



ETUDE SUR LA RESTRUCTURATION DE L'OFFICE NATIONAL DES AMENAGEMENTS HYDRO-AGRIQUES (ONAHA)



- RAPPORT DE DIAGNOSTIC -

Version finale

- Juin 2013 -

Elaboré par :

Mohamed Taïeb BEL HADJ - Expert Chef de mission

Ado ILLA - Expert en Irrigation

Boubaker JHAYDER - Expert Agronome

SOMMAIRE

SYNTHESE DU RAPPORT DE DIAGNOSTIC	5
PREMIERE PARTIE INTRODUCTIVE	11
1.1. Préambule	11
1.2. Contexte et Motivations de l'Etude	11
1.3. Approche méthodologique	12
1.3.1. Principes méthodologiques	12
1.3.2. Phasage et durée de l'Etude	12
1.3.3. Logigramme de la mission	13
1.4. Limites de responsabilité	14
DEUXIEME PARTIE : CONTEXTE GENERAL	15
2.1. Orientations politiques en matière de développement rural et de sécurité alimentaire	15
2.1.1. La stratégie de développement Rural (SDR)	15
2.1.2. La stratégie Nationale de développement de l'Irrigation et de la collecte des eaux de ruissellement (SNDI/CER)	15
2.1.3. L'Initiative « 3N »	16
2.2. L'Agriculture Nigérienne	17
2.2.1. L'Agriculture pluviale : Confrontée aux aléas climatiques	17
2.2.2. L'Agriculture irriguée : Une alternative incontournable pour la sécurité alimentaire	17
2.2.3. ONAHA : Outil de développement	18
TROISIEME PARTIE : ANALYSE DIAGNOSTIC DE LA SITUATION	20
3.1. L'outil de production	20
3.1.1. Les Aménagements hydro-agricoles au service de la sécurité alimentaire	20
3.1.2. Les périmètres irrigués et les systèmes de culture	24
3.1.2.1. Caractéristiques générales des périmètres	24
3.1.2.2. Caractéristiques spécifiques des périmètres par région	26
3.1.2.3. Les Systèmes de culture	27
3.2. Aperçu sur l'Environnement économique	31
3.2.1. Le système d'approvisionnement	31
3.2.2. Le système de commercialisation	31
3.2.3. Le système de financement	32
3.3. L'environnement institutionnel : Les partenaires potentiels de l'ONAHA	33
3.3.1. Présentation succincte des Partenaires	33
3.3.2. Problématiques au niveau des Partenaires	44
3.3.3. Evaluation globale des relations «ONAHA-Autres Partenaires»	44
3.4. L'ONAHA : Outil de développement agricole	45
3.4.1. Le Conseil d'Administration de l'ONAHA	45
3.4.2. La Direction Générale de l'ONAHA	46
3.4.3. Missions actuelles de l'ONAHA	46
3.4.4. Tentatives de restructuration de l'ONAHA	50
3.4.5. L'Organisation structurelle actuelle	58
3.4.6. Les Ressources humaines	70
3.4.7. Positionnement institutionnel de l'ONAHA	74

3.4.8. Evaluation de la gestion des activités de l'ONAHA	75
3.4.9. place des outils de gestion a l'onaha	83
3.4.10. Analyse de la situation financière	86

3.5. Conclusion Générale	98
---------------------------------	-----------

ANNEXES **101**

Annexe 1 : Synthèse des propositions antérieures relatives à la restructuration de l'ONAHA	102
Annexe 2 : Compte rendu de la réunion de démarrage de la mission d'Etude	108
Annexe 3 : Liste des personnes contactées	114
Annexe 4 : Liste des documents consultés	117
Annexe 5 : Liste des présents pour l'atelier d'analyse	120
Annexe 6 : Liste des présents de l'atelier de restitution des résultats du diagnostic	123

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques générales des périmètres par région	25
Tableau 2 : Répartition régionale des périmètres irrigués selon leur taille.....	25
Tableau 3 : Caractéristiques spécifiques des périmètres par région.....	26
Tableau 4 : Comparaison entre systèmes de production rizicoles existants	27
Tableau 5 : Répartition régionale des superficies cultivées en polyculture.....	28
Tableau 6 : Répartition régionale des Coopératives	33
Tableau 7 : Atouts et faiblesses des Coopératives AHA.....	37
Tableau 8 : Forces et faiblesses de l'INRAN	38
Tableau 9 : Forces et faiblesses de la FUCOPRI.....	40
Tableau 10 : Forces et faiblesses du CPS.....	41
Tableau 11 : Forces et faiblesses de la CAIMA	42
Tableau 12 : Relation entre l'ONAHA et ses différents partenaires.....	44
Tableau 13 : Périodicité de la réunion du Conseil.....	45
Tableau 14 : Synthèse des recommandations et niveau d'application	55
Tableau 15 : L'évolution des ressources générées par la location	63
Tableau 16 : Postes d'emploi fonctionnels dans l'Organigramme de l'ONAHA	65
Tableau 17 : Profil des Responsables occupant un emploi fonctionnel.....	67
Tableau 18 : Profil des Directeurs de Périmètre	68
Tableau 19 : Profil et affectation du personnel à l'ONAHA	71
Tableau 20 : Ratios d'occupation par les Directeurs de Périmètres	72
Tableau 21 : Personnel du Ministère de l'Agriculture détaché auprès de l'ONAHA.....	73
Tableau 22 : Pyramide des âges pour le personnel de l'ONAHA	73
Tableau 23 : Volumes annuels des travaux neufs exécutés par l'ONAHA (2003-2012)	77
Tableau 24 : Récapitulatif des travaux neufs réalisés 2011-2013.....	79
Tableau 25 : Récapitulatif des travaux de réhabilitation réalisés 2011-2013	80
Tableau 26 : La situation du matériel en 2012.....	82
Tableau 27 : Evolution des ressources financières 2003-2012	86
Tableau 28 : Evolution des charges par grande rubrique - ONAHA.....	88
Tableau 29 : Evolution du chiffre d'affaire et des frais personnel 2003-2012.....	90
Tableau 30 : Evolution de l'endettement de l'ONAHA 2003-2012	91
Tableau 31 : Evolution des créances de l'ONAHA 2003-2012	92
Tableau 32 : Hypothèse du calcul des coûts par rubrique de charge	94
Tableau 33 : Calcul des coûts d'appui selon les frais dégagés par rubrique	94

Liste des figures

Figure 1 : Logigramme de la mission.....	13
Figure 2 : Evolution de réalisation des périmètres irrigués (nombre)	21
Figure 3 : Répartition régionale des périmètres irrigués selon leur taille.....	26
Figure 4 : Nombre des Exploitants par Coopératives et par GMP selon la région.....	34
Figure 5 : Principaux partenaires de la FUCOPRI.....	40
Figure 6 : Organisation structurelle actuelle de l'ONAHA (Source DAF/ONAHA)	60
Figure 8 : Pyramide des âges pour le personnel de l'ONAHA.....	74
Figure 9 : Evolution des ressources financières 2003-2012 (Millions CFA)	87
Figure 10 : Evolution de la contribution annuelle de la subvention de l'Etat.....	88
Figure 11 : Evolution des charges par grande rubrique - ONAHA (Millions CFA)	89
Figure 12 : Variation des parts annuelles (%) des grandes rubriques par rapport à la charge totale.....	89
Figure 13 : Evolution du chiffre d'affaire et des frais personnel 2003-2012 (Millions CFA)	90
Figure 14 : Evolution de l'endettement de l'ONAHA 2003-2012 (Millions CFA).....	91
Figure 15 : Evolution des créances de l'ONAHA 2003-2012 (Millions CFA)	92
Figure 16 : Contribution des frais du personnel par rapport au total.....	95

Liste des Abréviations

3N	Initiative « Les Nigériens nourrissent les Nigériens »
AHA	Aménagements Hydro-Agricoles
CA	Conseil d'Administration
CAIMA	Centrale d'Approvisionnement d'Intrants et Matériels Agricoles
CPS	Centre de Prestations des Services
DAF	Direction des Affaires Administratives
DMA	Direction du Matériel et des Ateliers
DMV	Direction de la Mise en Œuvre
DP	Directeur de Périmètre
DAC/POR	Direction de l'Action Coopérative et de la Promotion des Organismes Ruraux
DGA	Direction Générale de l'Agriculture
DGGR	Direction Générale du Génie Rural
FUCOPRI	Fédération des Unions des Coopératives des Producteurs de Riz du Niger
GMP	Groupement Mutualiste de Production
INRAN	Institut National de Recherche Agronomique de Niger
ONAHA	Office National des Aménagements Hydro-Agricoles
OPVN	Office National des Produits Vivriers du Niger
OP	Organisme Paysan
PAQ	Plan Assurance Qualité
PI	Périmètre Irrigué
RINI	Riz du Niger
SDR	Stratégie de Développement Rural
SNDI/CER	Stratégie Nationale de Développement de l'Irrigation et de la Collecte des Eaux de Ruissellement

SYNTHESE DU RAPPORT DE DIAGNOSTIC

Le présent diagnostic a été conduit de manière participative avec l'ensemble des acteurs et s'est basé sur (i) une revue documentaire, (ii) des entretiens avec les différents responsables, (iii) des visites de terrain et (iv) un atelier d'analyse et de réflexion s'étalant sur deux journées pleines.

Il a permis à l'Equipe d'experts de retracer les grandes étapes de l'histoire de l'ONAHA avec leurs réussites et échecs et identifier les principales difficultés auxquelles l'Office s'est confronté.

Un certain nombre de travaux et de réflexion ont été conduits depuis les années «90» et ont formulé des propositions et des recommandations qui se rejoignent dans l'ensemble mais dont la plupart n'ont pas eu de suite d'application, vraisemblablement pour au moins trois raisons principales :

- la première ayant relation avec les conditions socio-économiques extrêmement difficiles par moment dans le pays,
- les changements fréquents dans les orientations politiques qui ont eu des impacts sur le modèle de développement économique du pays entraînant beaucoup d'hésitations dans les choix fondamentaux et la prise de décision,
- les réflexions et les recommandations n'étaient pas accompagnées d'un plan d'action opérationnelle où sont présentées non seulement ce qu'il faudrait faire «c'est-à-dire l'action à entreprendre» mais aussi le comment faire en précisant : (i) les priorités, (ii) la planification de la mise en œuvre, (iii) les moyens et les ressources de mobilisation, (iv) les délais, et (v) les responsabilités et les résultats escomptés.

La présente mission d'étude grâce à la disponibilité de la Direction générale de l'ONAHA et de son personnel et à la collaboration et aux facilitations apportées par le projet « PRODEX » ainsi qu'aux discussions très utiles qui ont été engagées avec les principaux partenaires, a pu disposer de l'information nécessaire et se faire une bonne idée de la situation malgré sa complexité et le temps réduit pour son analyse.

En conclusion ce qu'on pourrait dégager comme synthèse de ce travail, s'articule autour d'un certain nombre d'aspects qui sont à caractère institutionnel, organisationnel, technique, administratif et financier.

1. Au plan institutionnel

L'ONAHA créée par l'Ordonnance N°78-39 du 20/12/1978 en date du 28 décembre 1978 a connu dans son itinéraire beaucoup de perturbations qui ont impacté tout d'abord son positionnement dans l'environnement économique et son autorité sur les aménagements hydro-agricoles (AHA) et ce dès le début des premières années de sa création notamment : (i) après le séminaire de Zinder de 1982 où il y a eu proclamation d'un revirement dans la politique économique de l'Etat se traduisant par sa volonté de se désengager d'un certain nombre d'activités publiques en les rétrocédant au secteur privé, (ii) après la promulgation du statut particulier de l'ONAHA où il a été préconisé de transférer la gestion et l'exploitation des aménagements hydro-agricoles (AHA) aux Coopératives et de cantonner l'Office à un rôle de prestataire de service apportant des appuis aux Coopératives pour l'accomplissement de leurs nouvelles missions.

Un tel revirement, du fait que les Coopératives n'étaient pas préparées à cette nouvelle mission et ne disposaient pas à l'époque des moyens et de compétences pour la réussir, a fini sur le moyen terme par avoir des conséquences négatives sur l'Etat des aménagements hydro-agricoles et plus particulièrement sur les équipements des stations de pompage qui se retrouvent aujourd'hui dans un état de dégradation très avancée mais aussi sur, l'ONAHA et sur ses équilibres financiers alors que lui-même en tant qu'Institution n'était pas préparée pour assumer son nouveau rôle.

Il faut noter aussi que ces changements dans les rôles n'étaient pas accompagnés de textes juridiques en harmonie avec la nouvelle situation alors qu'il aurait fallu les actualiser et les compléter.

Tous ces changements, malgré leurs insuffisances (non planifiés suffisamment à l'avance et sans préparation préalable des acteurs), ont malgré tout eu quelques impacts certes encore peu visibles mais positifs qu'on peut reconnaître à travers la création de : FUCOPRI, CPS et quelques initiatives privées encore très timides dans les domaines des aménagements hydro-agricoles.

2. Au plan organisationnel

L'ensemble de ces changements cumulés ont fini par créer un nouvel environnement économique auquel l'ONAHA ne s'est pas adapté et s'est contenté de se comporter comme si rien n'a changé. Il n'a pas cherché à évaluer la nouvelle situation et ses conséquences sur ces équilibres. Au lieu d'anticiper sur les événements, il s'est laissé entraîner jusqu'à devenir leur victime.

C'est sur le plan organisationnel que les premiers impacts se sont faits sentir et ont entraîné beaucoup d'hésitations de la part de la Tutelle et du Conseil d'Administration de l'Epoque qui ont par moment déstabilisé l'Institution et engendré une sorte de démobilisation. Ces effets ont été ressentis à tous les niveaux :

- (i) Le premier niveau concerné, c'est le Conseil d'Administration dont les réunions ont au début connu une diminution de cadence jusqu'à leur interruption pendant plusieurs années entre 2006 et 2010. Les décisions n'étaient pas prises et souvent reportées et les Budgets comme les Bilans (les Etats financiers) n'étaient pas pour certains établis et pour d'autres examinés et approuvés.

Il y a eu même démission de l'un des présidents du Conseil d'Administration, période pendant laquelle le Conseil s'est trouvé sans Président pour le conduire et le convoquer. Cette situation de marasme très douloureux a perduré pendant des années sans qu'il y ait eu un changement et ce jusqu'à 2011. Actuellement avec la nouvelle Présidence et la nouvelle Direction générale, la situation est en train de se rétablir, le personnel commence à espérer de nouveau et à se mobiliser avec les moyens mis à sa disposition.

- (ii) Le deuxième niveau concerne l'organigramme de l'Institution dont la copie officielle date du début des années «90» mais qui a été rectifiée à deux reprises au moins (2001 et 2007) sans être validé par le Conseil d'Administration ou par la tutelle. Dans sa forme actuelle, il n'est pas adapté au contexte actuel et serait incapable d'aider l'Institution à relever les défis futurs et de plus il présente quelques insuffisances dont particulièrement :
 - l'absence d'une unité chargée du contrôle de gestion et de l'élaboration et du suivi de l'exécution des budgets (contrôle budgétaire),
 - l'absence d'une unité d'Audit interne et d'évaluation,
 - l'absence d'un service de Comptabilité analytique pour fournir les éléments nécessaires à la détermination des coûts réels des actions engagées et l'évaluation de leurs retombées sur le terrain,

(iii) le troisième niveau concerne tout particulièrement les ressources humaines :

- l'occupation des emplois fonctionnels : rééquilibrage de l'adéquation profil-emploi pour certains postes : les ressources d'emploi (service financier vacant depuis 2001 et service du Personnel vacant depuis le début de 2013, renforcement de certains profils).
- Le renforcement des capacités humaines par de nouveaux recrutements de profils appropriés et par le biais de la formation (cas des Directeurs de périmètre qui demeure à ce jour très modeste et insuffisant).
- Le redéploiement du personnel entre l'Administration centrale et les Services régionaux qui ont besoin d'étoffer leur encadrement administratif et financier.

3. Au plan des outils de la gestion de l'Institution

Pour la gestion des programmes prévisionnels et des activités à mettre en œuvre, la Direction générale a besoin de structures à tous les niveaux de l'Institution fonctionnant en harmonie par rapport : (i) aux objectifs assignés à chacun, (ii) aux règles de l'art et normes généralement admises, (iii) à la transparence des actions, (iv) à l'actualité des événements et (v) au besoin d'anticipation afin de précéder les événements et non devenir leur victime. Tous ces éléments constituent un ensemble de sécurités que toute Direction générale en aurait besoin pour gérer les événements relevant de sa compétence et superviser et évaluer ceux qui sont délégués aux collaborateurs.

Tout cela nécessite bien évidemment des outils entre autres : outils de gestion des programmes prévisionnels par objectif, un manuel de procédures adapté aux besoins de l'Institution, des Fiches de fonction et des Fiches de travail où sont bien précisées les attributions et les obligations de l'employé quelque soit son niveau dans l'hierarchie, un système d'information, un système d'informatique doté de moyens nécessaires, un système d'information, une comptabilité analytique...

Ces outils et les méthodes tels qu'établis actuellement à l'ONAHA sont loin d'être suffisants et nécessitent d'être élaborés et mis en place aussi rapidement que possible car ils sont déterminants de l'efficacité et de l'efficacités de l'Institution.

4. Au plan de l'Elaboration des Programmes et de la mise en œuvre des activités

4.1. Mise en œuvre des activités d'appui

Les activités d'appui sont censées s'articuler autour : (i) l'innovation technologique et l'appui de la recherche-développement en relation avec l'INRAN, (ii) l'assistance technique des exploitants agricoles et l'accompagnement des Coopératives (AHA), (iii) le suivi de l'avancement des campagnes, et (iv) l'évaluation économique,...

Cet ensemble d'Activités, actuellement à la charge de la Direction de la mise en valeur (DMV) nécessite d'être renforcées avec des objectifs bien définis et des programmes bien établis au moins sur le moyen terme. La Direction de la mise en valeur dans sa situation actuelle ne saura pas le faire car elle manque terriblement de moyens même les plus élémentaires (supports de vulgarisation, parcelles pilotes de démonstration, matériel audio-visuel,...). Donc ce travail qui reste à faire est très dense et demande aussi le renforcement de la Direction en compétences humaines et profils appropriés.

