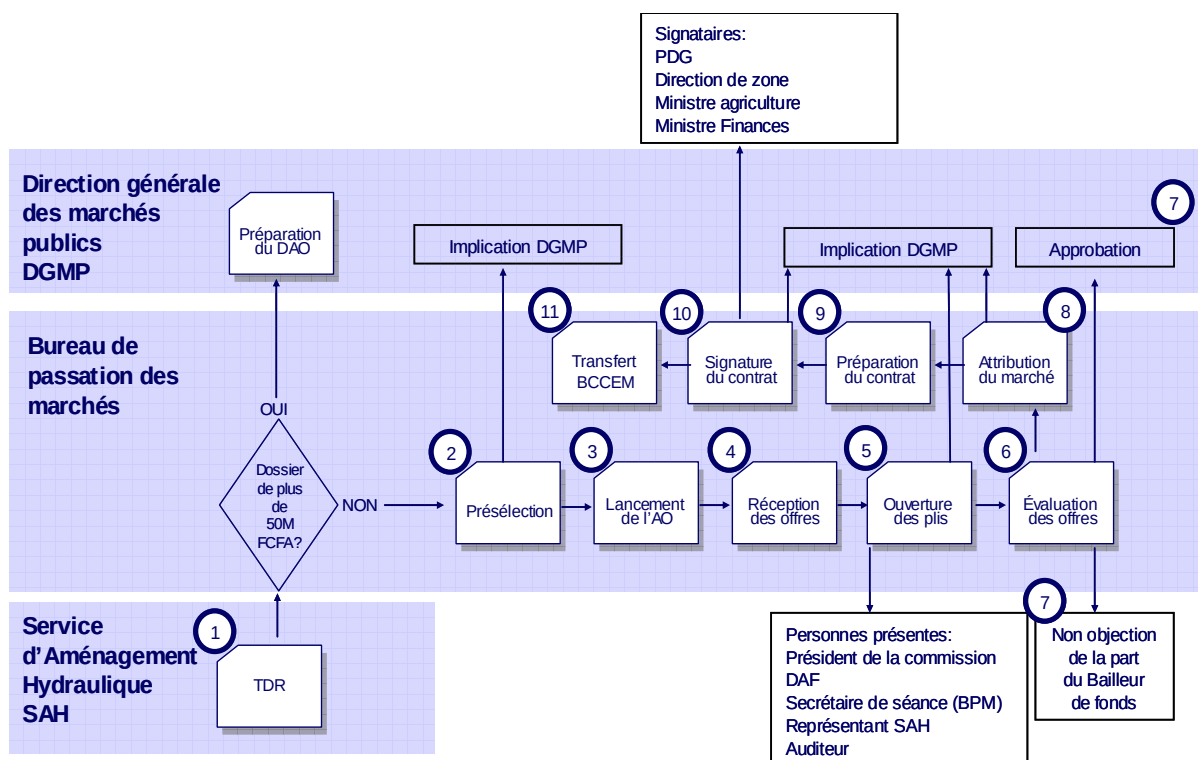
Direction/ Service (réf. r : recommandation)	Titre	Compétences/Profil	Qualifications	Coûts Mensuels ¹
DADR/Service d'entretien (R. 15.1)	Professionnel d'entretien	Le professionnel d'entretien doit assurer un travail de normalisation et de conseil pour l'élaboration des programmes d'entretien des zones. Maîtrise de la procédure de passation des marchés et l'élaboration des dossiers d'Appel d'offres.	Formation Ingénieur d'Agriculture et du Génie Rural ou équivalent (Bac + 4/5) ; ou équivalent ayant une expérience professionnelle d'au moins 5 ans. Expérience professionnelle Expérience professionnelle confirmée d'au moins dix (10) ans, dans le domaine de la conception, de la réalisation d'aménagements hydro-agricole d'infrastructure rurale et de la supervision des travaux d'entretien (périmètres irrigués, etc).	96 200 FCFA Catégorie A12
DADR/Service d'entretien (R. 15.1)	Technicien en entretien	Il assiste le professionnel d'entretien au niveau du suivi des travaux et des marchés, de la planification et de l'évaluation technique.	Formation Bac +2 en génie civil ou formation technique acquise sur le terrain. Expérience professionnelle Cinq (5) ans d'expérience dans le domaine de l'aménagement des zones irriguées. Expérience exigée en entretien de réseaux d'irrigation.	75 000 Catégorie B15
DADR/Unité cadastre (R. 11.1)	Ingénieur topographe	L'ingénieur topographe élabore les plans, les méthodes et les techniques d'exécution des levés officiels. Il planifie, dirige, supervise ou effectue au besoin des levés, afin d'établir et de marquer les limites des propriétés, des parcelles de terre. Il possède double compétence scientifique et technologique. Il possède une base scientifique large et solide qui lui confère des outils de conception performants et polyvalents.	Formation Un diplôme universitaire en génie de l'arpentage ou en génie géomatique. Expérience professionnelle Cinq (5) ans d'expérience.	108 200 Catégorie A18

Direction/ Service (réf. r : recommandation)	Titre	Compétences/Profil	Qualifications	Coûts Mensuels ¹
DADR/Unité cadastre (R. 11.1)	Géomètre topographe (2)	Le géomètre topographe aide les ingénieurs géomètres et les arpenteurs géomètres à élaborer des méthodes et des procédures de levés. Il effectue des levés et consigne toutes les mesures et autres informations obtenues au cours des levés. Il détermine des coordonnées géographiques précises au moyen de systèmes de positionnement global (GPS). Rigoureux, méthodique et observateur, le géomètre a une excellente vision, en particulier pour appréhender les reliefs. Il a le sens de l'espace et de sa représentation graphique. Il maîtrise le dessin en trois dimensions et les nouvelles techniques de mesure et de traitement des données par ordinateur.	Formation Un diplôme d'études de deux à trois ans en géomatique ou en techniques d'arpentage. Expérience professionnelle Un stage pratique d'un à trois ans est exigé.	131 600 Catégorie B10
S-SE (R. 1.2)	Analyste socio-économique	L'analyste socio-économique effectue des recherches et élabore des modèles afin d'analyser, d'expliquer et de prévoir les tendances socio-économiques et mettre au point des méthodes pour rassembler et analyser les données.	Formation Une maîtrise en économie ou dans un domaine connexe, comme l'administration des affaires ou la statistique, est exigée. Expérience professionnelle Un minimum de trois (3) années d'expérience à titre d'analyste.	74 200 Catégorie A1
S-SE (R. 1.2)	Analyste en environnement	L'analyste en environnement effectue des recherches et élabore des modèles afin d'analyser, d'expliquer et de prévoir les tendances environnementales et l'impact des travaux. Il met au point des méthodes pour rassembler et analyser les données.	Formation Une maîtrise en économie ou dans un domaine connexe, comme l'administration des affaires ou la statistique, est exigée. Expérience professionnelle Un minimum de trois (3) années d'expérience à titre d'analyste.	74 200 Catégorie A1

Direction/ Service (réf. r : recommandation)	Titre	Compétences/Profil	Qualifications	Coûts Mensuels ¹
DADR/BPM (R. 13.6)	Agent de passation des marchés	L'agent de passation des marchés possède une bonne connaissance générale et une expérience des contrats avec une connaissance et une compréhension suffisante des politiques et des procédures de passation de marchés de la Banque mondiale, des lignes directives et pratiques, aussi bien que du cycle de projet de la banque. Une bonne capacité d'analyse et de résolution des problèmes liés à la passation de marchés publics. Une connaissance informatique des logiciels courants (Word, Excel, Power Point, E-mail et autres outils de communication).	Formation Un diplôme supérieur en administration publique, ou gestion. Expérience professionnelle Un minimum de cinq (5) années d'expérience professionnelle dans le domaine de la passation des marchés.	88 200 Catégorie A8
Zone (R. 9.1)	Une analyse des tâches et responsabilités devra être réalisée en zone de manière à évaluer le nombre de personnes à embaucher (agents) et ce, à partir d'indicateurs de rendement et d'analyses financières. Il est proposé que cette analyse s'effectue en tenant compte de la recommandation visant à évaluer la possibilité d'établir des expertises partagées entre zones.			

Annexe 16

Processus de passation des marchés



Annexe 17

Délais entre les demandes de décaissements auprès des bailleurs et les paiements

Délais entre les demandes de décaissements auprès des bailleurs et les paiements

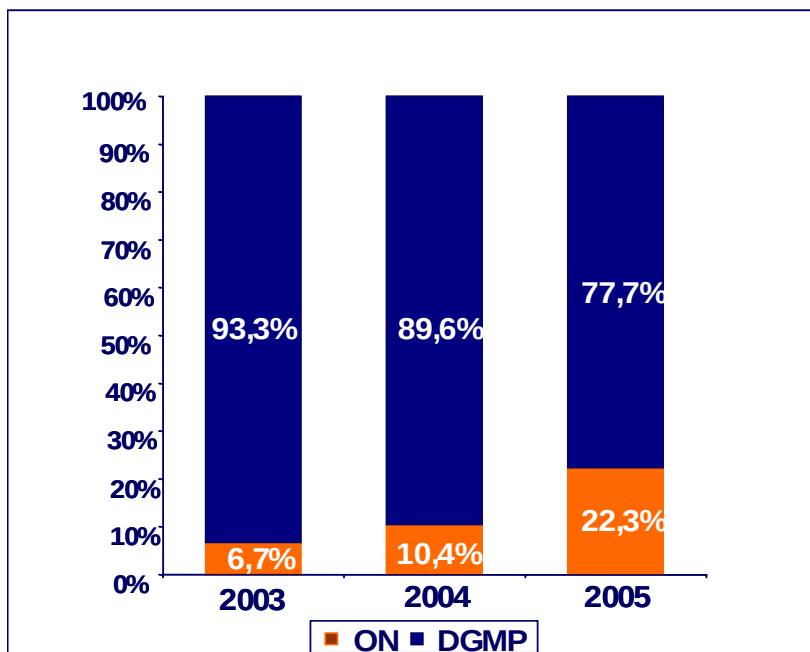
Bailleurs	Délais en nombre de semaines
IDA	4
BAD	3
FED	3
AFD	2
Pays Bas	2
USAID	2
Fonds Koweitien	6
BOAD	8
KFW	2

Source : DAF

Annexe 18

**Proportion des marchés et contrats signés
passant par les circuits de passation
des marchés de l'ON et de la DGMP -
2003-2005**

Proportion des marchés et contrats signés passant par les circuits de passation des marchés de l'ON et de la DGMP - 2003-2005