4.2. Au niveau de la gestion des infrastructures et des équipements

Le diagnostic fait ressortir des insuffisances dans la gestion des infrastructures et des équipements sur la plupart de différents aménagements. Cette défaillance est due au non respect des contrats cadres qui lient les coopératives à l'ONAHA et à l'absence d'une véritable Autorité de l'ONAHA, de coordination et de suivi. Les conséquences de cette situation se manifestent par l'insuffisance d'eau sur les aménagements et le déséquilibre répartition. Le déséquilibre dans la distribution de la ressource eau entraîne souvent des conflits entre les exploitants et les structures chargées de la gestion.

Les infrastructures sont dans un état de dégradation avancée ce qui explique leur faible efficacité. Les principales causes identifiées au cours du diagnostic sont résumées comme suit :

- (i) Défaillance du dispositif de gestion de l'eau sur les aménagements et Insuffisance dans le fonctionnement et la structuration du comité de gestion de l'eau qui est composée de : le Directeur du périmètre, les présidents des GMP, les aiguadiers, le Président, le secrétaire général et le trésorier de la coopérative ainsi que les délégués ;
- (ii) Insuffisance de l'entretien des réseaux et absence de la réhabilitation des AHA;
- (iii) Envasement des retenues d'eau et vieillissement des stations de pompage;
- (iv) Insuffisance de la dotation aux amortissements et le non respect de l'utilisation des ressources issues des redevances pour le renforcement des équipements ;
- (v) Manque d'autorité pour le respect des engagements et indiscipline de certains exploitants agricoles ;
- (vi) Méconnaissance par les membres de certains Conseils d'Administration des Coopératives de certaines dispositions du contrat cadre qui lie les Coopératives à l'ONAHA;

4.3. Au niveau de la gestion des travaux et du Parc matériel

Malgré le capital d'expérience dans la réalisation des travaux d'aménagement dont dispose l'Office, on constate une baisse importante de volume des prestations conduites entre 2003 et 2011 puis une reprise timide depuis 2012 qui est due surtout à certains travaux (urgence et autres).

Les activités de la Direction des infrastructures et ceux de la Direction du matériel et des ateliers sont intimement liées. Elles ont pour objectif de procurer des revenus à l'Office afin de lui permettre de faire face à ses différentes charges de fonctionnement. Mais le manque des travaux et le vieillissement du Parc matériel ont rendu difficile l'atteinte de cet objectif. Les principales causes de cette sous-performance s'articulent autour de :

- (i) Difficultés d'accès aux marchés des travaux (certains bailleurs de fonds excluent l'Office des travaux qu'ils financent) ;
- (ii) Insuffisance dans la coordination des activités des travaux par les différentes directions centrales de l'Office et vétusté du matériel ;
- (iii) Absence d'un cadre adapté dans la gestion des travaux d'urgence et insuffisance dans le suivi et l'entretien des équipements;
- (iv) Absence d'une comptabilité analytique pour cerner les coûts des actions mises en œuvre;
- (v) Concurrence déloyale : certaines entreprises privées cassent les prix pour décrocher des marchés dont certains sont demeurés inachevés puis rétrocédés à l'ONAHA pour achever les travaux en suspens;
- (vi) Faiblesse du dispositif actuel de gestion de l'Atelier et des travaux de l'Entreprise ;
- (vii) Insuffisance dans la gestion du Parc matériel et manque de personnel qualifié

5. Au plan de la Situation Financière

La situation financière de l'ONAHA a évolué depuis le début des années «90» en dents de scie passant par des moments très difficiles. Depuis vingt ans ses équilibres financiers se sont détériorés et si ce n'est la subvention qui est allouée par l'Etat, l'ONAHA aura été en cessation de Paiement. D'ailleurs, il y a eu des moments où le personnel de l'ONAHA est demeuré sans salaires pendant des mois ce qui a eu au final pour effet une démobilisation très prononcée du personnel de l'ONAHA à tous les niveaux de la hiérarchie.

Une telle situation s'explique en fait par la capacité de mobilisation des ressources qui est très aléatoire d'une part et le fait d'avoir, en absence de Comptabilité analytique regroupés les comptes de deux fonctions de nature différente (fonction Entreprise et Fonction Développement /service à caractère public) dans la comptabilité générale de l'Institution. Pour l'analyse des coûts par exemple dans la situation actuelle, il est difficile de faire la part des choses.

Au vu des états financiers des dix derniers bilans (2003-2012) établis par les services de l'ONAHA qui ne sont pas encore approuvés par le Conseil d'Administration, on peut affirmer que :

- Les résultats financiers de l'ONAHA arrêtés sur la base de l'ensemble des comptes d'exploitation (abstraction faite de la subvention de l'Etat) sont dans leur totalité déficitaires;
- Les ressources de l'ONAHA ont évolué différemment d'année en année, passant par des extrêmes : 1585 millions CFA en 2002 ou 1589 Millions en 2012 et les autres extrêmes 315 ou 346 millions CFA respectivement en 2008 et 2009 ;

Cette variabilité dans la mobilisation des ressources s'explique en fait d'une part par la grande variabilité des ressources propres de l'ONAHA qui proviennent des travaux d'Entreprise et de la location de matériel d'une part et par la subvention accordée annuellement par l'Etat d'autre part;

- Les créances de l'ONAHA s'élèvent à la fin 2012 à près de 627 Millions CFA dont certaines sont anciennes et nécessitent la mise en œuvre d'une stratégie de recouvrement agressive de la part de la Direction Générale de l'ONAHA.
- La redevance d'appui due par les Coopératives à l'ONAHA au titre des services rendus s'est trouvée figée depuis les années «90» à un montant de 4000 CFA par campagne et par hectare et ce malgré que tout a augmenté par ailleurs. Ce blocage de la redevance a constitué pour l'ONAHA une perte de 80 à 100 Millions CFA par an tout au long de cette période. D'après les estimations de l'Equipe d'experts ce montant doit être réévalué et porté à hauteur de 15400 à 16000 CFA par hectare et par an ce qui correspondrait en fait à une redevance située entre 10250 et 11000 CFA par campagne et par ha.
- Les charges ont certes baissé pendant certaines années avec la régression des travaux d'Entreprise mais sont demeurées malgré tout à un niveau supérieur aux ressources propres (s'agissant de charges fixes) ;
- Les charges relatives à la fonction appui ne dépasseraient pas actuellement les 200 Millions CFA par an d'après les estimations de l'Equipe d'experts, soit 20% environ de l'ensemble des charges,
- L'endettement de l'ONAHA a doublé entre 2003 et 2012 passant de 2048 Millions CFA à 4708 Millions CFA. Il est constitué de dettes auprès de l'Etat (dettes fiscales comprises) à hauteur de 2842 Millions CFA soit près de 60% du total de l'endettement en 2013 alors que ce taux ne dépassait pas les 37% en 2003.
- Les pertes cumulées telles que déclarées par l'ONAHA sur leurs états financiers durant les dix dernières années ont atteint ensemble une enveloppe de 492 Millions CFA ; si l'on y ajoute la subvention allouée par l'Etat dont le montant cumulé atteint 3038 millions CFA, le coût cumulé et supporté au final par l'Etat (à fin 2012) s'élèverait à 3529 Millions CFA.

Au final et après toutes ces péripéties et ces hésitations et après avoir survécu à toutes les difficultés rencontrées sur son itinéraire, l'ONAHA a beaucoup souffert :

- (i) d'une certaine incompréhension de la part de ses partenaires quant au rôle et aux missions qui lui sont dévolues en tant qu'outil privilégié de l'Etat pour mettre en œuvre sa politique de développement de l'Agriculture irriguée et de renforcement de la sécurité alimentaire;

- (ii) de son incapacité d'adapter sa vision et ses outils aux nouvelles données du contexte socio-économique du pays;
- (iii) de son organisation structurelle et de ses méthodes de gestion qui n'ont pas évolué en s'ouvrant les nouveaux outils ainsi que sur l'approche participative pour impliquer ses partenaires dans la mise en œuvre des programmes de développement et d'appui de l'Agriculture irriguée et la gestion des aménagements hydro-agricoles

PREMIERE PARTIE INTRODUCTIVE

1.1. PRÉAMBULE

Les aléas climatiques et les sécheresses successives observés depuis les années «70» dans la plupart des pays de Sahel, aggravés par la forte pression démographique et la dégradation des ressources naturelles (érosion et baisse de la fertilité des sols) ont eu des conséquences néfastes en diminuant les productions agricoles. L'agriculture pluviale dans ces conditions ne pouvait à elle seule répondre aux besoins de ces pays en produits alimentaires, il fallait donc trouver une alternative qui aiderait les Etats à résoudre cette problématique. C'est ainsi que les Pouvoirs publics dans certains pays ont orienté leur politique pour développer l'agriculture irriguée.

Le Niger subissant les mêmes aléas naturels et étant conscient des enjeux et des risques de l'insécurité alimentaire, s'est inscrit naturellement dans cette direction et a commencé depuis les années «70» à investir fortement dans les aménagements hydro-agricoles.

Puis, à partir du milieu des années «90», l'Etat nigérien sous l'impulsion de la Banque Mondiale a pris l'initiative de lancer un projet pilote de promotion de l'irrigation privé (PIPI). L'objectif d'un tel projet c'était de créer les bases institutionnelles, techniques et agronomiques d'un développement soutenu des irrigations initiées par le secteur privé au complément des efforts déjà déployés par l'Etat au niveau des aménagements hydro-agricoles.

Malgré le caractère public de ce projet, il fût attribué à un organisme privé en l'occurrence l'Association nigérienne des irrigants «ANPIP» qui devrait assurer son développement dans les zones disposant d'un potentiel hydrique.

Ainsi, il apparaît à l'évidence la priorité accordée par les pouvoirs publics à l'aspect irrigation des cultures quelque soit le mode de mobilisation «aménagements hydro-agricoles collectifs» ou «Petites irrigation privée». L'ONAHA en tant qu'outil a été crée pour s'inscrire tout naturellement dans cette dynamique.

1.2. CONTEXTE ET MOTIVATIONS DE L'ETUDE

Durant les vingt dernières années et plus précisément depuis 1990, en dépit de sa place centrale dans la mise en œuvre des politiques de l'irrigation et de l'exploitation des terres irriguées du Niger, l'ONAHA s'est trouvé confronter à des difficultés de différentes sortes « technique, administrative, et financière » lesquelles n'ont pas cessé de s'aggraver d'année en année du fait apparemment des effets conjugués de la crise économique et politique qu'avait connu le pays et aussi probablement du fait du mode de gouvernance qui a besoin d'être examiné et évalué de près.

Ces difficultés se sont traduites d'une manière évidente par des effets négatifs, considérés par les Pouvoirs Publics du Niger, d'une grande importance et ont fini par empêcher l'ONAHA de remplir sa mission convenablement dans le domaine de : (i) la réalisation de l'infrastructure, (ii) la maintenance des équipements hydrauliques et (iii) l'appui des agriculteurs et des coopératives en tant qu'acteurs de développement.

En fait, ces difficultés ne sont pas récentes, elles datent déjà depuis quelque temps et ne font que s'accroître d'année en année en aggravant la situation de l'Office. Devant l'impact de ces difficultés, les Autorités compétentes du Niger ont jugé utile d'évaluer la situation et d'analyser la problématique.

Cette analyse devrait servir de base pour l'élaboration d'un plan de restructuration et de relance de l'ONAHA sous sa forme actuelle ou réaménagée.

1.3. APPROCHE METHODOLOGIQUE

1.3.1. PRINCIPES METHODOLOGIQUES

L'approche suivie pour mener la mission d'étude en question au mieux a reposé sur les principes suivants :

- Respect des objectifs de l'étude.
- Exploitation des études spécifiques antérieures ayant lien avec la restructuration de l'ONAHA.
- Démarche participative et travail de groupe dans l'analyse de la problématique et la recherche de solutions optimales au problème posé (approche participative et consensuelle).
- Analyse multidisciplinaire de l'Equipe d'Experts.
- Démarche suivant un Plan Assurance Qualité (PAQ).
- Ecoute du client et des opérateurs impliqués dans le projet.
- Recherche de la meilleure adhésion du personnel de l'ONAHA et des acteurs de développement au projet de restructuration à élaborer par l'Equipe d'Experts.
- Respect des délais fixés par les termes de référence.

1.3.2. PHASAGE ET DUREE DE L'ETUDE

La présente mission d'étude s'est étalée sur quarante cinq jours. Elle a été abordée par l'Equipe d'experts en deux phases:

- Une phase de diagnostic de la situation de l'ONAHA à travers une revue documentaire sur son évolution suivie d'un examen approfondi de la problématique posée en s'appuyant sur une analyse systémique où sont abordés tous les aspects internes et externes à l'Office.
- Une phase de construction et d'élaboration du plan de restructuration et de relance des activités de l'ONAHA au terme de laquelle l'Equipe d'experts propose un plan d'action opérationnel.

Pour mener ces travaux (investigation, diagnostic de la situation, analyse de la problématique et formulation du projet futur), l'Equipe d'Experts a adopté une démarche participative où l'ensemble des acteurs concernés (et /ou impactés) par les aménagements hydro-agricoles de l'ONAHA ont été consultés et écoutés dans le cadre de l'analyse de la situation. Cette implication s'est déroulée dans un cadre participatif et organisé comprenant principalement :

- Des entretiens et des entrevues avec les principaux responsables de l'ONAHA et du Ministère de l'Agriculture ainsi qu'avec les représentants des principaux partenaires au développement agissant comme structures d'appui ou prestataires de service (encadrement, vulgarisation, recherche, autres services d'appui,.....)
- Des visites de certains aménagements hydro-agricoles dans les régions d'implantation pour observer leur état et écouter par la même occasion les Services régionaux et les Directeurs des périmètres de l'ONAHA et les représentants des Coopératives, le but étant de recueillir le maximum d'avis. Des mini-ateliers d'écoute et d'analyse à caractère participatif ont été organisés sous forme de séances de travail interactives avec les représentants des Coopératives et de l'ONAHA dans les régions.

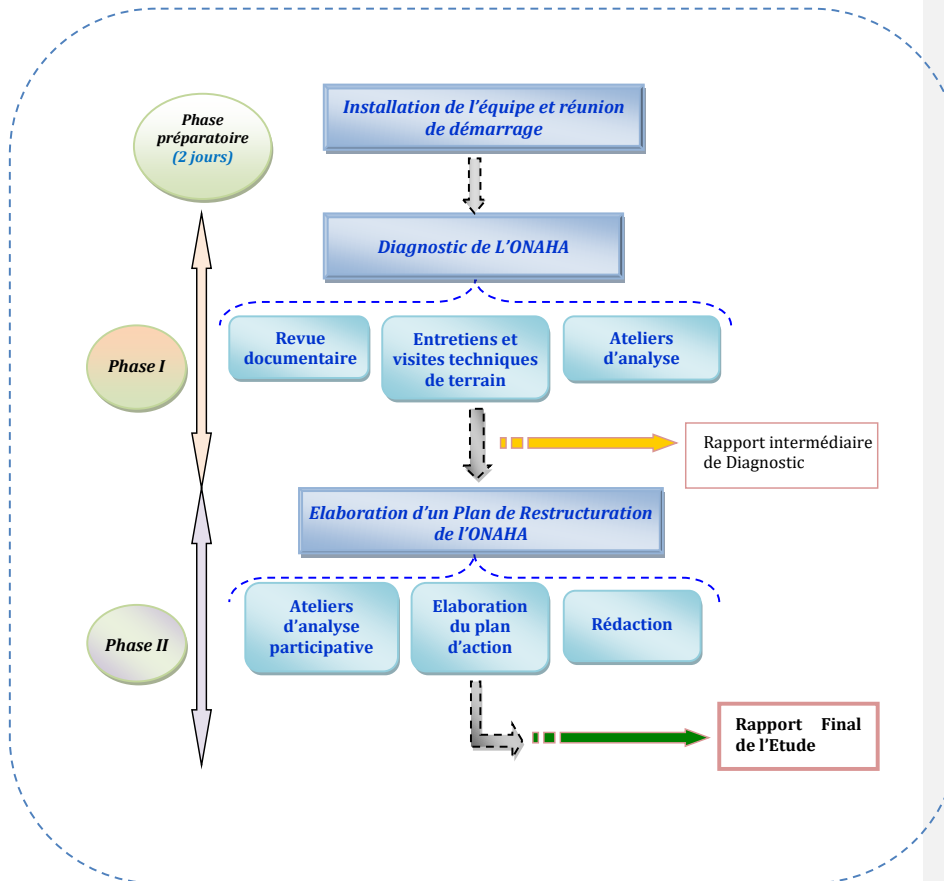
L'ensemble de ces «Entretiens, visites de terrain et mini-ateliers ainsi que la «Revue documentaire» ont permis à l'Equipe d'experts de couvrir l'ensemble de la problématique de l'ONAH et de se déterminer sur des cause déterminer sur ses causes et les effets qui en découlent.

1.3.3. LOGIGRAMME DE LA MISSION

La mission a démarré avec une phase préparatoire qui s'est étalée sur deux jours et a été consacrée aux premiers contacts, à l'installation de l'Equipe d'Experts et à la planification des activités de la mission d'Etude en coordination étroite avec la Direction Générale de l'ONAH.

Quant à la mise en œuvre de l'Etude, elle s'est déroulée en deux étape «Phase diagnostic et «Phase élaboration du Plan de restructuration» comprenant chacune d'elles un certain nombre d'activités qui ont été réalisées au fur et à mesure de l'avancement de l'Etude comme illustré dans le logigramme ci-dessous.

Figure 1 : Logigramme de la mission



1.4. LIMITES DE RESPONSABILITÉ

Dans l'élaboration de cette partie de Diagnostic, l'Equipe d'experts a dû faire appel à une revue documentaire et à une collecte d'information sur les différents aspects ayant relation avec le sujet traité. La documentation ainsi que l'information collectée proviennent pour l'essentiel de l'ONAHA et de ses partenaires (Ministère de l'Agriculture, DG/GR, INRAN, DAC/POR, FUCOPRI, CPS, ...).

Les informations de base ayant relation avec la gestion technique, administrative et financière de l'ONAHA et devant servir à la phase «Diagnostic» ont été fournies à l'Equipe d'experts par les services de l'ONAHA (DI, DMV, DAF et DMA) sous leur responsabilité et ne peuvent engager en aucun cas la responsabilité de l'Equipe d'experts.

DEUXIEME PARTIE : CONTEXTE GENERAL

2.1. ORIENTATIONS POLITIQUES EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT RURAL ET DE SECURITE ALIMENTAIRE

Au Niger, la population rurale représente plus de 80% de la population du pays. La pauvreté touche plus des deux tiers de cette population. L'économie du pays est dominée par le secteur primaire qui représente 45% du PIB national en 2010 alors que le secteur secondaire est encore émergent. Dans leurs orientations politiques, les autorités nigériennes ont misé sur l'agriculture avec toutes ses composantes pour réduire la pauvreté.

La réduction de la pauvreté a été ainsi définie comme l'épine dorsale du développement économique du Niger.

Dés 1997, le programme cadre de lutte contre la pauvreté (PCLPCP) a été élaboré avec la participation de l'ensemble des acteurs du développement. N'ayant pas réussi à baisser de manière significative la pauvreté, le Gouvernement a lancé en 2001 un processus d'élaboration participative d'une stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP). Finalisé en 2002, ce travail a constitué le cadre principal des politiques du pays et plus particulièrement du secteur rural.

La SRP a prévu de promouvoir une agriculture devant s'appuyer sur les aménagements hydro-agricoles et sur le développement d'activités génératrices de revenus. Il s'agit en fait d'un document qui a servi d'élaborer la Stratégie du développement rural (SDR) qui apparaît comme la clé de voûte des politiques agricoles au Niger.

2.1.1. LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT RURAL (SDR)

Elaborée en 2001, approuvée par le Gouvernement en 2003 puis, complétée d'un plan d'action qui a été adopté en 2006 et où sont définis les modes opératoires à suivre pour la réalisation des objectifs recherchés. Parmi ceux-ci, le premier vise la diminution de la pauvreté rurale de 66% à 50% à l'horizon 2015 en garantissant aussi bien la sécurité alimentaire que la gestion des ressources naturelles. Quatorze programmes devaient permettre la réalisation de ces objectifs. Le programme 11 «développement de l'irrigation» est l'un des programmes sectoriels prioritaires. Son objectif est de permettre l'augmentation de la production agricole irriguée. Il prévoyait l'investissement privé dans la petite irrigation, la réalisation des ouvrages collectifs nécessaire à la mobilisation des eaux de surfaces et souterraines, la restructuration, la construction et la réhabilitation des aménagements hydro-agricoles dans le cadre de nouveaux mode de gestion de l'eau et du foncier.

2.1.2. LA STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DE L'IRRIGATION ET DE LA COLLECTE DES EAUX DE RUISSELLEMENT (SNDI/CER)

La stratégie de développement rural fait de l'irrigation un programme prioritaire. Le sous-secteur de l'irrigation fait donc l'objet d'une attention particulière où les investissements réalisés depuis, ont été importants et ont dépassé les capacités propres des communautés bénéficiaires. Au niveau institutionnel on assistait à une restructuration tendant à asseoir une nouvelle répartition des rôles entre l'Etat et les Opérateurs privés et à rapprocher les opérateurs publics des usagers. Un document de politique et de stratégie pour l'Eau et l'Assainissement a été adopté.

Parallèlement à cela, le Gouvernement a engagé plusieurs programmes de développement de l'irrigation et de traitement des terres dégradées pour faire face aux contraintes climatiques. L'élaboration d'une stratégie globale de valorisation des ressources en eau était devenue alors nécessaire pour asseoir les bases d'un développement agricole sécurisé, rentable et durable. C'est ainsi que la SNDI/CER a été élaborée, mis en débat puis validé du 15 au 16 février 2001.

L'objectif global visé par la stratégie Nationale de Développement de l'Irrigation et de Collecte des Eaux de Ruissellement consiste d'améliorer la contribution de l'agriculture irriguée au PIB agricole en la portant de 14% à 28% à l'Horizon 2015. Elle visait l'amélioration de la productivité des aménagements, la diversification des productions, la consolidation et l'augmentation des superficies, la professionnalisation et la gestion des aménagements ainsi que la promotion d'une gestion rationnelle des ressources naturelles pour l'irrigation. Les modèles de développement de l'irrigation qui ont fait l'objet de propositions stratégiques s'articulent autour des aménagements hydro-agricoles (AHA), l'irrigation de contre saison, l'irrigation privée et la collecte des eaux de ruissellement.

2.1.3. L'INITIATIVE « 3N »

Face au déficit chronique des produits vivriers, notamment céréaliers, l'insécurité alimentaire devient de plus en plus inquiétante et la pauvreté gagne chaque jour du terrain dans le monde rural qui comptabilise actuellement 80% des pauvres du pays, le Président de la République et le Gouvernement ont lancé l'**initiative 3N « Les Nigériens Nourrissent les Nigériens »**.

Les orientations de l'Initiative « 3N » découlent d'une vision partagée et d'une projection sur l'avenir. Son ambition est de résister à tout risque d'insécurité alimentaire et nutritionnelle ou le secteur agricole peut jouer pleinement un rôle vecteur de la transformation des sociétés et de la croissance économique du pays. C'est un engagement politique fort du Président de la République et de son Gouvernement. Il constitue un axe majeur pour la renaissance du Niger

Ce programme est bâti sur les acquis de la Stratégie de Développement Rural et s'inscrit dans le processus de mise en œuvre du Plan de Développement Détaillé pour l'Agriculture en Afrique (PDDAA) et de la Politique Agricole Commune de la CEDEAO (ECOWAP) ainsi que de la Politique Agricole de l'UEMOA (PAU). L'initiative 3N devrait permettre au Niger d'accélérer la réalisation des objectifs du millénaire, notamment l'OMD1 et l'OMD7. L'objectif global recherché est de « contribuer à mettre durablement les populations nigériennes à l'abri de la faim en leur garantissant les conditions d'une pleine participation à la production nationale et à l'amélioration de leurs revenus » et l'objectif spécifique : « Renforcer les capacités nationales et d'approvisionnement et de résilience face aux crises alimentaires et aux catastrophes ». La mise en œuvre de l'initiative « 3N » repose sur cinq axes stratégiques (i) Axe 1 : Accroissement et diversification de la production agro-sylvo-pastorales et halieutiques (ii) Axe 2 : Approvisionnement régulier des marchés ruraux et urbains produits agricoles et agroalimentaires (iii) Axe 3 : Amélioration de la résilience des populations face aux changements climatiques, crises alimentaires et catastrophes (iv) Axe 4 : Amélioration de l'état nutritionnel des nigériennes et nigériens (v) Animation et coordination de l'initiative « 3N ».

Les orientations politiques au Niger ont toujours donné une place primordiale au développement des cultures irriguées. Plusieurs projets et programmes ont été financés afin de renforcer le potentiel productif irrigué. Parmi ces projets et programmes on peut citer le programme d'aménagement de 5.000 ha de la vallée de l'Irhazer et de la plaine de Tamesna financé par AREVA dans la région d'Agadez, le programme Kandadji qui prévoit l'aménagement de 45.000 nouveaux ha à l'horizon 2030,....

L'aménagement et la mise en valeur de toutes ces nouvelles superficies qui seront créées dans les vingt prochaines années et qui viendront s'ajouter aux aménagements hydro-agricoles en place, nécessiteront de l'Etat la mise en place d'un dispositif de gestion adapté à la nouvelle situation ainsi projetée.

2.2. L'AGRICULTURE NIGÉRIENNE

2.2.1. L'AGRICULTURE PLUVIALE : CONFRONTÉE AUX ALÉAS CLIMATIQUES

L'agriculture nigérienne occupe une place importante dans l'économie nationale. Les productions agro-sylvo-pastorales ne représentent plus de 40% du PIB total du pays. Le secteur rural emploie plus de 87% des actifs du pays. Les denrées alimentaires représentent 16% des exportations totales. Malgré cela, la balance commerciale des produits agricoles et alimentaires demeure lourdement déficitaire avec une contribution à hauteur de 28% dans le déficit global de la balance tous produits confondus.

Elle est axée sur l'agriculture pluviale qui occupe une place importante dans l'économie nigérienne et constitue de ce fait une source de revenus importante pour une très grande part de la population nigérienne. Elle est tributaire particulièrement d'un régime pluviométrique très aléatoire.

Les systèmes de culture tels que pratiqués par les exploitants agricoles demeurent fortement exposés aux risques climatiques récurrents et à la pression démographique galopante entraînant une extension des cultures sur les terres marginales au dépend de la jachère et des parcours naturels. Cette tendance a fini par créer de sérieux problèmes au niveau de la reconstitution de la fertilité des terres.

L'on commence déjà à observer dans certaines régions une diminution des rendements substantiellement liée aux aléas climatiques, au phénomène de surexploitation des ressources naturelles et à la sous-utilisation des amendements organiques et minéraux. Conséquence de tout cela c'est un déficit de production que le pays enregistre pratiquement une année sur trois aggravant ainsi le risque de l'insécurité alimentaire.

2.2.2. L'AGRICULTURE IRRIGUÉE : UNE ALTERNATIVE INCONTOURNABLE POUR LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Le potentiel en terre irrigable est estimé globalement à 270 000 ha. Il est concentré dans la vallée du fleuve, le long de la Komadougou, près du lac Tchad, les Dallols et dans les vallées et les cuvettes oasiennes de Manga et de l'Air. Le potentiel aménagé est évalué à plus de 100 000 ha repartis comme Suit :

- (i) 68 000 ha pour les cultures de décrue et de contre-saison qui sont en général des périmètres à maîtrise partielle de l'eau, irrigués à partir des puits, rivières, mares ou de décrue,
- (ii) 18 000 ha en périmètres individuels privés à maîtrise totale de l'eau où sont pratiquées des cultures rizicoles, arboricoles ou maraîchères.
- (iii) 14 000 ha d'aménagement hydro-agricole constitués de périmètres irrigués collectifs réalisés par l'Etat. Ces aménagements sont implantés dans les vallées du fleuve, Ader Doutchi Maggia, Goulbi, Komadougou et gérés par les producteurs organisés en coopératives et encadrés par l'ONAHA. La riziculture et la polyculture sont les spéculations les plus pratiquées sur ces périmètres.
- (iv) Il faut noter aussi que plusieurs techniques de conservation des eaux et des sols ont été développées et ont permis l'aménagement de plus de 50 000 ha pour les cultures pluviales donnant des rendements appréciables.

Ainsi, le Niger dispose aujourd'hui d'une Agriculture irriguée diversifiée, réalisée avec des investissements publics et privés avec des niveaux variés de maîtrise de la productivité. Cette agriculture irriguée contribue de manière importante dans l'amélioration de la sécurité alimentaire du pays. Sa contribution dans la production agricole se situerait au niveau de 30% de la valeur totale.

Plus de 200.000 exploitants agricoles représentant plus d'un million de personnes participent à la production des cultures irriguées.

Afin de renforcer ce potentiel, l'Etat prévoit la réalisation de 10.000 ha de terres irriguées à l'horizon 2015 dans le cadre de l'initiative « 3N » ainsi que l'aménagement de 45.000 ha de nouvelles superficies irriguées à l'horizon 2030 et ce dans le cadre du projet « Barrage Kandadji ». Ainsi la superficie agricole aménagée sera portée de 14.000 ha à 70.000 ha à l'horizon de 2030.

2.2.3. ONAHA : OUTIL DE DÉVELOPPEMENT

2.2.3.1. Motivations de création de l'ONAHA

L'Office National des Aménagements Hydro-Agricoles connu sous l'appellation « ONAHA » a été créé par ordonnance N° 78-39/PCMS/MDR en date du 28 décembre 1978 pour servir d'outil privilégié pour la mise en œuvre de la politique de l'Etat dans le domaine du développement de la modernisation et de l'intensification de l'Agriculture irriguée au Niger.

Il a la forme d'un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Les missions que lui ont été assignées sont fixées par sa loi de création et complétée par son Statut Général promulgué en 1986 ; elles se présentent comme suit :

- Assurer la réalisation des Aménagements Hydro-Agricoles et/ou de Développement Rural pour le compte de l'Etat et des Collectivités Territoriales ;
- Apporter un appui technique et organisationnel et des prestations de service aux Coopératives qui sont chargées de l'exploitation et de la gestion et de l'entretien des aménagements. L'ONAHA assure dans ce cadre l'Encadrement technique et agronomique des paysans ;
- Dresser et tenir à jour l'inventaire des aménagements ;
- Assurer des opérations de vulgarisation agricole et de recherche-développement et ce en liaison avec l'INRAN, le but étant d'améliorer la productivité des exploitations agricoles.

Pour mener à bien ses missions, les textes prescrivent à l'ONAHA de :

- Prendre en charge les aménagements existants ;
- Arrêter chaque année un programme des travaux neufs à réaliser ;
- Arrêter chaque année un programme des travaux d'entretien à effectuer en liaison avec les Coopératives chargées de l'exploitation de périmètres irrigués ;
- Apporter sa contribution à l'élaboration des programmes d'investissement dans le domaine de l'aménagement hydro-agricole
- Dresser et tenir à jour l'inventaire des aménagements hydro-agricoles existants dans le pays.

Sauf que depuis 1990, l'Office s'est trouvé confronter à des dysfonctionnements divers et à un environnement socio-économique général dans le pays non favorable ce qui a amené son inscription par le Gouvernement à l'époque sur la liste des Entreprises publiques à privatiser.

Mais grâce au concours de la tutelle et des partenaires de l'Office notamment les coopératives et certains bailleurs des fonds, cette décision a été levée par la loi 98-020 du 15 juin 1998 marquant ainsi sans doute le souci du Gouvernement de préserver les importants investissements consentis dans le cadre des AHA au profit du monde rural.

2.2.3.2. Statut juridique

En plus des textes qui l'ont créé, et de son statut particulier, l'ONAHA est lié à l'Etat par une relation contractuelle le désignant comme mandataire et son représentant pour veiller à la bonne exploitation des aménagements hydro-agricoles en place.

2.2.3.3. Aire d'intervention

Les interventions de l'ONAHA sont concentrées principalement autour du Fleuve Niger, dans la Maggia, le dallol et au Bord de la Komadougou. D'après les textes qui l'ont créé, l'ONAHA peut être aussi appelé à intervenir sur l'ensemble du territoire du pays chaque fois qu'il y a besoin d'aménager des terres agricoles en périmètre irrigué.

Depuis déjà deux décennies l'ONAHA intervient dans sept sur les huit régions qui sont Niamey, Tillabéry, Dosso, Maradi, Tahoua, Agadez et Diffa dans le but d'assurer la réalisation, le suivi, l'entretien de l'infrastructure hydraulique et la maintenance des équipements de pompage. Avec la réalisation en cours du périmètre de Kassama la huitième région de Zinder sera concernée.

TROISIEME PARTIE : ANALYSE DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

L'ONAHA est passé par différentes phases difficiles du fait de l'itinéraire suivi et de l'instabilité des orientations politiques en matière de développement économique et de l'engagement de l'Etat par rapport à certains défis et ce jusqu'à il y a quelques années. Aujourd'hui, la volonté de l'Etat est encore plus forte avec l'initiative «3N». L'agriculture irriguée nigérienne sera dans le futur considérée comme une des premières priorités de l'Etat et occupera de ce fait une bonne place dans les stratégies de développement du pays (SDI, «3N» et la stratégie de mobilisation des eaux de ruissellement).

Dans cette optique, l'Agriculture irriguée sera renforcée avec en prévision l'objectif de doubler les surfaces irriguées aménagées sur le moyen terme (initiative « 3 N ») et de le quintupler sur le long terme (horizon 2030) avec le projet du barrage Kandadji. Ainsi l'Agriculture irriguée sera appelée à renforcer sa contribution dans la couverture des besoins nationaux en produits alimentaires stratégiques et à améliorer la sécurité alimentaire du pays.

Dans ce contexte l'Etat aura forcément besoin d'un ONAHA ou d'une structure équivalente structurée renforcée et performante servant d'outil pour la mise en œuvre de sa politique de développement des périmètres irrigués. Ce qui suppose la mise à la disposition de cette structure, les moyens nécessaires pour qu'elle puisse jouer pleinement son rôle de locomotive de développement avec des objectifs bien précis et une obligation de résultats. En somme c'est une grande responsabilité pour l'ONAHA, c'est pourquoi il sera appelé dans le futur à moderniser ses outils et ses méthodes organisationnelles de travail (en révisant son mode d'intervention) en poursuivant une politique une politique d'ouverture envers les autres acteurs concernés directement ou indirectement par le secteur des périmètres irrigués.

Il doit être à la fois l'espace de concertation et la locomotive pour une meilleure synergie entre les différents acteurs. Pour cela, il doit nécessairement se remettre en cause pour mieux s'adapter à son contexte socio-économique. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'analyse de la situation qu'on se propose de développer dans cette première partie de la présente Etude.