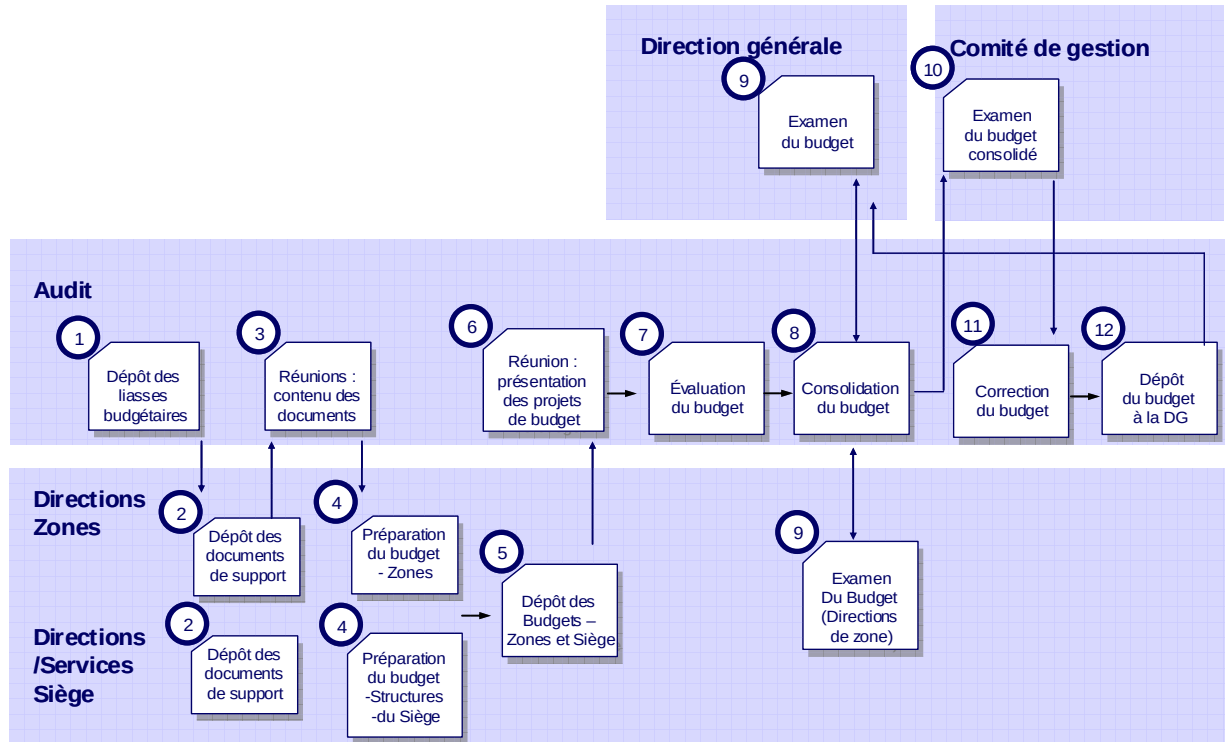


Source : Données du BPM

Annexe 19

Processus de préparation du budget

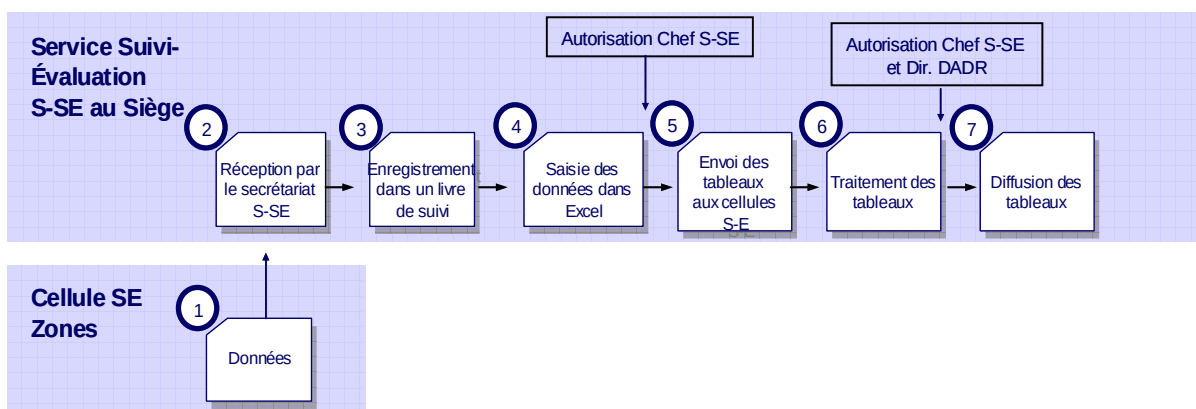
Processus de préparation du budget



Annexe 20

Processus de traitement des données par le S-SE

Processus de traitement des données par le S-SE



Annexe 21

Bases de données utilisées à l'Office du Niger

Bases de données utilisées à l'Office du Niger

Base de données	Utilisateurs	Description
SAARI	La DAF (au siège) et les SAF (dans les zones).	Logiciel de comptabilité du marché.
TOMPRO	Utilisé à partir de 2006 dans les projets PNIR, ARPON et VISION.	Logiciel de comptabilité.
ROLEFAC	Service de la gestion de l'eau (dans les zones)	Logiciel de facturation automatique de la redevance développé sous MS Access par l'ON et le projet-programme ARPON sur financement de la Coopération néerlandaise. Le logiciel a été amélioré à 80% par le projet VISION (financement FED), incluant un accompagnement aux utilisateurs. Permet également la gestion des attributions des parcelles.
AGIRE	Service de la gestion de l'eau (dans les zones)	Application de Gestion Informatisée de la Redevance Eau développée sous SQL serveur et Visual Basic par une SSII ivoirienne sur financement propre de l'ON.
SIMON	Service de la gestion de l'eau (dans les zones). Ce logiciel n'est plus utilisé et sera ultérieurement lié à ROLEFAC.	Logiciel de Suivi Informatisé de la Maintenance à l'ON, développé sous MS Access par l'ON et le CIRAD sur financement de la Coopération française (en partie).
DELTA	Service de Suivi Évaluation	Base de données contenant les données agrégées des zones, développée sous MS Access.

Au 14 juillet 2006, tous ces logiciels fonctionnaient en mode monoposte.

Bases de données en cours de développement à l'Office du Niger

Nom	Utilisateurs	Description	Date prévue de déploiement
SIGON	Zones et DADR	Logiciel intégré incluant le logiciel SIMON et ROLEFAC. Regroupe également toutes les informations géographiques disponibles à l'Office du Niger (CARTON) et qui peut s'interfacer avec le SI afin de produire des représentations géographiques des données.	Fin 2007

Annexe 22

Tableau d'indicateurs du projet ISO

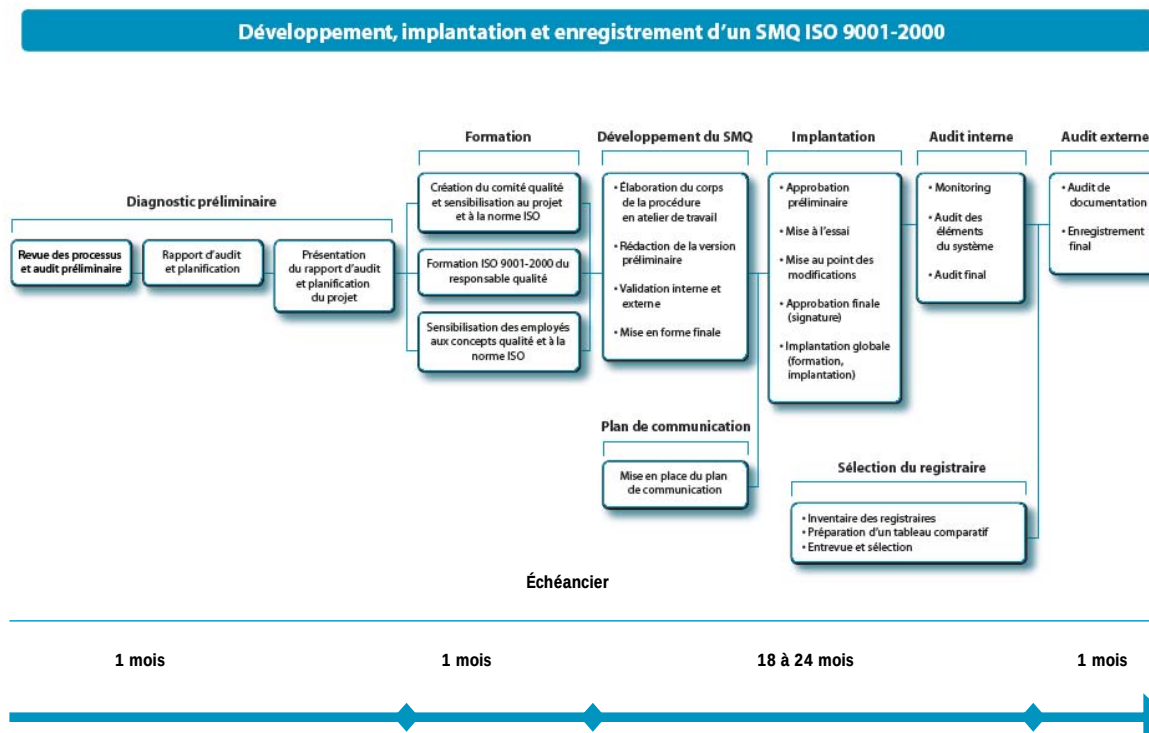
Tableau d'indicateurs du projet ISO

Indicateurs	Évaluation de la situation actuelle de l'indicateur			
	Engagée	Impliquée	Indifférente	À définir
Engagement de la Direction	Engagée	Impliquée	Indifférente	À définir
Temps	Disponible	À surveiller	Problématique	À définir
Rigueur dans l'application systématique des façons de faire	Habilité	À surveiller	Problématique	À définir
Mobilisation d'équipe	Présente	À surveiller	Problématique	À définir
Communication interne	Réseaux existants	À développer	Problématique	À définir

Annexe 23

Processus d'implantation et de développement d'un système de management de la qualité

Processus d'implantation et de développement d'un système de management de la qualité



ANNEXE 24

Entretiens détaillés avec les principaux partenaires externes et leurs relations avec l'ON

Les pages suivantes présentent les notes d'entretiens avec les partenaires rencontrés lors de la mission du consultant. Les partenaires sont regroupés par type tel que prescrit dans les TDR.