Commenté [IA1]: Revoir cette proposition

3.1. L'OUTIL DE PRODUCTION

3.1.1. LES AMENAGEMENTS HYDRO-AGRICOLES AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

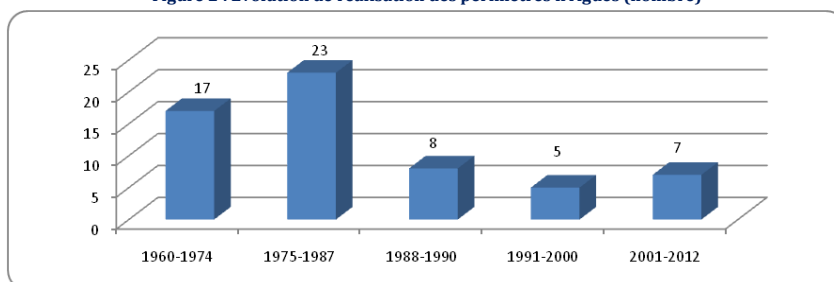
3.1.1.1. Description succincte

Succédant à l'Union Nigérienne de Crédit et des Coopératives (UNCC) dans la gestion des A.H.A courant l'année 1980, l'ONAHA héritait d'un portefeuille de vingt cinq (25) périmètres totalisant une superficie nette irrigable de 6770 ha, exploités par 13 900 exploitants agricoles regroupés en 25 coopératives.

Depuis et à ce jour, les superficies ont connu un accroissement de 202% passant de 6770 ha à 13700 ha environ réparties sur 70 périmètres dont 63 sont opérationnels et exploités par 39 408 paysans regroupés autour de 63 coopératives. Cette progression s'est faite en dents de scie en fonction des périodes et des orientations politiques du moment.

Selon le rapport annuel d'activités de l'ONAHA 2012, l'évolution de réalisation des périmètres irrigués a été de la manière suivante comme illustré dans la figure N°2 ci-après :

Figure 2 : Evolution de réalisation des périmètres irrigués (nombre)



Les principales périodes de réalisation des aménagements hydro-agricoles ont été comme suit :

- De 1960 à 1974 : le nombre des AHA réalisés a été de 17 pour une superficie de 2990 ha au profit de 7300 exploitants regroupés autour de 23 coopératives. Cette époque coïncide avec la gestion des aménagements par l'UNCC.
- De 1975 à 1987 : profitant de la volonté politique de l'Etat pour atténuer l'effet des aléas climatiques sur la production agricole, 23 périmètres ont été réalisés totalisant 8 120 ha au profit de près de 16 300 paysans. C'est la période des grandes réalisations jamais atteinte ni auparavant ni après.
- De 1988 à 1990 : De nouveaux huit périmètres ont été réalisés couvrant une superficie de 998 ha au profit de 2307 exploitants.
- De 1991 à 2000 : le nombre d'aménagements réalisés a été de 5 périmètres couvrant une superficie de 1100 ha au profit de 1996 exploitants. C'est la période où l'Etat soutenu par les bailleurs de fonds s'est orienté vers la petite irrigation au vu des problèmes de gestion que rencontraient les grands aménagements collectifs.
- De 2001 à 2012 : la réalisation a été de 7 périmètres couvrant une superficie aménagée de 1202 ha au profit de 12 254 exploitants agricoles. Cette période a connu de nouveau un regain d'intérêt pour les grands aménagements hydro-agricoles collectifs.

3.1.1.2. Classification des AHA

L'inventaire des aménagements hydro-agricoles est établi généralement sur la base de multiples critères dont principalement : (i) le type de sols (cuvettes, terrasse), (ii) le type de spéculations (monoculture et polyculture) et (iii) le type de captage (eau de surface, souterraine ou mixte).

Afin de mieux examiner l'état des infrastructures, l'analyse s'est focalisée sur l'inventaire par type de captage. Sur cette base, les AHA sont classés en trois catégories suivantes :

a) Les aménagements irrigués à partir des eaux de surface

L'alimentation en eau se fait à partir du fleuve du Niger et des retenues collinaires. Ces aménagements sont au nombre de 59, situés au bord du fleuve et dans la Maggia avec une superficie d'environ 13 000 ha exploités par 26 998 paysans.

Les aménagements situés sur bord du fleuve sont pour la plupart équipés de stations de pompage, de stations de drainage, d'électropompes, de canaux d'irrigation et drainage, de pistes agricoles, de digues de protection et d'infrastructures de stockage et des bureaux. Ils comptent parmi eux le plus ancien aménagement du Pays (Koutoukalé réalisé en 1935). Ils ont pour la plupart bénéficié de réhabilitation. Les aménagements de la région de Tahoua (Maggia) sont alimentés à partir des retenues collinaires, constitués des petites retenues et des barrages. Ils disposent des mêmes types d'équipements et infrastructures que les aménagements du bord du fleuve. La principale différence réside dans le système de captage qui se fait de manière gravitaire à partir des retenues qui pour les périmètres dans la Maggia. Alors que ceux de la vallée du fleuve nécessitent un système de pompage. La source étant plus basse que les périmètres à irriguer.

b) Les aménagements irrigués à partir de la nappe souterraine alimentée par :

• Les eaux du Goulbi Maradi

Il s'agit du périmètre de Giratawa d'une superficie de 912 ha exploité par 1734 paysans regroupés en quatre coopératives. Il est alimenté par 43 forages équipés de pompes immergées qui sont alimentées à partir du réseau électrique de la NIGELEC. Chaque pompe a un débit théorique de 18 à 25 litres par seconde. En plus des pompes et forages, le périmètre est équipé de 64.278 mètres linéaires de canaux revêtus en béton de 15, 2 km de canaux de drainage, de 34.600 mètres linéaires de piste, d'une digue de 1 470 mètres.

• Les eaux du Dallol Maouri : certains AHA de Gaya

• Les eaux fossiles de l'HIRAZER : l'AHA d'AGAROUSS

c) Les aménagements mixtes

Ils sont situés dans la région de Diffa au bord de la Komadougou couvrant une superficie de 635 ha, exploités par 781 paysans. Le captage est mixte à partir des eaux de la Komadougou et des eaux souterraines. Les forages sont surtout utilisés après le retrait de la Komadougou et disposant des mêmes «équipements et infrastructures» que les autres Aménagements.

3.1.1.3. Etat des infrastructures hydro-agricoles (AHA)

La plupart de ces infrastructures hydro-agricoles se trouvent dans un état de dégradation avancée. Les causes s'articulent principalement autour du vieillissement et de la mauvaise gestion. S'il est vrai que certains équipements sont amortis, il faut noter aussi que l'état de dégradation dans lequel ils se trouvent a été accéléré par le manque d'entretien, de maintenance et le non respect des bonnes règles d'utilisation. La conséquence directe du mauvais état des ouvrages et équipements a été la diminution des superficies irrigables par insuffisance d'eau. L'insuffisance d'eau est à l'origine des conflits constatés sur les aménagements. L'état global des infrastructures et équipements par type se présente comme suit :

⇒ Les stations de pompage du bord du fleuve

Elles sont équipées de pompes et sont dimensionnées pour couvrir l'ensemble des besoins en eau des AHA. On observe Aujourd'hui que les quantités fournies par ces pompes diminuent d'année en année. En effet ces pompes qui sont censées être changées après un nombre d'heures bien précis de fonctionnement selon leurs constructeurs, ont dépassé en réalité largement la durée de leur amortissement. Certaines l'ont triplé passant de 20.000 heures de fonctionnement normal à 60.000 heures sans être changées. Elles sont largement amorties et auraient dû être renouvelées depuis longtemps. Les conséquences immédiates de tout cela sont des pannes fréquentes et un coût d'entretien et d'énergie très élevé pour un faible rendement. Les Coopératives qui doivent, prévoir

des dotations pour les entretiens et l'amortissement ne le font pas régulièrement, soit par ce que les redevances ne sont pas prélevées ou encore parce que les fonds mobilisés ont servi à d'autres activités jugées plus urgentes.

Les contrats d'entretien des stations de pompage liant les Coopératives à l'ONAHA prévoient les obligations de chaque partie (des entretiens mensuels, des interventions en mi-campagne et en fin de campagne). A charge pour les Coopératives de respecter les spécifications techniques des pompes et les stipulations du contrat.

⇒ *Les retenues collinaires*

Le constat est presque le même, les quantités d'eau stockées par ces barrages baissent considérablement. Selon le Chef de service de l'antenne ONAHA à Konni, l'envasement du principal Barrage de Mozagué avoisine la moitié de sa capacité. Les causes à l'origine de cette situation sont de trois ordres : le mauvais entretien, la pratique de la culture de décrue par les riverains dans le lit du barrage et l'ensablement due à l'érosion hydrique et éolienne. Les autres retenues subissent presque le même phénomène. Au rythme où avance l'envasement du réservoir de retenue avec comme conséquence immédiate, la diminution des superficies irrigables, il y a lieu de craindre que les conflits constatés sur la gestion de l'eau se multiplient davantage.

⇒ *Les forages des aménagements de Giratawa*

Au nombre de 43 dont 11 forages sont en état d'abandon (2) ou en baisse de capacité (9), ont un débit global largement insuffisant par rapport aux besoins réels. Les travaux de soufflage effectués pour améliorer leurs débits ont donné selon les membres des coopératives un effet contraire. Cette diminution des capacités de production des forages est dû selon l'encadrement au faible écoulement du Goulbi. Ces dernières années plusieurs ouvrages de rétention d'eau ont été réalisés en amont du périmètre.

⇒ *Les réseaux d'Irrigation, de drainage, de protection et de circulation*

Pratiquement tous les périmètres sont équipés du même dispositif. Ils sont composés de réseaux d'irrigation, de réseaux de drainage, de réseaux de circulations et de réseaux de protection. Certains ont été réhabilités sur financement de l'Etat ou sur financement de bailleurs de fonds. Actuellement certains périmètres comme celui de «Gaya amont» sont en arrêt de production à cause des ruptures de digue de protection. Il en est de même pour d'autres situés le long du fleuve, la crue exceptionnelle enregistrée cette année est la principale cause des dégâts constatés.

Il faut cependant reconnaître que le non respect du contrat par les Coopératives et le non entretien régulier a aggravé la situation de l'infrastructure et l'a rendue fragile. Si la totalité des travaux d'entretien estimée d'un commun accord entre l'ONAHA et les coopératives aurait été correctement réalisée, ces ouvrages ne seraient pas affaiblis et emportés dès la première crue.

La conséquence du non respect des opérations d'entretien et de réhabilitation des ouvrages et des équipements se traduit actuellement par : (i) une dégradation accélérée des ouvrages et des infrastructures obligeant des réhabilitations fréquentes, (ii) Une diminution de l'efficacité du réseau d'irrigation, (iii) Des risques d'inondation, (iv) une faible efficacité du réseau de drainage, et (v) une faible production et difficulté de paiement des redevances.

3.1.1.4. Gestion de l'eau sur les aménagements

La distribution de l'eau dans les aménagements hydro-agricoles est régie par des règles qui sont définies dans les différents contrats qui lient l'ONAHA, les Coopératives, et les exploitants agricoles. Pour respecter ces règles, un dispositif est mis en place par les Coopératives sur chaque périmètre avec l'appui de l'ONAHA. Ce dispositif comprend des représentants des Coopératives, de l'ONAHA et souvent des prestataires de service privés. Le rôle de ce dispositif est d'assurer une distribution

équitable de l'eau dans toutes les parcelles. Mais ce léger dispositif rencontre énormément de difficulté à assurer cette tâche car la gestion de l'eau est une opération délicate qui nécessite des notions hydrauliques et agronomiques et un parfait sens de l'organisation. Même sur le périmètre de Konni ou une partie de la gestion de l'eau est assurée par les agents de l'ONAH, des difficultés existent aggravées par l'incompréhension qui existe entre les usagers.

Le constat global c'est que la gestion de l'eau est déficiente sur la quasi-totalité des aménagements en raison de plusieurs insuffisances dont notamment :

- La vétusté des équipements et des infrastructures liée au mauvais entretien et le non renouvellement des équipements de captage ou d'exhaure ;
- L'indiscipline de certains exploitants agricoles et le laxisme évident des Coopératives à appliquer les règlements ;
- Le non respect du calendrier cultural ;
- La déficience du réseau dans presque la totalité des périmètres ;
- Le planage déficient des parcelles ;
- Le nombre très insuffisant des acteurs par périmètre,
- Le manque d'entretien des réseaux ;

La conséquence immédiate de tout ce dysfonctionnement affecte l'équité dans la distribution de l'eau.

En vue d'apporter des solutions à ce problème, plusieurs tentatives ont été menées avec pour certaines plus de succès que d'autres. Il s'agit de tests conduits par le projet PAFRIZ et du PIP2. Ces deux projets ont introduit de nouveaux acteurs avec une nouvelle méthode de gestion de l'eau sur quelques périmètres (bord du fleuve et de la Magia). Mais certaines incompréhensions des acteurs en présence n'ont pas permis de poursuivre le test jusqu'à l'évaluation. Cependant le Centre de prestations des services (CPS) impliqué par le projet PAFRIZ finit apporter un plus dans le domaine. Les sites qu'il appui ont eu des résultats meilleurs que les autres (source CPS).

Ce constat global sur la déficience en matière de gestion de l'eau a été établi depuis la première Etude sur la restructuration de l'ONAH conduite en 1991. Les propositions qui ont été faites n'ont pas été mises en application.

3.1.2. LES PÉRIMÈTRES IRRIGUÉS ET LES SYSTÈMES DE CULTURE

3.1.2.1. CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES PÉRIMÈTRES

Les aménagements hydro-agricoles collectifs couvrent au total près de 14 180 ha implantés dans huit régions différentes, organisés en 70 périmètres irrigués dont 63 sont fonctionnels et 7 non fonctionnels, couvrant au total superficie de 309 Ha (Tahoua : Tounfafi et Kawara / Diffa : Douro, Gamgara et N'gorkorondi / Gaya : Bomba et Sormo). Sur l'ensemble de ces périmètres vivent près 39.000 exploitants agricoles ayant bénéficié au démarrage de chacun de ces périmètre d'une parcelle de terrain (de 0,25 ha à 0,5 ha) pour l'exploiter tout en restant propriété de l'Etat (cet aspect foncier fait actuellement l'objet d'un litige entre les attributaires et l'Etat). Ces périmètres sont rattachés sur le plan technique, aux services régionaux (5) de l'ONAH comme indiqué dans le tableau N°1 ci-après :

Tableau 1 : Caractéristiques générales des périmètres par région

Service régional	Nombre des P.I	Périmètres fonctionnels	Superficie aménagée	Superficie totale exploitable	Superficie exploitée en SS	Superficie exploitée en SH	Taux d'intensification		Nombre D'exploitants
							(%) ¹	(%) ²	
Niamey	18	18	3957	3694	2878	1805	118	127	14360
Tillabéry	15	15	4495	3799	3602	3492	158	187	12558
Dosso	11	9	567	457	246	234	85	105	1879
Tahoua ³	10	8	4457	4090	1432	4093	124	135	8353
Diffa ⁴	16	13	705	238	238	436	96	283	2258
TOTAL	70	63	14181	12278	8396	10060	130	150	39 408

Source : DMV/ONAHA, 2013

Il ressort du tableau précédent que le taux d'intensification varie en moyenne entre 130% et 150%, selon la région et le système de culture. Le taux d'exploitation des périmètres est globalement de 87% (superficie exploitable/superficie aménagée). Ceci s'expliquerait par la dégradation de l'infrastructure et des équipements dans certains périmètres (ensablement des barrages, mauvais état des canalisations, dégradation des digues de protection,...) ou encore par les dernières inondations qui empêchent l'exploitation des terres à temps.

Tableau 2 : Répartition régionale des périmètres irrigués selon leur taille

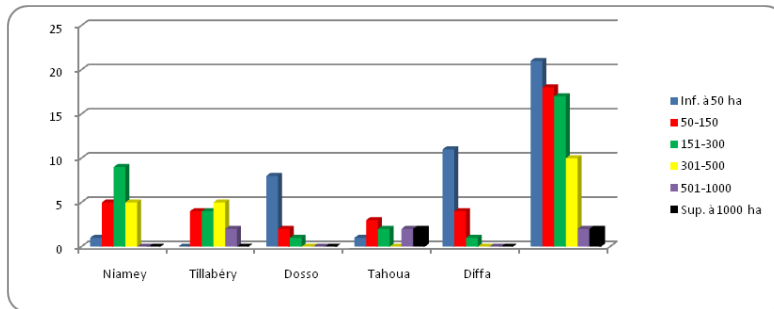
Région \ Taille (Ha)	< 50	50-150	151-300	301-500	501-1000	> 1000	Total Nb. Pis	Super. totale
Niamey	1	5	9	5	-	-	18	3958
Tillabéry	-	4	4	5	2	-	15	4495
Dosso	8	2	1	-	-	-	11	566
Tahoua	1	3	2	-	2	2	10	4457
Diffa	11	4	1	-	-	-	16	704
Totaux par tranche	21	18	17	10	2	2	70	14 180

Source : DMV/ONAHA, 2013

Il apparaît de cette répartition que 30% de périmètres ont une superficie inférieure à 50 ha, concentrés essentiellement à Diffa (11) et Dosso (8). La moitié des périmètres occupent une surface entre 50 ha et 300 ha. On remarque également que c'est seulement la région de Tahoua qui renferme des périmètres supérieurs à 1000 ha, à savoir Konni1 (1012 ha) et Konni2 (1430 ha). Les périmètres irrigués de Djiratawa (512 ha) et Ibouhamane (750 ha) à Tahoua et Namarigougou (720 ha) et Diambala (623 ha) à Tillabéry sont les seuls périmètres dont la superficie est entre 500 ha et 1000 ha.

¹ Taux d'intensification : (Superficie SS+Superficie SH) / Superficie aménagée² Taux d'intensification : (Superficie SS+Superficie SH) / Superficie exploitable³ Le service régional de l'ONAHA à Tahoua couvre les régions de Tahoua, Maradi et Agadez.

Figure 3 : Répartition régionale des périmètres irrigués selon leur taille



3.1.2.2. CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES DES PÉRIMÈTRES PAR RÉGION

Le tableau, ci-après donne quelques indications sur les spécificités de chaque région en termes de : vocation culturale, sources et mode d'irrigation, taille du périmètre et difficultés entravant leur bonne exploitation.