1.1 Les relations de l'ON avec les Usagers d'eau/Exploitations agricoles

Les relations de concertation entre l'ON et les usagers d'eau et les exploitations agricoles sont pour la plupart organisées à travers trois types de comités paritaires :

- le Comité paritaire de gestion des terres (CPGT);
- le Comité paritaire de gestion des fonds d'entretien du réseau hydraulique secondaire (CPGFERS);
- l'Organisation pour l'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT).

1.1.1 Partenaire : Comité paritaire de gestion des terres (CPGT)

1.1.1.1 Principales missions

La principale mission du CPGT consiste à :

- recevoir et examiner les dossiers relatifs aux demandes d'attribution ou de réallocation des terres de culture ou d'habitation;
- examiner les propositions d'éviction des exploitants défaillants;
- recevoir les réclamations présentées par les exploitants vis-à-vis de l'ON dans le cadre de ses prestations de services et les ampliations de mise en demeure de l'Office contre les exploitants;
- assurer la médiation entre les exploitants et l'ON dans la recherche de solutions lors de différends.

1.1.1.2 Organisation et type de relation avec l'ON

Le CPGT, pour chaque zone, est composé à égalité de membres des représentants élus des exploitations agricoles et des représentants de l'ON désignés par le PDG. Précisons que le présent audit analyse les relations entre les membres des représentants élus des exploitations agricoles et les représentants de l'ON.

« Liste des engagements du Contrat Plan 2005-2007 qui concernent le partenaire »

- au niveau de l'ON : 5.2, 5.3, 5.5, 8.3, 9.4¹;

¹ Voir le tableau de l'annexe 12 pour la liste des engagements correspondants et la participation des partenaires.

- au niveau des exploitants agricoles : 14.9, 14.10, 14.11.

Rappel des principaux constats relevés dans les études institutionnelles PADON (2005) et du Schéma Directeur de Développement (2004) :

Aux termes de l'article 19 du dernier chapitre de la loi portant décret de gérance (N°96-188/P-RM) à l'ON, l'occupation des terres en gérance se fait conformément à l'un des modes de tenure suivants : le contrat annuel d'exploitation (CAE), le permis d'exploitation agricole (PEA), le bail emphytéotique, le bail ordinaire et le bail d'habitation. Cette tenure particulière vise une certaine sécurisation pour les paysans notamment avec le PEA et l'installation de privés avec les différentes formes de contrats de bail. Cependant le décret de gérance est confronté à de multiples obstacles et n'est que partiellement appliqué.

Dans les études préalables du Schéma Directeur, les problèmes sont résumés ainsi :

- De nombreux actes (prêt, location, métayage), sont aujourd'hui pratiqués pour garder les parcelles; les conditions essentielles pour garder la parcelle étant la mise en valeur et le paiement de la redevance.
- La pression foncière croissante a conduit à une réduction de la taille moyenne des parcelles qui, sur certains périmètres, conduit à une prolifération de parcelles au-dessous de seuils de rentabilité.
- Les dispositions de gérance des terres aménagées manifestent un régime d'exception par rapport au Code Domanial et Foncier et certains juristes s'interrogent sur leur légalité. Dans tous les cas, la modalité d'affectation des terres à l'Office qui est celle du Décret de gérance n'est dans le CDF qu'une disposition transitoire et le nouveau texte de mars 2000, exclurait qu'elle puisse être appliquée aux EPIC.
- Certains, en particulier les banques et des candidats à l'exploitation, demandent la création d'un nouveau mode de tenure, à savoir le « titre foncier » qui rendrait l'exploitant pleinement propriétaire de la terre. Le fermage (cessions, échanges et locations non délimités et non enregistrés et même la vente officieuse de terres) est parfois pratiqué à l'ON bien qu'il soit interdit par le décret de gérance ainsi que les textes définissant les attributions de terres.
- La gestion des terres urbaines est encore en grande partie assurée par l'ON. Avec la croissance des populations les communes en zone irriguée seront confrontées à un manque de terre pour l'extension et l'amélioration du milieu urbain. Les critères d'attribution des parcelles dans les terres aménagées ne sont souvent pas appliqués suivant les normes.

Les surfaces des exploitations ont diminué fortement au cours des années et ne vont pas de pair avec l'augmentation des rendements sur le riz irrigué. La situation actuelle d'usage des terres n'est pas connue ni enregistrée. Le retard accusé par le cadastre qui en est chargé,

est difficile à rattraper. Le suivi du foncier par l'Office (Service du Cadastre) ne permet guère d'identifier avec clarté les problèmes: les données du cadastre ne sont pas actualisées avec la fréquence nécessaire, les décisions d'attribution répondent aux demandes sans suivre un plan d'affectation précise, etc.

1.1.1.3 Commentaires/observations de l'Audit

Des rencontres avec plusieurs CPGT (des zones) ont été réalisées.

Les membres paysans - en tant que partenaires au sein du CPGT - ont soulevé les points suivants :

- Ils sont sollicités environ 2 à 5 jours/mois et ne recevraient pas systématiquement leur indemnité (5 000G/réunion), du moins ils se plaignent d'y consacrer beaucoup plus de temps (5 à 7 jours/mois) sans, en plus, recevoir d'indemnités. Enfin, la plupart se plaignent que les indemnités ne couvrent pas leurs dépenses, notamment les frais de transport. Les Délégués Généraux proposent la revue à la hausse des indemnités des membres des comités paritaires par réunion à 10 000 CFA.
- Un secrétaire de CPGT a signalé qu'il devait convoquer les membres paysans pour évaluer des dossiers avant de tenir la session du CPGT, dans un tel cas l'indemnité n'est pas versée.
- La qualité des sols (sol sablonneux vs argileux) doit entrer en ligne de compte lors de l'octroi des terres, l'ON en est consciente mais cela ne semble pas toujours applicable.
- Les membres paysans ont apprécié les formations reçues (ex : formation par Delta, CEFÉ) mais considèrent les procédures de distribution de terres « très techniques » à comprendre et donc difficile à maîtriser en réunion, en outre, tous les membres interrogés ont souligné l'importance d'une formation « continue ».
- La traduction des documents (en bambara) serait satisfaisante mais les membres paysans reçoivent parfois des documents non-traduits, ce qui les oblige de demander des traductions durant la session.
- Il a été déploré le manque d'application des procédures (clarté?) notamment en ce qui concerne le Décret de gérance ainsi que la distribution des terres aux jeunes & femmes.
- Ils n'auraient pas toujours accès aux plans de recollement provenant du service suivi-contrôle.
- Ils déplorent les problèmes de passation de service d'un membre à l'autre (procédures de transmission de dossier/documents pas obligatoire ni contrôlées).
- Ils notent que malgré leur majorité de représentation au sein du comité, c'est quand même le directeur de zone qui à le dernier mot.

- Pour les demandes de baux (qui ne viseraient que les terres en friches), ils déplorent que les décisions sont prises à Bamako et souhaiteraient que ce soit décidé localement afin d'éviter des frictions entre villages.

Remarques du Consultant :

- Les membres paysans du CPGT n'avaient pas tous une copie des règlements internes (du CPGT) ni ne connaissaient de manière égale le contenu de ces documents.
- La durée du mandat d'un membre (paysans ou autres) du CPGT est de cinq (5) ans et il ne semble pas avoir de procédure permettant d'évaluer la performance des membres au cours du mandat. Considérant le rôle stratégique de ce comité paritaire et de son impact dans le milieu, il serait prudent de procéder à une évaluation tous les deux ans de chaque membre afin de s'assurer de leur efficacité, de leur contribution et objectivité (rappelons qu'au cours de leur affectation, les membres sont susceptibles d'être confrontés à des situations de réactions fortes du public, de conflits d'intérêt, etc.).
- Le processus de sélection des membres paysans du CPGT se fait au niveau du village (assemblée) ce qui est louable. Par ailleurs, ces membres entreprennent de façon volontaire des sessions d'informations dans leur village sur les activités/décisions du CPGT.
- Les comptes rendus des sessions du CPGT ne sont pas rédigés ni distribués aux membres de manière rigoureuse.
- Le concept de redevances est devenu un instrument puissant lors des discussions (ou des négociations) concernant des changements et des demandes d'augmentation d'indemnités par les membres paysans de divers comités (CPGT, CPGFERS, etc.), en effet, l'idée d'augmenter la redevance pour couvrir une telle demande a provoqué parmi les producteurs contribuables un refus catégorique. Cette position permet certes d'éviter des dérapages toutefois elle pourrait créer un obstacle à des opportunités de progrès qui se présenteraient.

1.1.2 Partenaire : Comité Paritaire de Gestion du Fonds d'Entretien du Réseau Secondaire (CPGFERS)

1.1.2.1 Principales missions

La principale mission des CPGFERS est de programmer et de coordonner l'exécution de l'entretien du réseau secondaire; il gère en outre le fonds d'entretien du réseau secondaire et se concerte sur les priorités des travaux d'entretien y compris dresser le projet de budget correspondant. Il réceptionne les travaux, établit les projets d'éviction, se prononce sur les demandes de dégrèvement de redevance formulée par les exploitants.

1.1.2.2 Organisation et type de relation avec l'ON

Le CPGFERS, pour chaque zone, est composé à égalité de membres des représentants élus des exploitations agricoles et des représentants de l'ON. Précisons que le présent audit analyse les relations entre les membres des représentants élus des exploitations agricoles et les représentants de l'ON.

« Liste des engagements du Contrat Plan 2005-2007 qui concernent le partenaire »

- au niveau de l'ON : 5.8, 5.13, 5.14, 6.1, 6.9, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.11;
- au niveau des exploitants agricoles : 12.6, 12.7.

Rappel des principaux constats relevés dans les études institutionnelles PADON (2005) et du Schéma Directeur de Développement (2004) :

Selon la mission d'appui technique ARPON IV de novembre 2003, « l'organisation actuelle est inhibée par la répartition des activités et responsabilités sur plusieurs bureaux: SAH, BDM, DAF, etc., et est marquée par une surcharge des cadres responsables pour la passation des marchés ».

- Les membres paysans de l'ON sont surchargés et ne peuvent assurer correctement toutes leurs fonctions dès lors qu'ils gèrent souvent jusqu'à 1 000 has.
- Les Comités Paritaires de Partiteurs existants ne sont guère opérationnels et n'ont pas encore permis de prendre en charge la gestion des eaux entre les prises de partiteurs et d'arroseurs, ni la mise en place de véritables tours d'eau.
- Les normes techniques d'entretien théoriques ne sont appliquées dans la pratique qu'en fonction du budget disponible et du niveau de redevance. Ces normes concernent les réseaux d'adduction, de distribution et de drainage et les pistes et ouvrages de génie civil. Au niveau des réseaux tertiaires, elles sont peu définies et mal connues des exploitants. Les dépenses engagées dans la maintenance ne reflètent en général pas les coûts de référence utilisés au niveau des budgets normalisés.
- Une circulation insuffisante d'informations entre les représentants des exploitants et les exploitants eux-mêmes.
- Des disparités de capacité des représentants entre les différentes zones.
- Le non-respect des procédures du manuel de gestion des FERS et du règlement intérieur des CPGFERS, notamment au niveau de la délégation de pouvoir de signature au directeur de zone.
- La nécessité d'une clarification juridique (par rapport au décret de gérance) sur le rôle des CPGFERS dans la gestion du réseau tertiaire, en liaison avec l'initiative d'organisation des OERT.

- L'existence de débats sur le choix des représentants des exploitants: représentants de villages ou représentants d'unités hydrauliques (arroseurs, puis partiteurs).

1.1.2.3 Commentaires/observations de l'Audit

Des rencontres avec plusieurs CPGFERS (des zones) ont été réalisées.

Les membres paysans - en tant que partenaires au sein du CPGFERS - ont soulevé les points suivants :

- Les relations avec l'ON sont très bonnes.
- Ils apprécient le fait de pouvoir discuter en comité les problèmes des non payeurs, la décision est prise en commun et ensuite discutée avec le paysan non payeurs.
- La remise du PV de la réunion précédente avant la tenue de la prochaine rencontre ne se fait pas systématiquement.
- Ils se plaignent des indemnités insuffisantes (5 000CFA/recontre) et qu'ils ne sont pas indemnisés lors des tournées d'inspection des infrastructures/périmètres.
- Les exploitants représentés dans les CPGFERS ont tous bénéficiés d'une formation fort utile (notamment celle du 19-21 décembre 2005 au CEFÉ de Niono), certains ont exprimé le besoin de formations complémentaires (et de recyclage), de plus, une majorité auraient souhaité un programme plus long que 3 jours. Enfin, ils souhaiteraient recevoir une formation plus pointue sur les techniques d'entretien des infrastructures et de la gestion de l'eau.
- Les réunions mensuelles permettent aux membres paysans de connaître la situation sur l'état de recouvrement (fourni par la SAF).
- Les indemnités versées aux membres du comité sont insuffisantes notamment pour le transport (de leur village aux sites des réunions).
- Les réunions du CPGFERS et du CPGT peuvent parfois se tenir ensemble, par ailleurs le CPGFERS et les OERT se concertent fréquemment.
- Ils comprennent leur rôle dans le suivi des travaux accomplis par des entrepreneurs privés.
- Ils souhaiteraient visiter des projets semblables à l'ON dans d'autres pays de la sous région.
- Leur rôle au sein du comité peut parfois provoquer des moments de pression (ex : choix des prestataires, résolution de cas de non payeurs, etc.), ils disent être très sollicités par les amis, familles et villageois.
- Il a été demandé une prise en charge pour la réunion annuelle du CPGFERS.

Remarques du Consultant :

- Certains procès-verbaux n'ont pu être présentés (manquants?) ce qui est à déplorer considérant l'importance de ces documents comme référence en cas de litige (à noter que ce problème ne se présente pas dans toutes les zones). Par ailleurs, le règlement interne du CGPFERS précise que la session doit débiter par la lecture du PV de la précédente session or cela se ferait très rarement.
- Le dépouillement des marchés >50 million FCFA se passe principalement à Bamako avec des retards importants (délais d'une année est courant) compte tenu des procédures bureaucratiques compliquées et lentes (exemple-type d'un circuit administratif pour le lancement d'un appel d'offre : bureau de Zone→ ON (Ségou)→ DGMP→ Bamako (DAF & CPGFERS)→ DGMP→ MA→ ON→ avis au prestataire adjudicataire). Ce délai important (d'une année) peut parfois mettre en péril le projet initial.
- Les paysans membres constatent que les offres financières des prestataires privés dépassent fréquemment le budget prévu par l'ON, il conviendrait à l'ON d'établir des procédures pour solutionner/éviter ce problème (à remarquer que le recours à un avenant semble peu utilisé par l'Office).
- L'implication des paysans membres dans le processus de sélection des entrepreneurs contribue à diminuer les risques de suspicions ou de collusion.
- Les membres paysans reconnaissent les travaux bien exécutés par les entrepreneurs (ex. : élimination des épineux lors du fauchage, finition des travaux de nettoyage, etc.), il conviendrait de garder un registre des prestataires qui ont donné de bons services.
- Le Plan Annuel d'Entretien (PAE) est un instrument de travail capital pour tous les membres du CPGFERS y compris les intervenants non membres du comité, le PAE aurait donc intérêt à être diffusé de manière plus large.

1.1.3 Partenaire : Organisation pour l'Entretien du Réseau Tertiaire (OERT)

1.1.3.1 Principales missions

La principale mission de l'OERT est de regrouper des exploitants d'un arroseur en vue d'améliorer l'entretien de l'ensemble du réseau tertiaire (irrigation, drainage, pistes, diguettes).

1.1.3.2 Organisation et type de relation avec l'ON

Une OERT est dirigée par un comité composé uniquement de paysans agricoles élus par leurs pairs rassemblés autour d'un arroseur commun. Précisons que le présent audit analyse les relations entre les membres dirigeants des OERT et les agents de l'ON en appui.

« Liste des engagements du Contrat Plan 2005-2007 qui concernent le partenaire »

- au niveau de l'ON : 5.4, 6.2, 6.3, 6.4, 6.6, 7.13, 7.14, 8.5;
- au niveau des exploitants agricoles : 10.1, 11.3, 12.1, 12.2, 12.3, 12.4, 13.3, 13.4.

Rappel des principaux constats relevés dans les études institutionnelles PADON (2005) et du Schéma Directeur de Développement (2004) :

Pour améliorer la coordination, un programme a été lancé pour renforcer les Organisations d'Exploitants pour l'Entretien des Réseaux Tertiaires (OERT), le Contrat Plan 2005-2007 prévoit la création de 3 000 OERT. L'exécution du programme de formation a souffert d'une faible implication des agents d'encadrement de l'ON (chefs de zones, chefs d'arroseurs, membres paysans) déjà surchargés, une faible participation des exploitants non-résidents; d'un manque d'appui suivi aux activités des OERT; et de la lenteur du processus d'officialisation des OERT. Malgré tout cela, le mécanisme de l'OERT dans le système paritaire est bien apprécié par les exploitants; le retard de la mise en place est beaucoup déploré.

Au niveau tertiaire, force est de reconnaître que dans beaucoup de cas les travaux d'entretien ne sont pas réalisés conformément aux nécessités. Les études indiquent :

- La faible conscience de l'impact de l'entretien tertiaire sur le fonctionnement du reste du réseau.
- Certains arroseurs en zones réhabilitées sont de dimensions trop importantes pour que les exploitants puissent les maintenir facilement dans leur état initial.
- Les normes d'entretien ne sont pas clairement diffusées aux exploitants et les sanctions prévues en cas de négligence dans l'entretien ne sont jamais appliquées.
- L'organisation des exploitants autour d'un même arroseur pour la réalisation des travaux est difficile en particulier quand la disparité des exploitants (résidents et non-résidents) rend difficiles la sensibilisation et la mobilisation pour les travaux.

Les exploitants, aussi, sont conscients que la qualité de l'aménagement de parcelles (planage) et l'entretien au niveau des parcelles et arroseur pose problèmes de coordination, surtout dans les nouveaux casiers. La coordination est affectée entre autres par de plus grandes distances entre habitat et casier et le fait que les nouveaux installés ne soient pas suffisamment familiarisés avec la riziculture irriguée. Par ailleurs, l'étude du Schéma Directeur soulignait que les organisations d'entretien des réseaux tertiaires (OERT) devraient servir de base pour un travail beaucoup plus ambitieux de structuration des exploitants, autour d'**associations d'usagers** regroupant les différentes OERT sur un

même partiteur. Ces associations seraient la base du transfert graduel des responsabilités de gestion des réseaux tertiaires et, dans une certaine mesure, secondaire: gestion des entretiens et de l'eau, collecte de la redevance des associés pour le paiement à l'Office, appui conseil, participation aux mécanismes paritaires. Le montage de cette structure nécessiterait un programme d'accompagnement et se ferait en premier lieu, au niveau de modules test.

1.1.3.3 Commentaires/observations de l'Audit

Les membres paysans - en tant que partenaires directs des OERT - ont soulevé les points suivants :

- Ils reconnaissent la difficulté de collecter les redevances (parfois en nature parfois en sac de riz) et sont parfois confrontés à de sérieux problèmes de divergences au sein de leur organisation (ils craignent et évitent l'ON pour l'arbitrage); ils souhaiteraient recevoir une formation sur la résolution de problèmes/conflits de groupes.
- La connaissance du fonctionnement d'une OERT n'est pas encore acquise par tous.
- Ils sont conscients de la valeur du récépissé de l'organisation cependant il a été soulevé la difficulté d'obtenir ce récépissé (longue attente).
- Les sanctions sont bien connues par tous mais rarement appliquées, d'ailleurs ils n'osent jamais évincer un membre même si ce dernier ne paye pas sa cotisation (les autres membres avanceraient l'argent et se feraient rembourser au moment de la récolte).
- Lors de dégâts, ils doivent cotiser pour payer des prestataires de services privés.
- Ils travaillent de manière très proche avec les membres des CPGFERS.
- Ils ne connaissent pas bien la raison des Comités paritaires de partiteurs.
- Ils ont apprécié les formations reçues (dont certaines par les néerlandais) mais ils souhaiteraient un manuel de gestion et aussi une formation sur le stockage de denrée dans le but de constituer un fonds propre d'entretien.
- Dans certaines OERT, on note les problèmes entre membres résidents/non-résidents (ces derniers étant plus récalcitrants à respecter les consignes).
- Les travaux d'entretien peuvent parfois devenir trop importants, ils souhaiteraient avoir de la machinerie.
- Une OERT a signalé le besoin d'appui par l'ON en matière de calcul de superficie pour le faucardage.
- Ils soulignent le problème des arroseurs mal dimensionnés ce qui provoque un envasement rapide.

Remarques du Consultant :

- Une OERT peut être constituée d'un rassemblement de parcelles à superficie variable (entre 2 à 7 ha) occupée généralement par 6 à 8 membres, ce qui est très peu en terme de personnes si l'on veut entreprendre des travaux collectifs, des collectes de redevance, etc. et atteindre un certain degré de solidarité et d'« empowerment ».
- À noter qu'aucun membre de la direction d'une OERT bénéficie d'indemnités (cela n'a pas suscité de reproches).
- Il peut avoir des problèmes de synchronisation des travaux d'entretien dans les canaux secondaires et tertiaires, cela exige des arrangements entre les intervenants des deux paliers.
- Parmi les membres d'OERT, il y aurait confusion entre la redevance (réseau secondaire) et les cotisations (réseau tertiaire), d'ailleurs certains membres pensent que c'est la même chose.