Tableau 3 : Caractéristiques spécifiques des périmètres par région

Région	Nbre de PI	Système de culture	Caractéristiques des Périmètres
Niamey	18	Monoculture Riz	17 périmètres irrigués sont exploités totalement pour la production de riz sur deux campagnes (SS et SH), utilisant plusieurs variétés ce qui pose problème au niveau de rendements mais surtout au niveau de l'usinage - La ferme semencière «Saadia» couvrant une superficie de 25 Ha pour la multiplication de semence de riz. - En 2012, les 18 périmètres ont été inondés (7 partiellement et 11 totalement y compris la ferme semencière)
Tillabéry	15	Monoculture Riz + Polyculture	14 périmètres ont pour vocation la monoculture du riz et un seul périmètre pour la polyculture - Trois périmètres connaissent le phénomène d'ensablement dû à l'érosion du sol au niveau du bassin versant. Ils sont actuellement en réhabilitation. - Pendant l'hivernage 2012, trois périmètres ont connu des inondations partielles très limitées qui ont touché au total 75 Ha
Dosso	11	Monoculture Riz + Polyculture	- La déperdition des terres aménagées atteint le 1/5 de la superficie aménagée due à la conception inappropriée des infrastructures et aux systèmes d'exploitation des terres tel qu'adopté par les paysans. Certains de ces périmètres sont exposés aux inondations lorsqu'il y a de fortes crues et rupture des digues par endroit. - Le coefficient d'utilisation culturale du sol est en loin au dessous de 2, il se situerait plutôt au niveau de 1.
Tahoua	10	Polyculture	- Périmètre de taille très variable passant d'un périmètre à un autre allant de 1430 ha à 1023 ha pour Konni 1 et Konni 2 à 65 ha et 27 ha respectivement pour Kawara et Tounfafi - Cette région dispose de retenues collinaires permettant l'apport d'irrigations d'appoint (complémentarité d'irrigation en saison humide et complémentarité d'irrigation en saison sèche) - Le taux d'exploitation des terres serait de 35% en saison sèche (en fonction de la quantité d'eau stockée dans le sol) et de 100% en saison humide - L'ensablement pose des problèmes à certaines retenues collinaires dans cette région (Barrage Zango : capacité de rétention s'est réduite de 30 Millions m³ à 20 Millions m³ à cause de ce phénomène).

Région	Nbre de PI	Système de culture	Caractéristiques des Périmètres
Diffa	16	Monoculture Riz + Polyculture	- Périmètres exposés aux inondations, à l'endiguement et au délestage fréquent de NIGELEC (coupures intempestives et de longue durée) - Du fait de cette situation près des 2/3 des terres aménagées ne sont pas exploitées (480 Ha sur 705 Ha),

Source : DMV/ONAH, 2013

3.1.2.3. LES SYSTÈMES DE CULTURE

Il existe deux systèmes de culture dans les périmètres irrigués AHA. Il s'agit du riz irrigué par système de pompage tout le long de fleuve de Niger et de la polyculture dans les zones intérieures à Maradi et Diffa qui sont irriguées à partir des barrages, des forages ou de la Komadougou.

3.1.2.3.1. La Riziculture

La riziculture est essentiellement pratiquée dans la vallée du fleuve de Niger dans les départements de Tillabéry et de Niamey. Dans la Région de Diffa, il existe aussi des surfaces exploitées en riz. Actuellement, on observe trois modes de conduite de la culture du riz au Niger :

- Une riziculture traditionnelle** sous inondation, en bordure du fleuve ou sur des mares. C'est une culture d'hivernage, très dépendante des crues et de la pluie. Les surfaces exploitées sont estimées à 10.000 ha, avec des rendements moyens de l'ordre de 0,7 t/ha.
- Une petite riziculture privée** avec pompage individuel d'appoint. Il s'agit le plus souvent de petites exploitations, disposant d'un aménagement sommaire et pratiquant le riz surtout en hivernage. Les surfaces mises en valeur sont estimées à 1500 ha avec des rendements moyens de 3 t/ha. Ce système est en train de prendre de l'ampleur et tend à récupérer les espaces jusque là occupés par la culture traditionnelle de riz.
- Une riziculture conduite sur les périmètres aménagés (AHA)** avec une meilleure maîtrise de la gestion de l'eau (périmètres encadrés par l'ONAH). Aujourd'hui, Il s'agit du système le plus pratiqué. Les surfaces cultivées sont estimées à 7000 ha dont environ 6500 ha en double culture par an. Les rendements moyens oscillent actuellement entre 4 et 6 tonnes/ha. C'est le système qui produit l'essentiel du paddy dans le pays.

Tableau 4 : Comparaison entre systèmes de production rizicoles existants

Désignation	Riziculture traditionnelle	Riziculture avec pompage individuel	Riziculteurs sur AHA
Technique de production	Sous inondation, sans maîtrise de l'eau, bords du fleuve ou mares	Maîtrise partielle de l'eau, pompage individuel (motopompe)	Maîtrise totale de l'eau, pompage collectif (sauf Gaya, Fargoune et Diffa).
Propriété du sol	Exploitant ou non	Exploitant ou non	Etat
Cycle de production	1 cycle Démarrage en Juillet Récolte en décembre - janvier	1 cycle de Juin à Décembre	2 cycles en général 1 cycle (500) ha saison sèche (SS) Nov. à Mai Saison hivernale (SH) de Juin à Décembre

Désignation	Riziculture traditionnelle	Riziculture avec pompage individuel	Riziculteurs sur AHA
Matériel agricole	Faible taux d'équipement	Faible taux d'équipement	+ de ¼ des exploitants équipés d'une paire de bœufs et de matériel de culture attelée, Battage à l'aide de fûts
Superficies en culture	22.000 ha en 1976 / 7.809 ha en 1988 / 4.000 ha (DDA Tillabéry) en 1994 et 10.000 ha (FAO) en 1994 / 11.000 ha (ADRAO) en 1997*	4.000 ha à 12.000 ha (CIRAD-1994)	6.700 ha (ADRAO-1997) 7.000 ha (CIRAD-1994)
Organisation de la Production	Individuelle	Individuelle	Collective sous forme de coopérative
Taille des exploitations	Inférieure à 0,3 ha	De 0,5 ha à 30 ha	0,4 – 0,5 ha en moyenne
Rendements	0,5 à 1,5 T de paddy à l'ha	5 T/ha (ADRAO -1997) 1,25 T à 2/T/ha (CIRAD-1994)	4,7 T/ha (ADRAO - 1997) 6 T/ha (ONAHA-2012)
Production	7.700 tonnes (ADRAO-1997)	6.500 T (ADRAO-1997) 5.000 à 20.000 T (CIRAD-1994)	63.000 T (ADRAO-1997) 64.330 T (FAO-1994) 70.000 à 85.000 T (ONAHA-2012)
Destination	Auto-consommation, « Collecteurs – Grossistes »	Auto-consommation, « Collecteurs Grossistes »	Auto-consommation, RINI, Mini-rizeries, « Collecteurs – Grossistes »

Source ONAHA, 2013

La riziculture au niveau des AHA est plus organisée et mieux développée par comparaison aux deux autres systèmes de culture. Ses principaux atouts s'articulent autour : (i) une meilleure maîtrise de l'eau, (ii) deux campagnes rizicoles par an, (iii) l'introduction de la petite mécanisation par les exploitants agricoles, (iv) une organisation collective de la production et (v) des rendements à l'hectare plus élevés.

3.1.2.3.2. La Polyculture

La polyculture est pratiquée dans toutes les régions où sont implantés les aménagements hydro-agricoles à l'exception de la région de Niamey qui est plutôt à vocation rizicole avec une superficie totale cultivée de près de 5500 ha par année entre les deux campagnes. La région de Tahoua occupe l'essentiel de la superficie cultivée avec 5055 ha soit 92% des superficies exploitées. Dans ce système, les cultures sont conduites en association sauf pour le blé. Les associations les plus intensives sont observées sur les périmètres de Djiratawa et de Konni. En général, on cultive le blé, le maïs et les produits maraîchers (choux, laitue, patates douces,...) en saison sèche et le sorgho, le maïs, le coton, manioc en saison humide.

Tableau 5 : Répartition régionale des superficies cultivées en polyculture

Service régional	Superficie exploitée en SS (Ha)	Superficie exploitée en SH (Ha)	Total général (Ha)
Niamey	-	-	-
Tillabéry	-	85	85
Dosso	130	106,77	237

Tahoua ⁵	4 128	927	5055
Diffa ⁶	-	100	100
TOTAL par campagne	4 258	1 219	5477

Source : Rapport d'activité 2012 - ONAHA

Les principaux problèmes qui contrecarrent le bon développement de ce système de culture sont : (i) le rabattement de la nappe et la vétusté des forage dans la région de Maradi, (ii) l'envasement des retenues collinaires au niveau de Konni, (iii) le morcellement des parcelles qui est lié à la croissance démographique (iv) le faible taux d'intensification,....

3.1.2.4. Problématique des systèmes de culture

Les systèmes de culture tels que pratiqués actuellement dans les périmètres irrigués collectifs (AHA) posent problème et se distinguent par certaines insuffisances qui risquent de devenir avec le temps de véritables handicaps pour le développement de l'agriculture et une menace à sa durabilité sur le long terme. Ces Insuffisances s'articulent principalement autour de quatre aspects fondamentaux :

- (i) Le premier ayant lien avec la «**Productivité du sol**» qui est menacée : sur près de la moitié des terres aménagées (7000 ha), c'est le riz qui est cultivé en monoculture occupant le sol pratiquement toute l'année (deux campagnes). Cette culture tire beaucoup d'éléments nutritifs du sol, l'épuise de sa matière organique et consomme aussi beaucoup d'eau. Elle est pratiquée d'année en année sur la même sole du fait de la taille des parcelles attribuées aux exploitants (de 0,5 à 0,25 ha et même moins).

La matière organique qui est tirée n'est pas restituée au sol. Le seul apport qui se pratique se fait sous forme d'engrais chimique fertilisant. Il est apporté souvent en quantité insuffisante faute de moyens de financement chez l'exploitant agricole. Dans cette situation le résultat à terme c'est l'appauvrissement du sol et sa dégradation structurelle. La recommandation à formuler à ce niveau c'est que la recherche scientifique s'implique davantage en se penchant sérieusement sur ce problème pour lui préconiser des solutions tenant compte des contraintes structurelles du système en place.

- (ii) Le deuxième aspect ayant lien avec «**la qualité et la disponibilité de la semence utilisée**», c'est valable pour la culture du riz mais aussi valable pour la polyculture. L'impression qu'on a eu en écoutant les exploitants agricoles, les responsables des Coopératives et même certains Directeurs des périmètres, c'est qu'il s'agit d'une semence ordinaire plutôt que d'une semence sélectionnée dont la qualité n'est pas souvent garantie.

La Recherche Agronomique en tant qu'Institution et notamment l'Administration ont tous les deux un rôle des plus importants à jouer dans la promotion de ce secteur qui n'est pas simple à gérer et demande beaucoup d'expertise, de sérieux et d'honnêteté intellectuelle. D'ailleurs dans certains pays avancés, un contrôle rigoureux est appliqué par un organisme officiel relevant de l'Administration compétente. Cet organisme agit comme «**Autorité**» en coordonnant ces efforts d'une manière étroite avec les Organisations professionnelles spécialisées qui prennent à leur charge d'assurer l'auto-contrôle.

⁵ Le service régional de l'ONAHA à Tahoua couvre les régions de Tahoua, Maradi et Agadez.

De toute façon, l'eau mobilisée et utilisée dans les aménagements hydro-agricoles ne pas donnera pas les résultats escomptés si la semence utilisée n'est pas garantie comme étant une semence sélectionnée et disposant d'un bon potentiel de production.

- (iii) Le troisième aspect ayant lien avec «**la déperdition du sol**» (13% des surfaces aménagées ne sont pas exploitées du fait de la dégradation des AHA) qui a tendance à s'aggraver d'une part et le modeste taux d'intensification cultural qui peut être amélioré moyennant la mise en œuvre de programme d'intensification spécifique.
- (iv) Le quatrième aspect ayant lien avec «**la valorisation et la commercialisation du produit agricole**». Dans le système d'organisation actuelle où le marché n'est pas visible et les intermédiaires en profitent. L'exploitant agricole rencontre beaucoup de difficultés pour vendre sa production au meilleur prix de quoi couvrir ses charges et réaliser un revenu convenable. Dans le futur, il est tout indiqué de l'inscrire dans une approche filière pour le sécuriser davantage sur l'écoulement et la meilleure valorisation de sa production.

C'est vrai que l'idée au départ derrière la création des aménagements hydro-agricoles (AHA) et l'attribution des parcelles aux petits exploitants agricoles, c'était de les sécuriser sur leur alimentation pour être autosuffisants mais actuellement avec la réalisation d'excédents de production, le moment est venu pour s'occuper de l'état d'organisation du marché et de ses circuits de distribution pour les organiser et les rendre plus visibles aux yeux des producteurs. L'exploitant agricole seul, du fait de sa petite taille et de ses conditions de travail difficiles ne saura pas résoudre le problème en étant seul n'en sera pas capable. **C'est la responsabilité de l'Etat** et de ses outils dont l'ONAHA fait partie.

3.2. APERÇU SUR L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

3.2.1. LE SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT

Les deux intrants les plus sollicités au début de chaque campagne sont « les Semences et les Engrais ». Tous les deux conditionnent les rendements à l'Hectare. A défaut de ces deux facteurs de production, l'exploitant agricole n'est pas certain d'obtenir de bon rendement même s'il prépare bien son sol et apporte toutes les quantités d'eau nécessaires. Ces deux facteurs de production agissent ensemble ou séparément comme des facteurs limitant.

Les difficultés rencontrées par les producteurs concernent principalement trois aspects : la qualité du produit (semence ou engrais), la disponibilité du produit sur le marché (à proximité) et le financement. Le produit peut exister sur le marché mais si l'exploitant agricole n'a pas les moyens financiers de l'acheter, le produit ne sera pas acheté et ne sera pas mis en place dans le champ.

Les trois contraintes citées ci-dessus ont un effet direct sur la productivité chez le paysan, laquelle se retrouve à terme à un niveau plus élevé (échelle nationale). Lutter contre la pauvreté et réduire les risques de l'insécurité alimentaire passe donc et entre autres par la levée de ces trois contraintes en agissant sur :

- La maîtrise de la qualité du produit à travers la sensibilisation, l'information et le contrôle officiel des points de vente des distributeurs privés pour vérifier la qualité du produit mis sur le marché et pénaliser ceux qui sont en infraction.
- Les circuits de distribution et les opérateurs en le soumettant en permanence à un contrôle pour contrecarrer la fraude et les malversations lors de la mise du produit sur le marché.
- Le système bancaire, notamment la BAGRI qui est chargée de répondre aux besoins des producteurs agricoles

Le paysan abandonné seul sans appui ne saura et ne pourra rien faire contre ces fléaux. Il faut donc l'aider à s'organiser collectivement à travers les Coopératives en étant appuyées par l'ONAHA.

3.2.2. LE SYSTÈME DE COMMERCIALISATION

Du fait que les circuits de commercialisation des produits agricoles ne sont pas suffisamment organisés et visibles, l'exploitant agricole et surtout les riziculteurs qui est soumis aux aléas du marché et se trouve parfois obligé de vendre son produit à un prix convenable. Son premier refuge c'est la Coopérative du périmètre vers laquelle il s'adresse pour lui régler la redevance hydraulique en nature, mais le problème n'est pas pour autant réglé.

Dans certaines situations, les Coopératives du périmètre font appel à leur fédération qui se met en relation avec l'OPVN et cherche avec lui la solution optimale. Ces tentatives aboutissent souvent à l'écoulement du produit à un prix négocié.

Si pour le riz, le maïs, le blé et le sorgho il peut y avoir une solution, pour les autres produits agricoles de la polyculture, le problème reste entier. Des situations pénibles sont souvent vécues par les exploitants agricoles et qui peuvent se répéter d'année en année (cas de l'oignon).

Ce ne sont que quelques exemples, choisi tout juste pour dire qu'il n suffit pas de produire mais qu'il s'agit avant tout de vendre le produit agricole à son juste prix afin de protéger l'exploitant agricole contre la faillite.

L'exploitant agricole seul, ne saura rien faire mais organisé avec d'autres dans une Coopérative de base qui sait se défendre sur le marché, il peut espérer s'en sortir de marasme du marché. L'Etat à travers ses outils a un rôle dans tout cela pour apporter les appuis et les facilitations nécessaires en vue d'organiser et de rendre encore plus visibles les circuits de commercialisation.

3.2.3. LE SYSTÈME DE FINANCEMENT

L'Agriculture d'une façon générale et l'Agriculture irriguée d'une façon plus particulière ne peut fonctionner sans financement. Etant par nature intensive, l'Agriculture en irrigué est exigeante en facteurs de production : «semences sélectionnées et engrais fertilisants».

Les exploitants agricoles sont nombreux sur les périmètres des aménagements hydro-agricoles, se comptant par milliers. On estime leur nombre entre 39 000 et 40 000 agriculteurs sur les 14 000 ha aménagés.

Etant de petite taille et n'ayant pas de capacité d'autofinancement suffisante, ils ont tous besoin de crédits de campagne (crédit agricole) pour subvenir à leurs besoins en intrants sans lesquels ils ne peuvent pas assurer la productivité requise. Ils sont donc contraints de s'adresser au système bancaire, en l'occurrence la Banque Agricole de Niger (BAGRI).

Mais devant les aléas climatiques et la fluctuation de production notamment durant les saisons sèches et les années difficiles et en absence de garantie de la part des agriculteurs demandeurs de crédits, le système bancaire considère que dans les conditions actuelles, les risques de l'agriculture sont importants et ne peuvent être assumés par les Banques seules sans que l'Etat ne mette en place un mécanisme de nature à les sécuriser

Le problème de financement des exploitants agricoles des aménagements hydro-agricoles (AHA) et de leurs Coopératives demeure à ce jour entier. C'est pourquoi il devient nécessaire plus que jamais de mettre en place un système de financement où toutes les parties publiques et privées concernées par le sujet puissent s'impliquer pour se garantir solidairement auprès des Banques, bailleurs de fonds. L'ONAHA et les autres partenaires peuvent jouer un rôle dynamique pour engager un travail de concertation en vue de mettre au point une stratégie collective où chaque Institution apportera sa contribution dans l'édification de l'édifice nouveau.