L'appui de l'ON (CSR, aiguadiers, POP) à la création des OERT est récent, il serait utile d'assurer l'uniformisation des renseignements prodigués aux OERT y compris celle n'ayant pas bénéficié de ces appuis.

1.1.4 Partenaire : Les Délégués de Zones

1.1.4.1 Principales missions

La principale mission des délégués de zone est de représenter l'ensemble des producteurs agricoles de la zone auprès de l'Office du Niger. Le Délégué Général Principal a pour mandat d'être membre du Conseil d'Administration de l'ON et de participer au Comité de Suivi du Contrat Plan et aux réunions de concertations entre l'État, l'ON et les partenaires techniques et financiers.

1.1.4.2 Organisation et type de relation avec l'ON

Il y a trois Délégués Généraux élus (dont un DG Principal désigné et deux DG adjoints) chaque grande zone étant représentée (Kala Inférieur, Macina et Kouroumari). Aussi, la structure comprend l'élection de 3 délégués par village et de 3 délégués par zone.

Contribution du partenaire à l'atteinte des engagements du Contrat Plan 2005-2007:

- au niveau de l'ON : 5.9, 5.13, 5.15, 5.16, 6.9, 7.3, 7.5, 7.8, 7.11, 7.14, 8.2, 8.3, 8.5, 9.1, 9.5, 9.8, 9.10;
- au niveau des exploitants agricoles : 11.2, 12.1, 12.2, 13.1, 13.3, 13.4, 14.5, 14.8, 14.9, 14.11.

Rappel des principaux constats relevés dans les études institutionnelles PADON (2005) et du Schéma Directeur de Développement (2004) :

(Rapport PADON) - Les trois Délégués Généraux des exploitants agricoles sont élus pour une durée de 5 années (il s'agirait plutôt de 6 ans) sur un processus basé sur l'approche villageoise, il est à noter que la représentativité de ces délégués ne jouit pas d'un consensus sur la zone.

1.1.4.3 Commentaires/observations de l'Audit

- Les délégués sont le principal porte-parole (« courroie de transmission ») des producteurs et ils transmettent directement leurs doléances à la direction de l'ON (Ségou).
- Les délégués considèrent ce poste indispensable pour bien représenter le milieu agricole et notamment l'ensemble des producteurs, la relation avec l'ON est très satisfaisante.
- La durée du poste de délégué général est de 6 ans selon un délégué (les documents indiquent 5 ans).
- En général les délégués élus et choisis sont des producteurs bien connus et respectés par les populations.
- Un délégué a reconnu ne tirer aucun avantage de ce poste autre que de profiter de la confiance de ses pairs, il ne touche aucune prime ou autre mais seulement des indemnités pour ses dépenses (logement et carburant).
- Les tâches d'un délégué sont très importantes (« on vit comme un sac de voyage ») et on reproche la surcharge de travail, aussi les indemnités ne couvrent pas du tout les frais de transport.
- Les producteurs accusent les paysans élus (ex : les délégués, les comités paritaires, etc.) de corruption et n'apprécient guère le fait qu'ils touchent des indemnités.
- Les réunions de suivi du Contrat Plan sont présidées par un représentant du Min. des Finances & Économie et se tiennent tous les 6 mois (précédée par une visite de terrain pour l'inspection des aménagements).
- Le délégué a souligné que le Décret de gérance devrait être actualisé (toutefois cela ne fait pas partie des engagements du Contrat Plan).
- Ils ne savent pas comment évaluer les progrès sur la diminution de la consommation de l'eau d'irrigation (objectif de 14 000 m³/ha) et c'est l'ON qui fournit ces données par le biais des données des aiguadiers, or ces registres ne semblent pas tous tenus correctement.
- Ils considèrent le coût des aménagements trop élevé (études, construction, services et opération).

- Ils reprochent le manque d'appuis aux AV et le fait que ces derniers ne jouissent pas de statut juridique.
- La formation sur le rôle du délégué a été demandée.

1.1.5 Partenaire : Service de Conseil Rural (SCR)

1.1.5.1 Principales missions

La principale mission du SCR est de fournir des conseils techniques et de l'assistance aux exploitants des terres aménagées en production agricole, approvisionnement, en intrants et matériel agricole et en renforcement des organisations paysannes en général (femmes et jeunes).

1.1.5.2 Organisation et type de relation avec l'ON

Relève directement de l'ON sous la DADR. Le SCR comprend trois services : Femmes et Développement (F & D) pour l'appui aux groupes féminins, Promotion des organisations Paysannes (POP) pour l'appui aux OP (y compris l'appui à l'émergence des OERT) et la Cellule de Diversification & Multiplication des Semences pour des conseils aux exploitations (méthode Gestion Intégrée de Production et des Déprédateurs de la FAO et Conseil de Gestion de l'URDOC).

Contribution du partenaire à l'atteinte des engagements du Contrat Plan 2005-2007:

- au niveau de l'ON : 8.4, 8.5, 9.6, 9.7, 9.8, 9.9, 9.10, 9.12, 9.13;
- au niveau des exploitants agricoles : 10.2, 11.1, 11.4, 13.1, 13.2, 14.1, 14.2, 14.3, 14.4, 14.6, 14.7.

Rappel des principaux constats relevés dans les études institutionnelles PADON (2005) et du Schéma Directeur de Développement (2004) :

- (PADON) - Les moyens humains limités du SCR de l'ON, la diversité des activités affichées ainsi que les nombreuses sollicitations de ces agents pour des activités hors conseil rural (suivi- évaluation notamment) constituent un risque avéré de dispersion et de moindre efficacité. L'appui à la création des OERT (près de 3 000 à constituer sur l'ensemble de la zone ON) absorbe une importante partie de la capacité de travail. Les prestations fournies par le SCR de l'ON sur le projet Bévani, notamment en appui à l'installation des exploitants, ont reçu une évaluation positive de la part de différents acteurs de la zone.
- (Étude du Schéma Directeur) - La lettre de politique de Développement de la Filière Rizicole Nationale du 15 janvier 1993, fondement de la restructuration de 1994 a introduit l'idée de Conseil Rural 'essentiel' à l'ON. Cette idée a conduit à celle de

concurrence, l'ON ne détenant plus l'exclusivité de l'encadrement et de l'appui technique. Cela serait à l'origine en 1995 du projet Unité Recherche Développement Observatoire du Changement (URDOC) et surtout du Projet de Centres de Prestation de Services (PCPS). L'ON a continué cependant à être la principale structure d'encadrement et d'appui technique, soit comme maître d'ouvrage ou organisme de tutelle (cas de l'URDOC) soit au travers de l'action de ses propres services. L'effectif de conseil rural de l'ON a été considérablement réduit: le travail se limite à l'appui conseil aux exploitants en matière de la gestion de l'eau et de l'entretien. L'effectif est limité à un ou deux agents par zone. Quoi qu'il en soit, il existe actuellement une situation de flou institutionnel à ce niveau et une absence de pilotage du conseil rural.

1.1.5.3 Commentaires/observations de l'Audit

- Le personnel des bureaux antennes (zones) du SCR a en général démontré une démotivation prononcée compte tenu du manque évident de moyens tant matériel (bureautique, transport, ordinateur, ...) que professionnel (manque de formation et de soutien technique, de matériel pédagogique, etc.).
- Les SCR (Siège et zones) n'ont pu fournir au Consultant de liste des formations techniques offertes aux exploitants (c'est le SSE qui actualise et tient cette information) et ne gardent aucune copie des modules de formation préparés par les différents centres et prestataires de formation. Par conséquent, le service ne dispose d'aucun matériel de référence sur les techniques de production.
- Il semble que la création des OERT (objectif de 3 000 nouveaux OERT pour l'an 2007) par le SCR et plus particulièrement son service POP ait occupé la plupart des ressources du SCR aux dépens de son rôle de conseil agronomique.
- Le SCR et son rôle de services-conseils pour la production agricole se cherche une méthode plus efficace pour mieux appuyer les paysans (on estime la situation actuelle à un (1) conseiller/500 producteurs), c'est la raison des essais de nouveaux modèles en cours tels que GIPD, « Services à la carte », etc.
- L'importance accordée par le Contrat Plan 2005-2007 en matière d'appui et d'engagement pour la production agricole et tout ce qui concerne le renforcement des organisations paysannes est éloquent, pourtant l'ON y consacre si peu de ressources que l'on peut conclure que les moyens ainsi que la stratégie ne permettront pas d'atteindre ces engagements.

1.1.6 Partenaire : CADASTRE

1.1.6.1 Principales missions

Le Service de Cadastre a pour principale mission de réaliser et de tenir les registres fonciers (cadastrages) des parcelles détenus par les producteurs dans les zones aménagées de l'Office du Niger.

1.1.6.2 Organisation et type de relation avec l'ON

Relève du S.A.H. (de la D.A.D.R.) de l'Office du Niger. Le SC consiste en un modeste bureau avec trois (3) permanents dont le directeur (ingénieur géomètre).

Contribution du partenaire à l'atteinte des engagements du Contrat Plan 2005-2007 :

- au niveau de l'ON : 5.2, 5.5, 5.6, 9.4;
- au niveau des exploitants agricoles : 13.3, 14.9.

Rappel des principaux constats relevés dans les études institutionnelles PADON (2005) et du Schéma Directeur de Développement (2004) :

L'article 19 (dernier chapitre) de la loi portant décret de gérance (N°96-188/P-RM) de l'Office du Niger précise l'occupation des terres en gérance selon des modes de tenure suivants: le contrat annuel d'exploitation (CAE), le permis d'exploitation agricole (PEA), le bail emphytéotique, le bail ordinaire et le bail d'habitation. Cette tenure vise une certaine sécurisation pour les paysans notamment avec le PEA et l'installation de privés avec les différentes formes de contrats de bail. Cependant le décret de gérance est confronté à de multiples obstacles et n'est que partiellement appliqué.