3.3. L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL : LES PARTENAIRES POTENTIELS DE L'ONAHA

Dans l'environnement des aménagements hydro-agricoles, il existe à côté de l'ONAHA plus d'un partenaire potentiel qui intervient d'une manière ou d'une autre (directement ou indirectement, avec force ou timidement) selon ses capacités et ses intérêts. Ces partenaires sont nombreux, on peut en citer principalement : les Coopératives AHA, l'INRAN, la DAC/POR, l'OPVN, la CAIMA, la FUCOPRI, le CPS, le RINI et les Banques...

Ces partenaires n'ont pas tous les mêmes attributions ni la même recul. Certains ne sont pas de même nature, sont à caractère scientifique comme l'INRAN qui en collaboration avec l'ONAHA peut apporter aux Coopératives et aux Groupements des producteurs un appui dans l'innovation technologique tandis que d'autres sont à caractère plutôt économique comme la CAIMA, la FUCOPRI ou le CPS et peuvent apporter aux paysans à travers les Coopératives des facilitations dans la gestion et de l'organisation, dans l'approvisionnement en intrants et la commercialisation des productions en cas de besoin. D'autres encore comme les Banques, leur intervention dans le domaine du financement des paysans et des Coopératives et demeure encore très limitée et pour cause les risques de l'agriculture pluviale et l'absence de garantie.

Un autre partenaire et c'est sans doute le plus important « l'Etat » qui a pour obligation de soutenir le développement de ce secteur à travers des projets d'Assistance intégrée pour s'occuper du produit depuis la ferme jusqu'à sa mise sur le marché (valorisation de produit, organisation et mise à niveau des circuits de distribution,... /approche filière). Il s'agit en fait de voir avec l'appui de l'Etat de ses Institutions comment amener les Coopératives AHA à s'insérer dans une approche filière en leur apportant les facilitations nécessaires tout en déployant les efforts nécessaires d'instaurer de nouvelles règles de fonctionnement du marché. C'est un travail de formation (qualification), d'organisation, de normalisation des règles de fonctionnement et de responsabilisation des acteurs.

3.3.1. PRÉSENTATION SUCCINCTE DES PARTENAIRES

3.3.1.1. Les Coopératives AHA

a) Présentation du dispositif

Le dispositif coopératif couvrant les aménagements hydro-agricoles (les périmètres irrigués) est régi par l'ordonnance N° 96-067 du 9 Novembre 1996 et par le décret d'application N° 96-430/PRN/MAG/EL du 9 Novembre 1996. Ce dispositif est constitué au total de 319 GMP regroupés dans 73 Coopératives réparties entre les huit régions où sont implantés les aménagements hydro-agricoles comme indiqué dans le tableau N°6 ci-après :

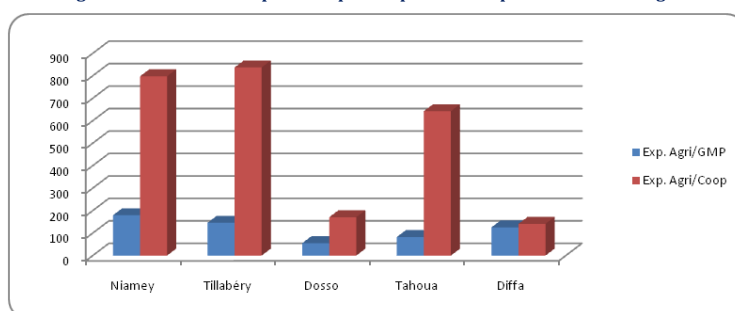
Tableau 6 : Répartition régionale des Coopératives

Service régional	Nombre PI	Nombre Coop.	Nombre GMP	Nombre Exploit.	Superficie (Ha)	GMP/Coop.	Exp. Agri/GMP	Exp. Agri/Coop
Niamey	18	18	80	14360	3833	4	180	798
Tillabéry	15	15	86	12558	4430	6	146	837
Dosso	11	11	34	1879	498,06	3	55	171
Tahoua	10	13	101	8353	4244	8	83	643
Diffa	16	16	18	2258	704,5	1	125	141
TOTAL	70	73	319	39 408	13710	4	124	540

Source : SSE/ONAHA, 2013

Les régions d'Agadez et de Maradi relèvent du service régional de l'ONAHA de Tahoua. Avec la fin de la réalisation du périmètre de Kassama de la région de Zinder, un remaniement régional sera observé pour le rattachement de cette région le moment venu (probablement en 2013).

Figure 4 : Nombre des Exploitants par Coopératives et par GMP selon la région



Le tableau ci-dessus fait ressortir les informations suivantes :

- Le plus grand nombre des GMP se trouve dans la région de Tahoua (101) et le plus grand nombre des Coopératives est enregistré à Niamey (18)
- La Région de Dosso comprend le plus faible nombre des Coopérative (11) et Diffa comprend le nombre le plus faible des GMP (18)
- En moyenne, une Coopérative est composée de 4 GMP et comprend 518 exploitants agricoles
- En moyenne, chaque GMP renferme 118 exploitants agricoles

Les Coopératives sont gérées par un Conseil d'Administration, présidé par un président assisté d'un secrétaire général et d'un trésorier. Les membres du Conseil sont élus par l'Assemblée générale de la Coopérative pour un mandat de trois années renouvelables dans les mêmes conditions. Les missions des Coopératives sont définies par la loi de leur création.

Pour l'exploitation des périmètres irrigués, elles sont liées à l'ONAHA par une relation contractuelle où sont clairement définies leurs obligations qui s'articulent principalement autour de :

- La gestion et l'entretien des aménagements hydro-agricoles;
- La gestion de l'eau et sa répartition entre les attributaires ;
- la fixation et le recouvrement de la redevance hydraulique;
- L'élaboration des plans de campagne agricole en relation avec l'appui des services régionaux de l'ONAHA (DP) ;
- L'encadrement technique des exploitants agricoles en relation avec les groupements mutuels et avec l'appui de l'ONAHA ;
- L'accompagnement des exploitants agricoles en niveau de l'approvisionnement en intrants ;
- L'accompagnement des exploitants agricoles en niveau de la commercialisation de leurs productions lorsqu'ils rencontrent des difficultés sur le marché.

Par ailleurs leurs relations avec l'ONAHA sont aussi régies par quatre contrats : (i) Contrat d'entretien des stations de pompage, (ii) Contrat d'entretien de l'aménagement hydro-agricole, (iii) Convention de financement relative à la mise en place d'un fonds de roulement et la dotation en équipement agricole et (iv) Contrat de dotation en équipement UCA (Unité de Culture Attelée).

Dans la gestion des aménagements hydro-agricoles, trois autres types de contrat lient la coopérative et l'exploitant à savoir : le règlement intérieur, l'exploitation du périmètre et le prêt. En application de certains de ces textes la Coopérative participe au fonctionnement de l'ONAHA pour les services d'appui avec un montant forfaitaire de 4000 FCFA par campagne et par hectare se justifiant par :

- La participation aux dépenses d'encadrement de l'ONAHA à hauteur de 2400 CFA/ha ;
- La participation aux frais d'entretien des groupes de pompage électromécaniques à hauteur de 1600 CFA / ha.

Les relations actuelles entre les Coopératives sont parfois caractérisées par la perte de confiance et des reproches mutuelles, plus ou moins fondées, portant souvent sur les points suivants :

Pour les coopératives :

- la qualité des prestations de l'ONAHA ne cessent de se dégrader d'année en année ;
- le coût élevé des prestations de 4800 CFA par hectare et par campagne pour des services qui ne sont pas toujours rendus comme l'appui/conseil à la mise en valeur ;
- les directeurs de périmètres ne sont pas toujours très actifs et n'ont pas souvent les compétences requises ;

Pour les agents de l'ONAHA :

- les exploitants agricoles sont indisciplinés et ne respectent pas les conseils de l'encadrement technique, à titre d'exemple, le non respect du calendrier cultural explique, au moins en partie, la baisse des rendements, donc de la production ;
- le non-respect des conseils relatifs à la gestion de l'eau contribue à élever les redevances du fait de la consommation d'électricité ;
- les services rendus par l'ONAHA sont rémunérés bien en deçà de leur coût réel estimé d'après certains experts à 28.000 CFA/ha/an et ont des créances impayées auprès des Coopératives pour un montant de 434 Millions CFA ;
- le personnel de l'ONAHA est en nombre insuffisant et ne bénéficie ni d'appui ni de formation continue.

Dans l'exercice de leurs attributions, les Coopératives emploient du personnel permanent et de la main d'œuvre qualifiée selon le besoin pour l'entretien des équipements. Comme mentionné auparavant, elles sont liées à l'ONAHA par un contrat de partenariat où sont définies les obligations de chaque partie, l'ONAHA agissant en tant que prestataire de service d'appui et la Coopérative en tant que mandataire de l'ONAHA chargé de l'exploitation et de la gestion des aménagements hydro-agricoles (périmètres irrigués) avec l'appui de l'ONAHA.

b) Evolution de l'endettement des Coopératives

La situation financière de la grande majorité des Coopératives se complique d'année en année. Elles n'ont pas suffisamment de ressources financières de quoi assurer leur fonctionnement d'une manière comme toute entreprise de service. Pour couvrir les frais d'exploitation des aménagements hydro-agricoles de leur périmètre, elles arrêtent à la fin de chaque exercice leur compte d'exploitation sur la

base des frais engagés (salaires, énergie, entretien et réparation) auxquels elles ajoutent les charges fixes (elles correspondent à l'amortissement et une contribution qui est provisionnée pour financer la formation de leurs adhérents).

Ce compte d'exploitation est discuté en Assemblée générale et une fois approuvé il devient exécutoire. Sur cette base les exploitants paient leur part qui est ramenée à l'hectare et aux campagnes de culture réellement réalisées dans l'année. Il faut noter qu'à ce niveau beaucoup de défaillances de la part du Conseil d'Administration de certaines Coopératives ont été observées. Ces défaillances se sont traduites dans ce fait par au moins trois effets, principalement :

- La non constitution de fonds spécifiques destinés à financer le renouvellement des amortissements,
- Le non renouvellement des équipements qui se trouvent actuellement dans un état de dégradation très avancée
- Le non paiement de la redevance dû à l'ONAHA, l'endettement à ce niveau ne cesse de s'alourdir, il est passé de près de 200 Millions CFA à 400 millions CFA entre 2003 et 2012.

D'après une évaluation récente établie par le DAC/POR, seules 7 Coopératives AHA sur 63 ont été considérées performantes. Les critères utilisés pour cette évaluation s'articulent autour de : (i) la tenue des assemblées générales, (ii) le renouvellement des organes de gestion, (iii) un solde financier positif, (iv) le respect des normes techniques au niveau des AHA (calendrier cultural essentiellement) et (v) un taux de remboursement des dettes supérieur à 80%.

c) Faiblesses du système Coopératif

A l'exercice de leurs attributions, les Coopératives rencontrent de multiples difficultés pour être à la hauteur des problèmes rencontrés et des aspirations de leurs adhérents notamment lorsqu'il s'agit de les assister au niveau de l'approvisionnement et de la commercialisation.

Les raisons derrière ces faiblesses sont multiples et sont de différentes natures. On peut en citer notamment :

- Le sous-encadrement de la Coopérative dans le domaine de la gestion commerciale tant en amont qu'en aval de la production. Les membres du Conseil d'Administration, malgré leur bonne volonté, n'ont pas la compétence et ne sont pas souvent disponibles pour accompagner et consacrer le temps nécessaire à ce genre de dossier.
- Le financement pour l'achat des intrants (semences, engrais...) n'est pas assuré par le système bancaire faute de garantie ce qui oblige les exploitants à acheter au comptant alors qu'ils n'ont pas toujours de la trésorerie pour autofinancer leurs campagnes culturales. Le résultat observé, c'est que l'exploitant de deux choses l'une : (i) ou n'achète pas l'engrais et ne fertilise pas sa culture, (ii) ou il achète l'engrais et l'utilise mais en quantité insuffisante. Ainsi, et pratiquement dans la plupart des cas, ce sont les rendements et la productivité à l'hectare qui sont affectés et de là le revenu de l'exploitant et sa capacité d'autofinancement qui sont souvent sérieusement ébranlés.
- L'autre raison concerne le non financement de l'achat de la production des exploitants par la Coopérative en leur payant une avance, le temps de la stocker et de la remettre sur le marché lorsque le cours des prix devient intéressant (système de warrantage). Dans cette situation, une ligne de crédit devrait être mise en place pour permettre à la Coopérative d'en disposer en l'aider à éviter de brader sa production à n'importe quel prix.
- L'absence d'une structure spécialisée, capable de relayer la Coopérative et de se porter mutuellement garante avec elle auprès du système bancaire exige aujourd'hui et plus que jamais des garanties pour s'impliquer dans le financement agricole.

Il faut noter aussi que certaines Coopératives accumulent depuis des années des insuffisances parfois importantes dans la gestion de leurs dossiers (cf. tableau ci-après).

Analyse SWOT

Une analyse globale des Coopératives à travers (i) la revue documentaire, (ii) les entretiens tenus avec quelques responsables et (iii) les discussions avec les responsables des Coopératives lors des visites de terrain dans les régions, a permis à ce stade de tirer certaines conclusions sur l'Etat de ces Coopératives en termes d'atouts (forces) et de faiblesses comme indiqué dans le tableau N°7 ci-dessous.

Tableau 7 : Atouts et faiblesses des Coopératives AHA

Forces	Faiblesses
- Organisation professionnelle correspondant à une émanation des adhérents (adhésion volontaire) - Membres des conseils d'administration des Coopératives généralement conscients des enjeux et des difficultés qu'il va falloir surmonter - Les Responsables des Coopératives AHA connaissent bien les difficultés et les besoins des exploitants agricoles.	- Faible taux d'encadrement des coopératives et des exploitants agricoles. - Faible maîtrise des méthodes et des outils de gestion. - Manque d'autorité sur les paysans pour imposer l'application des bonnes pratiques et le respect de leurs engagements financiers vis-à-vis des Coopératives. - Gestion financière non satisfaisante. - Renouvellement du Conseil d'Administration de la Coopérative, dans certains cas, non respecté et se trouve en infraction par rapport au règlement statuaire de la Coopérative - Formation et qualification insuffisante des membres du Conseil d'Administration de la Coopérative - Faible taux de recouvrement de la redevance hydraulique mais il est en train de s'améliorer chez certaines Coopératives. - Faible engagement pour la maintenance et l'entretien des équipements et du réseau hydraulique. - Insouciance chez certaines Coopératives devant l'état de dégradation des aménagements hydro-agricoles d'une façon générale. - Endettement des Coopératives de plus en plus élevé envers l'ONAHA - Redevance Appui à l'ONANA figée et non revalorisée à son juste coût,....

Source : Synthèse de l'Equipe d'experts

3.3.1.2. La Direction de l'Action Coopérative et de la Promotion des Organismes Ruraux (DAC/POR)

La DAC/POR, Direction Centrale au Ministère de l'Agriculture, a été créée en 1996 suite à un arrêté ministériel et est mandatée d'élaborer les stratégies de développement des toutes les organisations paysannes (hormis les organisations artisanales) et Coopératives agissant dans le secteur agricole, comme elle est appelée de les renforcer et leur apporter les appuis nécessaires pour s'auto-développer et améliorer les conditions de vie de leurs adhérents. Ses missions spécifiques s'articulent aussi autour de :

- L'Appui technique des organisations rurales dans la recherche et l'identification d'activités économiques rentables,
- La participation à l'élaboration des politiques, stratégies, projets et programmes en matière de promotion des organismes ruraux à caractère coopératif, mutualiste et associatif,
- L'élaboration des stratégies et programmes en matière de formation et d'éducation coopérative en relation avec les organismes et structures concernés,

- (iv) La participation à la préparation et à la réalisation d'études et d'enquêtes sur l'évolution des organismes coopératifs, mutualistes et associatifs
- (v) La proposition des textes législatifs et réglementaires régissant les organismes à caractère coopératif, mutualiste et associatif.

De par ces missions, elle suit d'une façon de près l'évolution du dispositif Coopératif, évalue ses performances et établit des rapports périodiques à l'attention de l'Autorité de tutelle.

La DAC/POR est représentée au niveau de chaque région mais faiblement à l'échelle départementale (seulement 3 sur 63). Elle coordonne avec l'ONAHA la mise en œuvre d'actions d'accompagnement au profit des Coopératives, qui ont un caractère immatériel et s'articule particulièrement autour de : la formation, la sensibilisation, l'assistance et les conseils en matière d'organisation et de gestion des affaires de la Coopérative

3.3.1.3. L'Institut National de la Recherche Agronomique du Niger (INRAN)

Institution de recherche créée il y a une trentaine d'années, a pour mission de développer des travaux de recherche orientés vers le développement pour aider les Coopératives et les paysans à innover dans les techniques de production (production de semences, assolement, pratiques culturales, valorisation du produit à travers le conditionnement,...). L'intervention de l'INRAN dans le secteur irrigué est très modeste et semble se focaliser principalement et à juste titre sur la problématique des semences qui pose un grand souci pour le développement agricole.

Ses relations avec l'ONAHA ne sont pas suffisamment développées faute de concertation. Alors qu'ensemble, ils peuvent procéder à : (i) l'identification des thématiques les plus pertinentes et la mise en œuvre de programmes de recherche-action spécifiques pour apporter des réponses aux problèmes posés, (ii) le développement d'un réseau de parcelles pilotes qui sera utilisé comme support pour introduire l'innovation technologique, (iii) l'organisation de séminaires d'information et de journées de sensibilisation sur les différents aspects de l'Agriculture irriguée.