Dans les études préalables du Schéma Directeur, les problèmes sont résumés ainsi :

- De nombreux actes (prêt, location, métayage), sont aujourd'hui pratiqués pour garder les parcelles; les conditions essentielles pour garder la parcelle étant la mise en valeur et le paiement de la redevance.
- La pression foncière croissante a conduit à une réduction de la taille moyenne des parcelles qui, sur certains périmètres, conduit à une prolifération de parcelles au-dessous de seuils de rentabilité.
- Les dispositions de gérance des terres aménagées manifestent un régime d'exception par rapport au Code Domanial et Foncier et certains juristes s'interrogent sur leur légalité. Dans tous les cas, la modalité d'affectation des terres à l'Office qui est celle du Décret de gérance n'est dans le CDF qu'une disposition transitoire et le nouveau texte de mars 2000, exclurait qu'elle puisse être appliquée aux EPIC.
- Certains, en particulier les banques et des candidats à l'exploitation, demandent la création d'un nouveau mode de tenure, à savoir le « titre foncier » qui rendrait l'exploitant pleinement propriétaire de la terre. Le fermage (cessions, échanges et locations non délimités et non enregistrés et même la vente officieuse de terres) est parfois pratiqué à l'Office du Niger bien qu'il soit interdit par le décret de gérance ainsi que les textes définissant les attributions de terres.

- La gestion des terres urbaines est encore en grande partie assurée par l'Office du Niger. Avec la croissance des populations les communes en zone irriguée seront confrontées à un manque de terre pour l'extension et l'amélioration du milieu urbain.
- Les critères d'attribution des parcelles dans les terres aménagées ne sont souvent pas appliqués suivant les normes. Les surfaces des exploitations ont diminué fortement au cours des années et ne vont pas de pair avec l'augmentation des rendements sur le riz irrigué.
- La situation actuelle d'usage des terres n'est pas connue ni enregistrée. Le retard accusé par le cadastre qui en est chargé, est difficile à rattraper. Le suivi du foncier par l'Office ne permet guère d'identifier avec clarté les problèmes: les données du cadastre ne sont pas actualisées avec la fréquence nécessaire, les décisions d'attribution répondent aux demandes sans suivre un plan d'affectation précise, etc.

1.1.6.3 Commentaires/observations de l'Audit

- Compte tenu de ses moyens très limités (personnel (3 permanents), équipement, transport), le service du Cadastre voit avec grande inquiétude l'accroissement des nouvelles superficies et les travaux de cadastre que cela engendre.
- Le SC dit avoir couvert 30 % des superficies du territoire aménagé cependant l'utilisation d'outils plus performants (ex. : images satellites, GPS de haute précision, etc.) permettrait d'accélérer les travaux et terminer la couverture du territoire dans un délai raisonnable.
- Malgré les vocations très distinctes entre le CPGT et le SC, il serait utile de considérer les synergies possibles entre ces deux organes, ne serait-ce pour des raisons d'échanges d'informations et d'activités en commun.
- Le SC a très fréquemment recours à des bureaux d'études locaux (dont 3 à Ségou et 1 à Niono) pour réaliser des travaux d'envergure, cette formule est satisfaisante mais requiert davantage une surveillance assidue sur la qualité des prestations.
- Il a été souligné que les Chefs d'équipe de zone des Unités d'entretien de zone ont bénéficié de formation en topographie/GPS et que ces connaissances pourraient être mises à profit du SC.

1.1.7 Partenaire : Les Syndicats agricoles et du milieu rural

1.1.7.1 Principales missions

La principale mission d'un syndicat d'exploitants agricoles est un rôle de mobilisateur important du milieu rural. De par les divers appuis reçus et des moyens humains, il contribue à l'émergence d'initiatives comme celles de la création dans chaque zone de coopératives d'approvisionnement en engrais et de commercialisation. Il offre de l'encadrement auprès des exploitants (domaines : production agricole, commercialisation,

achat/approvisionnement en intrants. Enfin le syndicat tel que SEXAGON représente et défend les droits des exploitants lorsqu'il y a litige avec l'ON (ex : évincement).

1.1.7.2 Organisation et type de relation avec l'ON

On retrouve deux principaux syndicats rural dans la zone ON : le SEXAGON (13 000 membres inscrits) et le SYNADEC. Il n'y a aucun lien direct avec l'ON.

Contribution du partenaire à l'atteinte des engagements du Contrat Plan 2005-2007 :

- au niveau de l'ON : 8.1, 8.4, 8.5, 9.3, 9.5, 9.8;
- au niveau des exploitants agricoles : 13.1, 13.3, 13.4, 14.5.

1.1.7.3 Commentaires/observations de l'Audit

Les partenaires - à titre de responsables et membres des syndicats agricoles - ont soulevé les points suivants :

- Leur relation avec l'ON est excellente toutefois ils apprécieraient être invités aux Comités de suivi du Contrat Plan (l'ON lui aurait refusé).
- Ils souhaiteraient être informés dès l'apparition de conflits (foncier).
- Ils soulignent les difficultés parmi les paysans à respecter les engagements du Contrat Plan notamment au chapitre de l'entretien des tertiaires, ces travaux dépassent parfois leur capacité surtout dans les anciens périmètres non réhabilités.
- Ils rappellent que les exploitants dans les anciens périmètres (non réhabilités) sont pénalisés puisqu'ils ne bénéficient pas de titre foncier (cadastre).
- Le SEXAGON soutient que les méthodes de mesures de rendements dans les parcelles de riz menées par le SSE (de l'ON) donnent des résultats erronés. Ce constat perdure malgré des dispositions prises par l'ON (recours à des experts externes pour vérifier cette hypothèse, montage de Comités de suivi, etc.). Les responsables de SEXAGON seraient réconfortés s'ils étaient aussi invités lors de cette opération.
- D'autres syndicats ont tenté de monter des banques de céréales mais elles n'ont pu recevoir leur statut juridique, en revanche la Coopérative de Kouroumari (créée en 2002) a reçu le sien assez facilement.

Commentaires du Consultant :

Ces mouvements s'activent surtout dans le domaine de la protection et la défense des exploitants en cas de litige (ex : redevance, impôts, intérêts sur crédits, dégrèvement, etc.) et les relations avec l'ON sont, selon les porte-paroles de ces syndicats, excellentes.

Soulignons la volonté et l'effort de SEXAGON à informer ses membres sur l'importance de payer leur redevance à l'ON conformément aux règlements prescrits.

1.1.8 Partenaire : La Chambre d'agriculture

1.1.8.1 Principales missions

Les Chambres d'agriculture sont des organes professionnels consultatifs des intérêts agricoles conçus comme interlocuteurs des pouvoirs publics et comme structures d'encadrement de groupements coopératifs.

1.1.8.2 Organisation et type de relation avec l'ON

L'organisation de la Chambre est en principe représentative depuis les villages jusqu'aux niveaux régional et national (Chambre Régionale de l'Agriculture (CRA de Ségou)) et l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali au niveau national). Ce sont des établissements publics à caractère professionnel créés dans le cadre de la loi n°93-044. Au niveau des cercles, la représentation est assurée par les Chambres Locales d'Agriculture (CLA) de Niono et Macina. Il est à noter que les représentants des CLA sont des délégués de la CRA. Les CLA n'ont pas de personnalité morale distincte des CRA dont elles sont des représentations déconcentrées.

Contribution du partenaire à l'atteinte des engagements du Contrat Plan 2005-2007 :

- au niveau de l'ON : 8.4, 9.5, 9.8;
- au niveau des exploitants agricoles : 13.1, 13.2, 13.3, 13.4.

Rappel des principaux constats relevés dans les études institutionnelles PADON (2005) et du Schéma Directeur de Développement (2004) :

- Actuellement leur démarrage est lent et leurs fonctions encore limitées à la représentation plus qu'à la structuration du milieu paysan.
- La Chambre d'agriculture de Niono a créé une commission d'approvisionnement en intrants qui devrait veiller à la conformité des livraisons aux contrats, mais la commission ne semble pas fonctionner correctement.

1.1.8.3 Commentaires/observations de l'Audit

- Les relations des Chambres de l'agriculture avec l'ON sont bonnes, elles commencent en général avec le Chef de zone et ce dernier, si nécessaire, arrange une rencontre avec le DG de l'ON.

- Le fonctionnement d'une chambre est totalement bénévole toutefois certaines chambres disposent d'un personnel réduit dont des techniciens et des conseillers agricoles, ceux-ci seraient pris en charge par l'état (ou par le biais d'un projet tel que le PASAOP).
- La mission première des chambres locales n'est pas la promotion de « l'entrepreneursip » ni du développement des affaires (cela relève de l'APCAM) mais plutôt de servir de représentant et de porte-parole principal de tous les acteurs du milieu agricole auprès de l'ON et des autorités de l'état.
- Les chambres locales ont récemment tenté de servir d'intermédiaire entre tous les acteurs concernés par l'approvisionnement des intrants agricoles (notamment les engrais), soit l'ON, les fournisseurs d'intrants privés, les importateurs, les institutions financières et les exploitants agricoles afin de garantir à ces derniers un approvisionnement sûr (coût raisonnable, qualité fiable et en quantités suffisantes) cependant jusqu'à présent cela s'est avéré un échec même après des achats regroupés. Ils souhaiteraient un appui de l'ON pour de la formation, de l'appui technique et financier et pour la prise en charge des membres de la Commission chargé de cette activité. Ces chambres ont en effet encore du chemin à faire pour gagner la confiance des producteurs.
- La chambre note le problème flagrant d'alphabétisation dans la région, un frein majeur au développement socio-économique de toute la zone.
- Les représentants des chambres ont confirmés qu'ils sont invités aux réunions de l'ON mais ils souhaiteraient développer des partenariats et renforcer la concertation lors des Tables rondes.

1.1.9 Partenaire : APS (Semences)

1.1.9.1 Principales missions

L'association APS a pour vocation principale de produire et distribuer des semences de riz (R2) dans la zone de l'Office du Niger.

1.1.9.2 Organisation et type de relation avec l'ON

C'est une association de paysans totalement autonome en voie d'accréditation. Depuis 1998, L'URDOC et l'ON ont lancé un programme semencier ayant abouti à la création de cinq associations de producteurs de semences (une APS par zone) et, en 2003, d'une coordination des APS.

Contribution du partenaire à l'atteinte des engagements du Contrat Plan 2005-2007 :

- au niveau de l'ON : 8.1, 8.4, 8.5, 9.5, 9.6, 9.7, 9.8, 9.9, 9.10, 9.13;
- au niveau des exploitants agricoles : 11.1, 11.4, 13.1, 13.3, 13.4, 14.3, 14.5, 14.6, 14.7.