Tout cela nécessitera bien évidemment que l'Etat mette les moyens pour financer les actions à proposer, sur son propre budget ou dans le cadre de la Coopération bilatérale. Une contribution des Coopératives et des organisations professionnelles est toujours souhaitable pour donner encore plus de sens aux actions mises en œuvre entre les trois partenaires : l'ONAHA, l'INRAN et les Coopératives

Tableau 8 : Forces et faiblesses de l'INRAN

Forces	Faiblesses
• Une institution jeune et ayant la volonté de s'impliquer davantage dans la recherche de solutions aux questions de développement. • Equipe des chercheurs se renforçant par des jeunes • Disponibilité de l'institution de collaborer davantage avec l'ONAHA et toute autre institution à la condition de disposer de moyens nécessaires	• Moyens limités de l'Institution • Implication dans l'encadrement et la vulgarisation limitée par rapport aux défis à relever • Relation de coopération avec l'ONAHA peu développée

Source : Synthèse de l'Equipe d'experts

3.3.1.4. La Fédération des Unions des Coopératives des Producteurs de Riz du Niger (FUCOPRI)

Organisation professionnelle relativement récente, créée en 2001 par la volonté de l'encadrement de ses adhérents avec l'appui au départ de l'ONAHA. Elle a pour vocation d'apporter aux Coopératives les appuis nécessaires dans la commercialisation dans la limite de ses capacités. Ses missions s'articulent principalement autour de :

- La représentation de ses membres auprès des partenaires (y compris l'Etat),
- La recherche de facilitations à ses membres et la mobilisation de moyens au profit de l'approvisionnement en intrants,
- La recherche de solutions aux problèmes techniques et économiques du riz et ce en relation avec d'autres partenaires,
- La mise en œuvre de toute action tendant à favoriser la commercialisation des produits de ses membres,
- L'appui à la formation de ses membres dans le domaine des techniques de production et de l'organisation coopérative,
- La défense des intérêts moraux et matériels de ses membres.

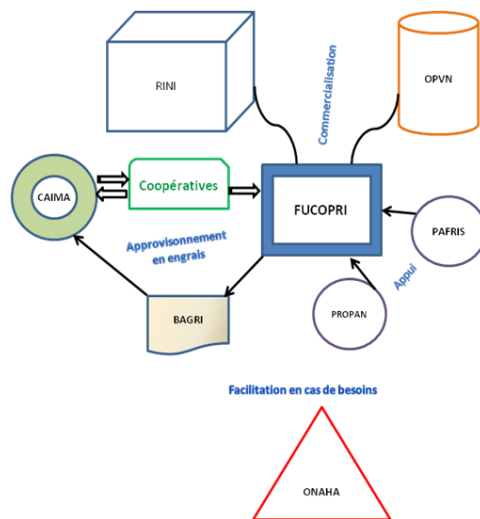
La FUCOPRI intervient auprès de 11 unions des Coopératives comprenant 39 Coopératives rizicoles avec 25650 exploitants. Son intervention couvre principalement les régions de Tillabéry, Dosso et la communauté urbaine de Niamey où on pratique la riziculture. Elle intervient en amont de la production au niveau de l'approvisionnement en intrants et au niveau aussi du financement des achats en se portant garante auprès du système bancaire. Comme elle intervient aussi en aval de la production lorsque les exploitants éprouvent des difficultés pour écouler leur production sur le marché. A ce titre, elle prend à sa charge de trouver l'acquéreur potentiel et de négocier le prix de vente lorsque la conjoncture du marché est difficile.

Son organisation est simple et légère, apparemment non coûteuse ce qui lui permet de s'adapter à toutes les situations même si elles ne sont pas forcément de même nature. Son chiffre d'affaires aurait atteint le niveau de 3 500 Millions de CFA (source FUCOPRI) dans l'espace de quelques années (moins d'une décennie).

Actuellement elle occupe un espace pour remplir une mission très utile qui présente beaucoup d'avantages aux Coopératives adhérentes. Ses principaux partenaires sont :

- Les institutions de l'Etat intervenant au niveau de la filière du riz
- L'OPVN qui finance une partie de la commercialisation du paddy dans le cadre de la constitution du stock de sécurité alimentaire du pays
- CAIMA, Centrale d'Approvisionnement en Intrants et Matériels Agricoles qui est chargée de l'approvisionnement des Coopératives en engrais
- La société le Riz du Niger (RINI) qui commercialise et transforme l'essentiel du paddy produit au Niger
- Le projet d'appui à la filière riz (PAFRIZ) qui bénéficie d'un financement de l'Union Européenne
- Le projet de renforcement des organisations professionnelles agricoles du Niger (PROPAN)

Figure 5 : Principaux partenaires de la FUCOPRI



Malgré ces avantages, des faiblesses dans le système de la FUCOPRI existent bien et méritent d'être soulevées pour voir comment les corriger dans le futur. Le tableau ci-dessous décrit les forces et les faiblesses de cette Institution.

Tableau 9 : Forces et faiblesses de la FUCOPRI

Forces	Faiblesses
- Institution créée par la volonté de ses adhérents avec l'appui de l'ONAHA. C'est une émanation des agriculteurs qui ont senti le besoin de s'organiser pour résoudre des problèmes communs en se mettant ensemble. - Institution disposant d'une certaine vision pour le futur et comptant développer ses propres stratégies d'intervention. - Institution nouvelle, jeune et n'ayant pas d'antécédents et exprimant la volonté de développer des projets de coopération avec les ONGs étrangères	- Etendue territoriale de son intervention limitée dans l'espace (55% du nombre des Coopératives AHA et 25% des superficies AHA) - Institution disposant de peu de moyens financiers et d'un recul limité dans le temps pour renforcer sa crédibilité auprès du système bancaire. - Personnel technique limité, en terme d'effectifs nécessitant un renforcement en compétences dans le futur. - Relation de coopération avec l'ONAHA peu développée due à l'absence d'un cadre et d'un espace de concertation,.....

Source : Synthèse de l'Equipe d'experts

3.3.1.5. Le Centre de Prestation de Service (CPS)

Institution privée créée en 2005 dans le cadre d'une tentative d'externalisation de certaines activités de l'ONAHA ayant relation avec les questions financières et comptables des Coopératives.

Son intervention s'étend aux régions de Niamey, Tillabéry et Dosso et touche 24 Coopératives rizicoles. Elle a pour vocation de venir en appui aux Coopératives AHA pour les aider à surmonter les difficultés de la gestion des affaires administratives, financières et comptables. Ses principales missions s'articulent autour de :

- Le suivi de la comptabilité/gestion des adhérents,
- L'Elaboration et mise en œuvre de plans de redressement pour les Coopératives nouvellement adhérentes,
- La réalisation de bilan de campagnes et sa restitution en assemblée générale des Coopératives,
- L'appui à l'approvisionnement en engrais via des conventions signées avec la SONIBANK et la BOA,
- La formation des comptables et des magasiniers des coopératives

Et depuis quelque temps, le CPS commence à s'occuper du dossier relatif à la gestion de l'eau et à la détermination de la redevance hydraulique.

Le CPS est aussi une structure souple et légère qui mobilise d'une façon permanente près d'une dizaine d'agents dont huit cadres. Il lui arrive aussi de faire appel à des compétences extérieures (sous-traitance de certains aspects de gestion). Malgré son jeune âge (à peine 8 ans), le CPS a pu faire évoluer ses activités d'année en année grâce aux résultats enregistrés chez ses Clients. Son chiffre d'affaires serait passé dans l'espace de quelques années de 5 Millions CFA à 60 Millions de CFA actuellement (Source Direction CPS).

L'ambition des dirigeants de cette jeune Institution c'est d'aller encore plus loin dans les réalisations en cherchant à couvrir encore plus d'espace et à faire adhérer dans son projet plus d'une Coopérative. Il faut noter qu'à ce jour son intervention au niveau des régions est restée dans un rayon limité aux seules régions (Niamey, Tillabéry et Dosso) alors que d'autres régions plus éloignées ne sont pas couvertes par son intervention.

Il faut également noter que le CPS est appuyé par le PUSA2 qui prend à sa charge de lui régler les honoraires relatifs à la prestation fournie. Cette ressource n'est pas durable, c'est pourquoi on pense qu'il doit préparer la relève (l'après PUSA2) en examinant dès maintenant, la nature de la relation financière à établi avec ses Clients. Ses forces et ses faiblesses, pour l'essentiel sont résumés dans le tableau N°10 ci-après :

Tableau 10 : Forces et faiblesses du CPS

Forces	Faiblesses
• Institution jeune avec un responsable apparemment dynamique et convaincu de sa mission • Institution n'ayant apparemment pas d'antécédents donc partant avec un préjugé favorable • Attribution de l'Institution limité principalement à la gestion financière et comptable donc elle a la possibilité avec le temps de se spécialiser • Structure légère, souple et a priori pas coûteuse	• Institution petite, n'ayant pas beaucoup de moyens mais pouvant évoluer avec le temps. • Etendue territoriale de son intervention limitée dans l'espace • Relation de coopération avec l'ONAHA peu développée

Source : Synthèse de l'Equipe d'experts

3.3.1.6. La Centrale d'Approvisionnement en Intrants et Matériels Agricoles (CAIMA)

La Centrale d'approvisionnement en intrants et matériels agricoles fût créé en 1978 par l'ex-union nigérienne de crédit et de Coopération avec pour objectif de mettre à la disposition du monde rural, les intrants nécessaires à la bonne conduite des cultures (matériel agricole, engrais, semences, produits phytosanitaires,...). Elle a le statut d'un Etablissement Public à caractère industriel et commercial (EPIC).

Sa mission principale est d'assurer l'approvisionnement des agriculteurs en intrants et matériels agricoles dans les régions là où le besoin se fait sentir. Elle a aussi la responsabilité de constituer des stocks de sécurité en ces intrants pour pouvoir réguler le marché en cas de dysfonctionnement.

La CAIMA dispose d'antennes au niveau des régions qui sont en relation permanente avec les Autorités compétentes et les services agricoles régionaux du Ministère de l'Agriculture pour arrêter les besoins et faciliter l'approvisionnement des exploitants agricoles en intrants et à temps.

N'ayant pas les moyens, la CAIMA ne peut accorder des facilitations de paiement à ses Clients (un paiement à terme) ce qui pose, en absence de ligne de crédit bancaire, un problème sérieux aux Coopératives et à leurs adhérents pour concrétiser leur approvisionnement.

Comme toute Entreprise économique, elle a, elle aussi, besoin d'une ligne de financement bancaire pour financer ses activités. C'est pourquoi elle est en contact permanent avec le système bancaire pour négocier l'obtention de crédits spécifiques. Sans cela tout, l'appareil de production se trouvera pénalisé et ne pourra pas aller dans le sens des objectifs de l'Etat. Elle aussi en tant que partenaire potentiel a ses propres spécificités, libellées ci-dessous, en termes de forces et faiblesses.

Tableau 11 : Forces et faiblesses de la CAIMA

Forces	Faiblesses
• Institution de dimension nationale ayant pour mission d'approvisionner le pays et de réguler le marché • Institution disposant de suffisamment de recul et ayant une bonne connaissance des besoins des régions en intrants • En pleine réorganisation de ses services avec un renforcement de ses capacités d'intervention • Volonté de la Direction générale de dynamiser la structure et de l'approcher davantage des régions	• Capacité de financement limité • Relation de coopération avec l'ONAHSA peu développée • Relations commerciales avec les Coopératives et le système bancaire peu développé, • Programme d'innovation dans le domaine de la petite mécanisation adaptée au contexte des aménagements hydro-agricoles non développée

Source : Synthèse de l'Equipe d'experts

3.3.1.7. L'Office des Produits Vivriers de Niger (OPVN)

Etablissement public ayant la forme d'un EPIC, créé par l'Etat pour assurer l'approvisionnement du pays en produits alimentaires stratégiques et réguler le marché en cas de besoin. Il joue le rôle d'une interface s'intercalant entre le monde des producteurs et le marché. L'ampleur et le volume de son intervention dépend des moyens mis à sa disposition par le budget de l'Etat et les banques (crédits commerciaux).

Il intervient sur plusieurs produits agricoles dont notamment le blé, le maïs, le sorgho et le riz (paddy) lequel est acheté auprès des producteurs rizicoles puis remis au RINI pour être conditionné et restitué à l'OPVN pour l'écouler.

3.3.1.8. Le Riz du Niger (RINI)

Créé en 1967, le RINI a pour objet l'achat du riz (Paddy) en vue de sa transformation industrielle et de sa commercialisation en tant que produit fini. Dans le cadre du plan de sauvetage de la filière riz, l'OPVN, a été chargé d'assurer le financement de la commercialisation du riz (paddy) et le RINI d'assurer uniquement sa transformation pour le compte de l'OPVN (agissant en tant que prestataire de service).

3.3.2. PROBLÉMATIQUES AU NIVEAU DES PARTENAIRES

Les partenaires de l'ONAHA existent et font ce qu'ils peuvent chacun à sa manière et selon ses moyens spécifiques et ses intérêts.

Globalement on peut affirmer qu'il n'y a ni coordination ni concertation entre eux, chose qui pourrait être vérifiée à travers leurs programmes d'activités alors que beaucoup de thématiques touchant plus d'un aspect (technique, économique ou commercial) peuvent être identifiées et convenues entre eux puis mises en œuvre dans le cadre de programmes bilatéraux ou multilatéraux. Si cela ne s'est pas concrétisé c'est parce qu'il manquerait, avant même les moyens, un cadre de concertation et un organisme pour jouer le rôle d'un intégrateur en amenant les différents acteurs à se concerter, partager l'information et échanger leurs expériences respectives au vue de convenir du montage de programmes fédérés d'appui et de facilitation au profit des Coopératives et à travers aux exploitants agricoles.

3.3.3. EVALUATION GLOBALE DES RELATIONS «ONAHA-AUTRES PARTENAIRES»

Actuellement, après avoir consulté les programmes de travail et observer le comportement des partenaires en matière de disponibilité et de coopération, il a été possible à l'Equipe d'experts de dresser la grille d'appréciation ci-dessous indiquée

Tableau 12 : Relation entre l'ONAHA et ses différents partenaires

PARTENAIRE	Niveau de relation			Observations
	Développé	Insuffisamment Développée	Non Développée	
DG/GR	x			Bonne relation de coopération/la communication est assurée
DAC/POR		x		Relations de coopération très timides nécessitant un meilleur rapprochement entre les deux partenaires et un renforcement des programmes de coopération ou de formation des membres de leurs conseils d'administrations
INRAN		x		Depuis quelques années, il n'y a pas eu de tentatives de rapprochement pour engager ensemble des programmes de recherche-action ou mettre en place des parcelles pilotes de démonstration dans un but d'innovation et d'amélioration de la productivité
CAIMA			x	Relation de collaboration et de complémentarité entre la CAIMA et l'ONAHA pour la mise en place d'un système d'appui à l'approvisionnement en intrants, non développée jusqu'à 2011. Depuis l'ONAHA a commencé à avaliser les Coopératives solvables.
FUCOPRI			x	Relation non développée entre ces deux partenaires, due certainement à une incompréhension et un partage des rôles non assuré. L'absence d'un cadre officiel de concertation en est pour beaucoup.
CPS			x	Relation non développée entre ces deux partenaires, due certainement à une incompréhension et un partage des rôles non établi. L'absence d'un cadre de concertation en est pour beaucoup.
OPVN		x		Relation non développée entre ces deux partenaires due certainement à un manque de concertation à propos de la problématique de commercialisation de la production des exploitants
Système bancaire			x	Relation peu développée entre l'ONAHA et le système bancaire d'une façon générale alors que le problème de financement des activités agricoles des exploitants agricoles dans les périmètres irrigués se pose avec acuité et se répercute directement sur : le système cultural, la productivité chez le paysan et la production à l'échelle nationale. Elle nécessite d'être renforcée selon des règles à convenir.

Source : Elaboré par l'Equipe d'experts

3.4. L'ONAHA : OUTIL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

3.4.1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ONAHA

De par les textes qui l'ont créé et ses statuts, l'ONAHA est en tant qu'Etablissement public à caractère industriel et commercial, géré par un Conseil d'Administration qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'ONAHA dans la limite de son objet, sous réserves des pouvoirs expressément attribués aux Autorités de tutelle.

Il se réunit chaque fois que l'intérêt de l'Office l'exige et au moins trois fois par an sur invitation de son Président. Le Ministre de tutelle direct peut également convoquer le Conseil d'Administration en cas de besoin pour statuer sur des questions précises.

Le Président du Conseil d'Administration est nommé par décret sur proposition du Ministre de la tutelle générale pour une durée n'excédant pas celle du mandat d'un administrateur. Il peut être reconduit dans ses fonctions comme il peut être révoqué dans les mêmes conditions de sa nomination.

Le Président représente l'ONAHA vis-à-vis des Autorités de Tutelle, il a pour tâche de veiller au suivi et à l'exécution des décisions du Conseil d'Administration. Il a aussi pour obligation de transmettre au Ministre de Tutelle directe un rapport trimestriel pour information sur l'avancement des travaux du Conseil dont une copie est adressée au Ministre chargé de la tutelle générale.

Cependant dans la pratique et d'après les documents consultés, le Conseil d'Administration de l'ONAHA a connu lui aussi des perturbations dans la gestion des ses réunions. Celles-ci n'étaient pas tenues régulièrement entre 2003 et 2006 (une seule réunion par an au lieu de trois minimum) puis elles ont été interrompues cinq ans d'affilée entre 2006 et 2010, période pendant laquelle l'ONAHA était géré en tant qu'Etablissement public sans se référer à son Conseil d'Administration. Les réunions ont été reprises par la suite à partir de 2011 et jusqu'à 2012 (à raison d'une réunion en 2011 et deux réunions en 2012).