Rappel des principaux constats relevés dans les études institutionnelles PADON (2005) et du Schéma Directeur de Développement (2004) :

(Étude PADON) - La production de R2 a été transférée partiellement vers des associations de producteurs de semences (APS) et vers un GIE issu du transfert de la ferme de Niégué. L'URDOC et l'ON ont lancé un programme semencier ayant abouti à la création de cinq associations de producteurs de semences (une APS par zone) et, en 2003, d'une coordination des APS. Les résultats enregistrés par cette initiative de professionnalisation de groupements de producteurs de semences sont positifs (doublement de la production de semences entre 1998-1999 et 2002-2003, et taux de mise en marché des semences proche de 100 %). Le transfert de l'activité de production de semences R2 aux OP est encourageant, mais des appuis sont nécessaires pour améliorer la couverture, notamment en prévision d'extension des surfaces. Ces appuis pourraient être canalisés à travers la Coordination des APS (et éventuellement à travers un appui des Faranfasi so, après adhésion), lui permettant de mener à bien ses activités dans la certification des semences (relations avec la DRRC de Ségou et des laboratoires), ainsi que dans l'appui aux cinq APS (formation au fonctionnement des APS, appui pour l'accès aux financements pour la construction de magasins de stockage, pour l'acquisition d'équipements de vannage, pour l'emballage des produits, etc.).

(L'Étude du Schéma directeur) - La fourniture de semences certifiées de riz semble être assez bien gérée pour une partie importante par les Associations des Producteurs de Semences (APS), qui regroupent plus de 180 producteurs. En 2003-2004 elles produisaient 500 tonnes de semences R2, à un moindre prix que les deux fermes semencières privées. Vu que la quantité de semences utilisée par ha en moyen est de 60 kg et le Service Conseil Rural (SCR) conseille un renouvellement triennal, les 518 tonnes représentent approximativement un tiers des besoins théoriques. L'encadrement des APS était assuré par l'URDOC et le SCR, et après sa terminaison ce dernier continue à jouer ce rôle. Bien que peu de renseignements aient été trouvés sur la fourniture de semences des cultures maraîchères, il est néanmoins clair que leur disponibilité et leur prix sont des facteurs importants pour l'expansion et la rentabilité de certaines spéculations.

1.1.9.3 Commentaires/observations de l'Audit

- L'APS est soumis à des contrôles réguliers et rigoureux de la part des services de contrôle (Labocem, DNRC), il y a la vérification en champs et au poste de réception) pour la certification (l'ON a assuré les coûts de transport du service de contrôle).
- Les APS rappellent qu'ils doivent leur existence à l'ON et son appui, ils maintiennent d'excellente relations avec l'ON notamment par le biais de son bureau de coordination.

- Les membres ont reçu des formations de l'ON par le biais de l'URDOC II (en 2002-2003), ils souhaiteraient des formations répétées.
- Leur formation a été très utile à mieux organiser leur structure, à promouvoir leurs produits avec des emballages de qualité avec logo de l'APS et à faire des communiqués publicitaires par radio communautaire et à développer des points de vente, à mieux produire (formation donnée par le SCR de l'ON).
- Les problèmes et difficultés soulignés par les APS sont brièvement :
 - des producteurs produisent de la R1 sans autorisation;
 - problème de mévente de la semence produite;
 - problème d'obtenir des cautions pour contracter des emprunts agricoles
 - manque des magasins de stockage et équipement pour la vente (balance, etc.)
- Ils disent qu'ils ne disposent d'aucune documentation suite à leur formation sur la semence.
- L'appui du PAFISEM est souhaité pour l'accès aux financements permettant la construction de magasins de stockage, l'acquisition d'équipements de vannage, l'emballage des produits et la commercialisation (pour éviter le décorticage de la semence avant la vente par les APS).

1.2 Les relations de l'ON avec Collectivités territoriales

L'ON occupe un vaste territoire (2,8 M ha) dont seulement 82 000 ha sont aménagés en périmètre irrigué. Les zones non aménagées sont constituées de grandes plaines de forêts naturelles, d'agriculture pluviale de subsistance et de villages organisés récemment en communes suite au processus de décentralisation engagé par l'État malien. Les communes jouent un rôle stratégique en matière d'organisation et de développement socio-économique du territoire dans la zone, c'est la raison qui a motivé le Consultant à accorder toute son attention sur les communes.

1.2.1 Partenaire : Les Communes (Collectivités territoriales)

1.2.1.1 Principales missions

La commune est définie comme étant l'ensemble de villages, de quartiers et/ou de fractions nomades qui se sont regroupés pour gérer ensemble leurs affaires. Ceci signifie qu'ils forment ensemble un territoire que l'on appelle une collectivité territoriale. Le rôle de la commune comprend la gestion des terres et de l'aménagement du territoire (selon la loi n° 96-050 portant principes de constitution et de gestion du domaine des collectivités territoriales). Aussi, elle suscite la concertation entre les acteurs des collectivités locales (communes rurales et cercles) et coordonne le processus de concertation au niveau des

communautés, consolide les demandes de la population sous forme de schémas d'aménagements et plans de développement, et assurer les responsabilités de maîtrise d'ouvrages et gestion qui leur sont déléguées par l'État.

1.2.1.2 Organisation et type de relation avec l'ON

L'ON est concerné sans être un acteur central dans ce domaine et sa participation est indispensable dans le cadre de l'interaction entre les aménagements hydro-agricoles et les domaines agropastoraux, forestiers, fauniques et halieutiques.

Contribution du partenaire à l'atteinte des engagements du Contrat Plan 2005-2007 :

1. au niveau de l'ON : 5.5, 5.6, 9.1, 9.4;
2. au niveau des exploitants agricoles : 13.4, 14.5, 14.9, 14.12.

Rappel des principaux constats relevés dans les études institutionnelles PADON (2005) et du Schéma Directeur de Développement (2004) :

- (L'étude PADON) - Il est souligné les efforts du Cercle de Niono dans le domaine de la gestion du territoire agro-pastoral dont la démarche de concertation a visé l'élaboration des règles d'usage de l'espace entre éleveurs et agriculteurs dans les zones irriguées. Une autre convention similaire aurait été mise en pratique dans la commune de Kala Siguida et d'autres sont en cours d'élaboration dans cinq communes avec l'appui technique de l'URDOC. Parallèlement à cette initiative, des investissements sont toutefois nécessaires dans les zones exondées pour améliorer les conditions d'abreuvement et diminuer ainsi l'attraction des casiers irrigués. Enfin, l'étude recommande qu'il soit bien de former les conseillers des CPS dans ces domaines, en vue de les préparer à fournir, dans le futur, des prestations de service aux Communes rurales.
- (Étude du Schéma Directeur) - Il est rappelé la situation difficile dans laquelle se trouvent les communes par rapport à l'attribution des terres à usage d'habitation. Tant que les communes (urbaines, rurales) ne sont pas mises en place, les demandes sont traitées par les Comités Paritaires de Gestion des Terres (CPGT) de l'ON. Il faut noter qu'un problème se pose pour l'extension des communes situées au milieu des terres irriguées comme Niono. En effet, cette commune se trouve bloquée et ne peut pas répondre aux demandes des entreprises et aux besoins des infrastructures sociales. Il est conseillé de prévoir des terrains pour les extensions et les améliorations des communes. Pour l'instant, les communes ne semblent pas (encore) désireuses de participer à la gestion des terres irriguées qui est du ressort des Comités paritaires de gestion des terres (CPGT) et de la Direction de l'ON. En revanche, les lois de décentralisation leur donnent clairement la responsabilité de la gestion des ressources publiques sur les terres communales exondées. Le décret de gérance de l'ON prévoit que les terrains urbains peuvent faire l'objet de conventions entre l'Office et les

communes. Des contacts ont eu lieu entre la direction de l'Office et les communes mais n'ont pas encore abouti à la réaffectation des terres urbaines. Ces processus doivent être menés à terme. Afin d'éviter un déséquilibre croissant entre le développement des infrastructures hydrauliques et la satisfaction des besoins des populations, un programme d'appui aux Collectivités Territoriales de la zone s'impose en urgence. En conclusion : i) Les collectivités territoriales (communes, cercles, région) doivent assumer de manière graduelle, la responsabilité de planifier et consolider les besoins d'appui des populations, et de coordonner avec les organisations villageoises, la gestion harmonieuse du patrimoine naturel dans toute la zone en dehors des périmètres irrigués; ii) Le développement local doit être le résultat d'un transfert planifié de responsabilités, accompagné des programmes de formation et de renforcement des capacités, des transferts de ressources humaines et financières, et d'un système adéquat de suivi et d'évaluation.

1.2.1.3 Commentaires/observations de l'Audit

Les rencontres avec les responsables des Communes démontrent en général une grande satisfaction concernant leur relation avec l'ON, il faut dire qu'elles bénéficient toutes directement des activités apportées par l'ON.

Commentaires des partenaires responsables des collectivités territoriales

- Ils souhaiteraient assister aux réunions de l'ON lorsque des sujets abordés les concernent, notamment en matière de développement de son territoire, de règlements de conflits sociaux et fonciers, affaires touchant la cohésion sociale en général, etc.
- Il subsiste un doute concernant la nouvelle (ou la rumeur?) voulant qu'une partie des redevances soit versée aux communes, certains responsables ont demandé si cette idée se concrétiserait.
- Tous reconnaissent l'apport important de l'ON en matière de contribution aux taxes municipales (ex : taxes sur les immeubles de l'ON) ainsi que sa participation aux financements de divers projets à caractère collectif tel que la radio communautaire.
- Ils ont apprécié l'intérêt/participation de l'ON aux débats sur le PDSEC et rappellent que les stratégies/recommandations consignées dans le PDSEC devraient être respectées par l'ON lorsque ce dernier envisage des activités de développement liées aux aménagements hydro-agricoles.
- Ils auraient besoin de l'appui de l'ON pour faire avancer le dossier d'électrification.
- Ils ont souligné les principaux enjeux socio environnementaux par rapport aux aménagements :
 - réduction des aires de pâturages;
 - destruction des forêts lors des extensions des périmètres - peu ou pas de plan ni de moyens pour les remplacer;

- sérieux problèmes d'assainissement/contrôle des eaux par endroit (y compris de ruissellement, d'infiltration, débordement et mauvais drainage, etc.) et accroissement de moustiques. Il manquerait des drains de colature autour de certains villages ou habitations;
- perturbations sociales suite à l'arrivée des populations immigrantes.
- Ils participent (sur invitation) aux réunions du Comité de pilotage de l'ON toutefois le Conseil de Cercle est rarement sollicité, tout au plus pour y régler des situations de conflits sociaux.
- Ils souhaiteraient que les collectivités puissent profiter des « mesures d'accompagnement » de l'ON.
- Ils signalent la dégradation des routes/pistes à cause des machines lourdes (ex. : tracteurs de la SATOM), ces voies relèvent entièrement de l'ON (à l'exception des routes nationales).
- Ils voudraient être considérés comme de vrais partenaires avec l'ON en matière de développement (ont donné pour exemple la nécessité d'avoir plus de lavoirs (aire de lessive) pour les femmes).
- Les titres fonciers sont tous au nom de l'ON et la commune n'a pas de droit de regard.
- La délimitation des communes n'est pas fixée, il semble que c'est un problème généralisé au Mali.

Remarques du Consultant :

- Les Communes semblent peu dotées en outils cartographiques adéquats alors que l'ON pourrait leur en fournir facilement grâce aux nombreuses études déjà réalisées (cartes, plans, cadastre, etc.).
- Le PDSEC (au niveau du Cercle) devrait être un outil de référence pour la promotion du développement socio-économique, l'ON devrait toujours s'y référer lors de ses projets d'extension ou autres.
- Les initiatives prises en commun telle que la proposition d'un périmètre de maraîchage à Oula Kayo (financement local dont 60 % village; 20 % commune; 20 % ON) démontre les bonnes relations et la volonté des collectivités à se prendre en charge.
- L'ON doit prendre conscience que certaines communes ne disposent plus d'espace (territoire) pour une quelconque expansion, ce phénomène pourrait créer des tensions sociales et obliger des relocalisations vers d'autres villages/communes en voie de développement.
- Les collectivités territoriales reçoivent une copie des Bilan d'exercice de l'ON.
- Afin d'éviter des doublons des travaux de cueillette de données/statistiques/recensements, il y aurait lieu d'étudier et comparer toutes les données provenant des collectivités territoriales d'une part, et de l'ON (CSR, Cadastre, SGE, SSE, Projet VISION, etc.) d'autre part. Cette analyse permettrait d'abord d'identifier les données qui

sont identiques (ou redondantes) et ensuite de mettre en place un accord d'échange de données entre ces institutions et organismes.

1.3 Relations de l'ON avec les Prestataires et Fournisseurs de services

L'ON entretient des relations de travail et d'affaires avec une multitude de prestataires et de fournisseurs de services et cela de manière directe ou indirecte. Les principaux prestataires considérés lors de cette mission ont été les suivants :

- les Entrepreneurs offrant des services en entretien & construction des aménagements;
- les Centres de formation;
- les Administrations;

Les commentaires recueillis par les principaux partenaires mentionnés ci-dessus sont présentés ci-après toutefois leurs noms ni leur identité ne sont mentionnés afin de conserver l'anonymat et d'assurer toute objectivité dans les propos et les recommandations.

1.3.1 Partenaire : Les Entrepreneurs en entretien & construction des aménagements (Prestataires/fournisseurs de services)

1.3.1.1 Principales missions

Les entrepreneurs privés ont pour premier objectif d'offrir des services relatifs à la construction et l'entretien des aménagements (irrigation, drainage, infrastructures) et d'agir, au besoin, comme fournisseurs de biens et d'équipements.

1.3.1.2 Organisation et type de relation avec l'ON

Les entrepreneurs prennent des engagements contractuels avec l'ON.

Contribution du partenaire à l'atteinte des engagements du Contrat Plan 2005-2007 :

- au niveau de l'ON : 7.1, 7.4, 7.5, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 9.8;
- au niveau des exploitants agricoles : sans objet.

Rappel des principaux constats relevés dans les études institutionnelles PADON (2005) et du Schéma Directeur de Développement (2004) :

Un problème majeur actuellement réside dans la mise en œuvre des tâches d'aménagement et d'entretien qui souffre des délais des appels d'offre liés à de longues procédures. L'Arrêté n°02-2025/MEF-SEG du 18/09/02 a ramené le seuil de passation des marchés à l'ON de 250 à 50 millions FCFA (avec un transfert vers la DAF). Ceci a réduit le rythme des

travaux d'entretiens et provoqué le report du programme. Ainsi au titre du contrat d'entretien de 2004 rien n'a pu être réalisé. Les travaux souffrent en plus des dépassements fréquents de délais des contractants et des problèmes de qualité des prestations.

- Les normes physiques d'entretien (fréquences et quantités de travaux) ont très peu évolué, par manque d'un suivi des travaux au niveau de chaque ouvrage (ou d'un échantillon d'ouvrages) sous forme de fiches de vie

7.4.1.3 Commentaires/observations de l'Audit

- Il a été signalé par les exploitants les travaux mal exécutés par les entrepreneurs privés (ex. : problème de machinerie qui s'embourbent car elles viennent en août, c'est-à-dire en saison des pluies).
- Par rapport aux procédures de l'ON pour l'octroi de marchés aux entreprises privées, ces dernières sont bien informées des appels d'offres grâce aux annonces dans les journaux ou à la radio, par ailleurs le prix d'achat des DAO est considéré raisonnable (25 000 - 100 000 CFA), le délai pour l'annonce de l'adjudicataire par l'ON est trop long (minimum de trois mois) et les délais contractuels pour les paiements des factures par l'ON sont respectés (délais variables selon le contrat).
- Un entrepreneur a souligné les difficultés qu'il éprouvait lorsqu'il y avait retard dans la décision de l'ON pour l'octroi d'un marché (au-delà de la période de validité de l'offre, il y a risque d'indisponibilité de la main d'œuvre prévue et d'équipement).
- Il a été mentionné les difficultés à faire comprendre aux producteurs le besoin d'interrompre l'irrigation lors des travaux, si l'eau n'est effectivement pas coupée, les chances que les machines lourdes s'embourbent dans les parcelles sont très fortes. Il est rappelé que l'irrigation doit être arrêtée 1 mois avant le démarrage des travaux.
- Selon les informations des entrepreneurs rencontrés, les marchés de l'ON représentent en général de 25 % à 60 % de leur activités et chiffre d'affaire (pour les petites entreprises (ex : travaux de faucardage), cela peut frôler 100 % de leurs activités).
- Les cautions demandées par l'ON dans le cadre d'une offre suivi par le contrat sont : caution de soumission (2 % de l'offre), caution de bonne exécution (3 % de l'offre), frais d'enregistrement auprès de l'impôt de l'ordre de 3 % du marché. La caution de bonne exécution est remboursée un (1) an après la fin des travaux et leur réception définitive. Ne pas oublier les frais administratifs non-négligeables chargés par les banques relatifs aux cautions.
- Les fournisseurs et les bureaux d'étude déplorent la présence de plusieurs problèmes au sein de l'ON et ceux-ci semblent s'aggraver depuis la réforme de 1994. Le principal problème a trait au personnel de l'ON, compétences insuffisantes, entre autres pour valider les dossiers des bureaux d'études; manque de motivation, disponibilité très restreinte dans certaines zones, et parfois absence de 2 ou 3 mois; peu ou pas de contrôle financier, on paie 100% des honoraires pour des prestations inférieures au

contrat. Durant la basse saison, on suggère d'envoyer des agents de l'ON dans des bureaux d'études et des Administrations pour rehausser les compétences.

- Les fournisseurs et les bureaux d'étude déplorent également l'absence d'outils de travail adéquats pour évaluer et suivre les travaux d'aménagement et pour mesurer les niveaux de consommation d'eau. Un tel registre n'existerait que dans deux zones et on ne trouve aucune fiche signalétique sur les ouvrages, ce qui permettrait de faire un entretien rigoureux au moment approprié. Enfin, on souhaiterait que les communications soient améliorées avec l'ON, entre autres par une plus grande utilisation d'Internet, en raison de la distance entre Ségou et Bamako.

1.3.2 Partenaire : Les Centres de formation (Prestataires/fournisseurs de services)

1.3.2.1 Principales missions

Fournir des services de formation à la demande de l'ON, ces formations touchent des sujets très variés tels que le renforcement des organisations paysannes, la gestion de l'eau et des équipements, la conduite des comités paritaires, la production agricole, etc.

1.3.2.2 Organisation et type de relation avec l'ON

Les centres de formation (ex : CEFÉ, Delta Conseil, etc.) prennent des engagements contractuels avec l'ON (parmi d'autres demandeurs de services).

Contribution du partenaire à l'atteinte des engagements du Contrat Plan 2005-2007 :

- au niveau de l'ON : 5.3, 5.4, 6.1, 6.2, 6.4, 6.6, 7.13, 8.4, 9.8, 9.9, 9.13;
- au niveau des exploitants agricoles : 11.1, 11.4, 14.1, 14.3.

Rappel des principaux constats relevés dans les études institutionnelles PADON (2005) et du Schéma Directeur de Développement (2004) :

- (Rapport PADON) - La vulnérabilité du réseau (de formation et d'appui-conseil) réside dans la relation de dépendance mutuelle avec Delta Conseil, où se trouvent les conseillers des centres. Un renforcement des moyens humains (conseillers) dans des domaines techniques est à envisager dans une perspective de diversification des clients des centres, notamment en direction des OP spécialisées par produit (semenciers, sécheurs d'échalote, etc.) et pour se rendre éligibles comme prestataires du PASAOP et éventuellement fournir des services à des privés.
- (Étude Schéma Directeur) - Actuellement les 5 CPS (Centre de prestations de services) - devenu Faranfasi So - ont 157 OP adhérentes avec plus de 7 000 membres, selon l'information du coordinateur de la Fédération. Les services eux-mêmes sont offerts par des prestataires privés, unis dans DELTA Conseil, qui travaillent sous contrat avec les

CPS. Ses agents sont des jeunes diplômés ainsi que des anciens cadres de l'ON. En principe les services sont payants, mais jusqu'ici largement subventionnés par le PCPS.

1.3.2.3 Commentaires/observations de l'Audit

- Les centres de formation, qui sont dotés d'un personnel permanent réduit, font fréquemment appel à des formateurs expérimentés externes (consultants) dont certains travaillent dans des organismes ou des instituts de recherche (ex : IER) entre autres.
- Les contrats entre l'ON et les centres de formation peuvent dans certains cas s'étaler sur plusieurs années.
- Les centres de formation entretiennent de bonnes relations et collaborations avec l'ON, les procédures d'octroi de marchés sont simples et bien appliquées.
- Il a été recommandé que l'ON investisse davantage dans la formation/encadrement que dans le suivi et des « sessions d'actualisation ».
- À la fin d'un stage donné, le Plan d'action personnel élaboré par le stagiaire doit être remis à son directeur et ce dernier le révise au bout de 6 et 12 mois, il serait judicieux d'impliquer un responsable du Centre de formation pour évaluer la progression du candidat, analyser la qualité de l'encadrement du stage et de lui permettre de conseiller la direction de l'ON les besoins en développement des ressources humaines.