Tableau 13 : Périodicité de la réunion du Conseil

Année	Session du C.A.	Date du CA	Observations
2003	44 ^{ème}	17/06/2003	Une seule réunion alors que les textes prévoient au moins trois réunions par an
2004	45 ^{ème}	-	Date non précisée par les services concernés
2005	46 ^{ème}	-	Date non précisée par les services concernés
2006	47 ^{ème}	25/12/2006	Une seule réunion alors que les textes prévoient au moins trois réunions par an
2007	-	-	Néant
2008	-	-	Néant
2009	-	-	Néant
2010	-	-	Néant
2011	48 ^{ème}	14/06/2011	Une seule réunion alors que les textes prévoient trois réunions par an au minimum

Année	Session du C.A.	Date du CA	Observations
1012	49 ^{ème} et 50 ^{ème}	04/12/2012 et 06/12/2012	Deux réunions dans l'intervalle de deux jours, la deuxième (50 ^{ème} session) étant justifiée pour épuiser l'ordre du jour de la 49 ^{ème} session, alors que les textes prévoient au mois trois réunions par an

Source ; DAF/ONAH – 2013

Devant la carence du Conseil d'Administration durant la période «2003-2011», les budgets prévisionnels n'étaient pas examinés et les bilans n'étaient pas arrêtés ce qui a provoqué une accumulation de retards successifs très préjudiciable à la bonne gestion de l'ONAH. Du fait de ce dysfonctionnement, certaines questions relevant de la seule compétence du Conseil n'ont pu être tranchées en son absence et demeuraient tout simplement suspendues.

Le Conseil d'administration, juridiquement et administrativement, a pour responsabilité de se réunir au moins trois fois par an et même plus du fait de la situation très difficile de l'ONAH, il devait se réunir pour examiner les budgets prévisionnels annuels et les approuver, statuer sur les états financiers de fin d'exercice et prendre les décisions les plus importantes qui dépassent les prérogatives du Directeur Général de l'Institution.

L'Equipe d'experts chargée de la présente mission d'Etude pense que l'Absence du Conseil d'Administration de la scène de l'ONAH pendant plusieurs années de suite et la fréquence très faible de ses réunions lorsqu'elles étaient tenues a dû compliquer la tâche à la Direction générale et démotiver très vraisemblablement le personnel de l'Office qui demeure bon gré - malgré la cheville ouvrière du redressement de la situation et de la relance des activités de l'Institution.

Il faut cependant noter que sous l'impulsion de son nouveau Président assisté aussi d'un nouveau directeur depuis 2011, le Conseil d'Administration s'est réuni plusieurs fois dans le but de voir comment relancer les grands dossiers de l'ONAH qui sont en instance depuis très longtemps.

Cette nouvelle dynamique au niveau de la Direction Générale doit être renforcée dans le futur avec des réunions plus fréquentes (trois fois par an minimum comme le prévoient les textes) et bien plus s'il y a besoin afin de mettre tout le monde, à l'intérieur comme à l'extérieur en mouvement dans l'intérêt général de l'ONAH.

3.4.2. LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ONAH

Il a été désigné à la tête de l'ONAH quatorze Directeurs généraux dont quatre ont été désignés comme intérimaires pendant seulement quelques mois. Certains d'entre eux ont passé jusqu'à cinq ans à la tête de l'ONAH (4) alors que d'autres entre un et deux ans (5) et un pendant trois ans.

Il apparaît en définitif près de deux tiers de ces Directeurs généraux ont passé deux ans et moins à la tête de l'ONAH, ce qui dénote une certaine instabilité dans la gestion des affaires de l'Institution.

3.4.3. MISSIONS ACTUELLES DE L'ONAH

3.4.1. Missions originelles de l'ONAH: multiples et de nature différente

L'ordonnance qui a créé l'ONAH et les statuts la régissant, définissent clairement ses missions qui ont particulièrement pour objet de :

- Assurer la réalisation des aménagements hydro-agricoles pour le compte de l'Etat et des collectivités publiques ;
- Apporter l'assistance, les appuis et fournir aussi les prestations de service aux Coopératives chargées de l'exploitation, de la maintenance et de la gestion des aménagements ;

L'ONAHA a, de ce fait, une dimension nationale, agit sur tout le territoire du pays et constitue pour l'Etat un outil privilégié pour la mise en œuvre de sa politique en matière de développement de l'Agriculture irriguée et ce en concertation avec le Ministère de l'Agriculture tout en étant sous sa tutelle.

De par ces missions, il a la responsabilité en tant qu'Office d'assurer l'Encadrement et l'Accompagnement des Coopératives agissant à l'intérieur des périmètres irrigués pour leur apporter les appuis nécessaires dans différents domaines dont notamment : (i) l'exploitation et la gestion des aménagements hydro-agricoles, (ii) l'organisation et la gestion de la demande de l'eau, (iii) la maîtrise des systèmes de culture, (iv) la formation et le renforcement des capacités des responsables des Coopératives, (v) la gestion administrative et financière en cas de besoin.

Ainsi les Activités et qui découlent de ses missions telles que développées par l'Office revêtent plus d'un aspect et peuvent être regroupées comme suit :

- (i) Activités d'appui à caractère public : développement, encadrement, innovation technologique, formation, conseils techniques, suivi-évaluation,
- (ii) Activités de prestation de services rémunérées : maintenance de l'infrastructure et des équipements hydro-agricoles, activité assurée logiquement par l'ONAHA à la demande des Coopératives dans le cadre de la relation contractuelle les liant,
- (iii) Activité d'Entreprise : réalisation de travaux d'aménagement hydro-agricole et location d'engins et matériel lourds aux entreprises privées opérant sur des chantiers de grands travaux de génie civil. En fait, cette activité s'est développée davantage à partir de 1986/1987 grâce à une importante dotation d'engins et de matériel lourds de travaux publics fournis sous forme de don par le Gouvernement Japonais à l'Etat Nigérien, lesquels a mis ces engins à la disposition de l'ONAHA pour exploitation. Le développement de cette activité «Entreprise» a été aussi facilité par l'exécution des programmes de réhabilitation des périmètres irrigués financés conjointement par la BIRD et la KFW,.....

De par les textes initiaux qui l'ont créé, l'ONAHA avait la pleine autorité sur la gestion et l'exploitation des aménagements hydro-agricoles jusqu'à la date à partir de laquelle il a dû transférer toutes les fonctions de gestion aux Coopératives.

3.4.3.2. Missions de l'ONAHA : en mutation non préparée

Bien démarré les toutes premières années (1978-1982), l'ONAHA était par la logique des choses censé prendre son temps pour asseoir ses structures, établir ses plans d'intervention par rapport à des objectifs échelonnés et bien définis, identifier ses partenaires, définir son mode d'intervention, former son personnel et mobiliser autour de lui toutes les bonnes volontés pour relever les défis.

Tout cela supposait aussi que l'ONAHA ait pu travailler dans la sérénité sans être perturbé par les événements politiques se produisant dans le pays et par toute sorte de pression venant de l'extérieur. Ceci n'était malheureusement pas le cas puisque l'ONAHA a commencé à partir des années «80» à connaître un début de perturbations dans la conduite de ses missions originelles telles que définies par la loi de sa création.

Ces perturbations ont été en fait induites par des changements successifs dans les orientations politiques du pays notamment celles concernant le désengagement de l'Etat qui a été décidé lors du Séminaire de Zinder en 1982 et qui a eu des répercussions directes sur l'ONAHA en le repositionnant et recentrant son intervention au niveau des aménagements hydro-agricoles.

En effet, suite à la promulgation de son statut en 1986, l'Office a été appelé à prendre du retrait par rapport à la gestion et l'exploitation directe des aménagements hydro-agricoles (station de pompes, entre autres,..) en la confiant tout simplement aux Coopératives «AHA» dans le cadre d'une relation

contractuelle où il a été préconisé que la Coopérative assure l'exploitation des aménagements et que l'Office devenait son prestataire de service avec l'obligation de lui apporter les appuis nécessaires.

La gestion de l'eau et la maintenance des équipements d'exploitation ont été ainsi transférées à la Coopérative et sont devenues sous sa pleine responsabilité. Depuis, l'ONAHA n'intervenait plus sur les aménagements qu'à la demande de la Coopérative pour réparer et conseiller sans plus.

Il faut noter qu'au moment de ce transfert d'attributions, les Coopératives AHA n'étaient préparées à cette nouvelle mission pleine de risques et qui exige des compétences bien définies. En effet, elles ne disposaient ni d'expérience (recul), ni de moyens ni non plus des qualifications et compétences nécessaires pour assurer pleinement ce nouveau rôle et d'une manière efficace. L'ONAHA a dû ainsi par la force des choses s'accommoder à la nouvelle situation bien qu'elle soit juridiquement parlant en contradiction avec les stipulations de la loi qui l'a créé.

Depuis cette date, les Coopératives sont devenues les gestionnaires et les exploitants des Aménagements hydro-agricoles et l'ONAHA un simple conseiller et prestataire de service n'ayant plus d'Autorité sur les aménagements et sa responsabilité s'est vue en quelque sorte limitée.

Dans ce nouveau statut, les Coopératives sont devenues responsables aussi de la gestion des Fonds qu'ils devaient constituer à partir des prélèvements effectués dans le cadre de la redevance hydraulique pour couvrir l'amortissement annuel des Equipements et des aménagements à renouveler. Ce fond devait être bloqué et n'être utilisé que pour le renouvellement des équipements le moment venu.

Or l'expérience a montré pendant toutes ces dernières années que l'argent, devant servir à la constitution des fonds de renouvellement des équipements, a été bien prélevé mais que les fonds en question n'ont pas été constitués par la grande majorité des Coopératives et que l'argent a été utilisé à d'autres fins. Cependant, durant ces deux ou trois dernières années, la tendance a commencé à s'inverser chez certaines Coopératives lorsqu'elles ont été encadrées par une tiers structure (CPS) qui a su les aider pour reconstituer le fonds en question (source CPS).

Cette carence générale a bien évidemment et dans la logique des choses, a eu des effets négatifs sur les équipements et le réseau qui se trouvent dans un état de dégradation avancée.

La même expérience est vécue avec un autre fonds provisionné dans un compte à part pour servir à financer la formation des membres du Conseil d'Administration des Coopératives. Souvent ce fonds n'est pas constitué par la Coopérative et ce par négligence.

3.4.3.3. Analyse des missions développées par l'ONAHA

Des trois principales Fonctions qui sont assignées à l'ONAHA :

- (i) la Fonction Entreprise des travaux qui consiste à réaliser des aménagements hydro-agricoles et à assurer la maintenance des équipements, (ii) la Fonction Gestion et Exploitation des aménagements et (iii) la Fonction Appui au développement et à la mise en valeur des périmètres irrigués (à caractère service public)
- La Fonction (II) relative à la gestion et à l'exploitation des aménagements a été retirée de l'ONAHA et transférée aux Coopératives tout en faisant de l'Office un simple prestataire de service n'ayant pas d'autorité sur la gestion des aménagements en place
- La Fonction (III) relative au développement et à la mise en valeur des périmètres irrigués a été au fil du temps réduite à sa plus simple expression se limitant à la participation dans l'élaboration des programmes de mise en culture en relation avec les Coopératives d'une part et au suivi de l'avancement de la campagne à travers la collecte de l'information.

Les activités essentielles relevant de cette Fonction telles que «l'appui à la recherche – développement (recherche adaptative) sur des thématiques posant problème dans les périmètres irrigués ou l'installation de parcelles pilotes de démonstration ou encore la formation des membres de Conseil d'Administration des Coopératives aux règles de bonne gestion technique, administrative et financière» ne sont pas actuellement assurées par l'ONAHA. Une activité aussi importante que l'évaluation économique des retombées et des impacts des actions menées par l'ONAHA et ses partenaires n'est pas actuellement assurée par les services de l'ONAHA.

Des problèmes réels sont depuis quelque temps observés sur le terrain et dont certains ayant fait même l'objet de réclamations de la part des exploitants agricoles et de leurs Coopératives, ne sont pas pris en compte dans les préoccupations de la mise en valeur.

Parmi ces problèmes on peut citer la déperdition des terres (13% d'après les services de l'ONAHA), l'ensablement des parcelles, l'envasement de certains barrages collinaires et la diminution de leurs capacité de stockage, perte d'eau du fait du mode ou système d'irrigation tel que pratiqué qui génère souvent des conflits entre les exploitants agricoles surtout durant les périodes difficiles,....

Donc autant de questions qui ont un impact important sur la pérennité des aménagements hydro-agricoles et la durabilité de l'Agriculture irriguée sur le Périmètre, ne sont pas prises en compte par l'ONAHA dans ses programmes d'intervention.

L'argumentaire avancé souvent pour expliquer ces insuffisances dans la planification de l'intervention, s'articule autour du manque de moyens budgétaires. Cela est bien évidemment vrai en partie mais ne peut constituer pour autant la seule explication. L'Equipe d'experts pense qu'il y a là une sous-estimation de ces questions, pourtant essentielles, de la part des services de l'ONAHA qui n'ont pas posé ou n'ont pas su poser le problème avec force en exprimant leur demande d'une façon convaincante dans le cadre des différents budgets prévisionnels de l'ONAHA.

C'est finalement la Fonction «Entreprise des Travaux» qui a occupé la première place dans les préoccupations des Responsables de l'ONAHA alors que la Fonction «Développement des périmètres irrigués» dans son sens le plus large malgré son importance et son impact sur la pérennité des aménagements hydro-agricoles et la durabilité de l'Agriculture irriguée, ne semble préoccuper autant les mêmes responsables pour ne pas dire qu'ils la classe en troisième position bien derrière les deux autres fonctions.

La Fonction «Entreprise des Travaux», s'il elle présente autant d'intérêt c'est parce qu'elle est capable, d'après les déclarations des mêmes responsables, de drainer des ressources financières et d'équilibrer les comptes financiers de l'Office. Si une telle attitude pouvait se justifier tout à fait au début c'est-à-dire les premières années de l'ONAHA, aujourd'hui trente cinq ans après, elle ne peut être justifiée car le contexte politique et économique du pays a bien changé et que les enjeux et les défis à relever dans le futur sont bien plus importants lorsqu'on prend en compte les stratégies «3N» qui prévoient le doublement des superficies en irriguée sur le moyen terme et leur quadruplement sur le long terme c'est-à-dire à l'horizon des «années 30» avec l'avènement du barrage Kandadji (extension de 45 000 ha).

L'ONAHA ainsi que ses responsables doivent donc se placer dans cette nouvelle dimension très ambitieuse et de se projeter dans l'avenir pour voir comment adapter les missions de l'ONAHA eu égard des enjeux futurs et des défis à relever. Dans cette optique, il sera nécessaire de repositionner la fonction «**Développement des périmètres irrigués**» au sein de l'ONAHA après sa restructuration pour servir de locomotive avec des activités s'appuyant d'une façon particulière sur tout ce qui est immatériel entre autres : l'appui à la recherche et à l'innovation, l'assistance et les conseils techniques, le suivi et l'évaluation économique, la formation et le renforcement des capacités humaines, l'instauration du système d'information performant et pertinent et le pilotage de la mise en œuvre des programmes d'aménagement hydro-agricole dans le futur,....

Le paysan en tant qu'acteur, les techniques de production et de valorisation du produit en tant que processus technologique ainsi que le marché en tant que finalité doivent constituer en toute évidence les principales préoccupations d'un Organisme de développement de l'importance stratégique de l'ONAHA dans le futur.

Ceci ne veut pas dire qu'il faut exclure définitivement la Fonction «Entreprise» de l'ONAHA mais qu'il faudrait plutôt la dégager de tout ce qui est travaux en l'orientant vers l'entretien et l'inventaire permanent de l'état de l'infrastructure et des équipements hydrauliques d'une part et le pilotage de la mise en œuvre des programmes de réhabilitation et d'extension des aménagements hydro-agricoles d'autre part. L'ONAHA s'il remplit ce rôle dans le futur, il sera réellement l'outil privilégié de l'Etat pour mener à bien la réalisation de ses objectifs.

La Fonction «Entreprise», telle qu'organisée actuellement pour réaliser des travaux d'aménagement en régie directement par l'ONAHA qui est un organisme public, sera abandonnée d'une manière progressive et échelonnée sur le moyen terme au profit d'autres structures en place ou à créer d'une manière ou d'une autre (privée ou mixte même avec la participation d'Entreprise étrangère sous certaines conditions), lesquelles structures se spécialiseraient dans la réalisation des grands chantiers d'aménagement hydro-agricole et autres travaux publics dans le futur.

D'ailleurs, l'Atelier d'analyse et de réflexion qui a été organisé le 8 et 9 Mai 2013 dans la cadre de la présente étude a eu à aborder l'aspect mission futur de l'ONAHA et les activités qui peuvent en découler. Les participants ont, dans le cadre du travail des Groupes (Groupe 1 : analyse des appuis et Groupe 2 : Analyse de la gestion de l'infrastructure) insisté sur l'aspect «Appui au développement durable des périmètres» et sur l'aspect partage des rôles entre l'ONAHA et les Partenaires (Coopératives et autres) pour donner encore plus de place à ces derniers dans la gestion de tout ce qui est matériel moyennant l'obligation de se conformer à un cahier des charges où tout sera bien précisé en terme d'obligations de résultats devant l'Autorité compétente qui sera désignée par l'Etat.

Le code des investissements pourrait se pencher sur cet aspect et réfléchir davantage pour imaginer le meilleur scénario possible. Dans cette perspective, l'ONAHA pourrait être appelé par l'Etat, à accompagner ce mouvement en faisant profiter les nouvelles entreprises (promoteurs) de sa large expérience dans le domaine des aménagements hydro-agricoles.

Ainsi, l'ONAHA, compte tenu des enjeux, sera appelé à reconsidérer son rôle et ses missions et à se repositionner dans son environnement tout en orientant ses efforts dans le futur sur : (i) l'encadrement des acteurs intervenant sur les périmètres irrigués, (ii) l'innovation technologique en relation avec les Institutions de recherche, (iii) l'évaluation économique dans la cadre de l'approche filière et (iv) toute action de pilotage de programme de développement de l'agriculture irriguée que l'Etat lui confierait pour mise en œuvre.

3.4.4. TENTATIVES DE RESTRUCTURATION DE L'ONAHA

3.4.4.1. Principales étapes

Durant les trois dernières décennies, l'ONAHA a connu une évolution en dents de scie ayant lien avec l'environnement politique et socio-économique du pays. C'est ainsi qu'il a fait l'objet de plusieurs investigations tant externes qu'internes en vue de son redressement et du recentrage de ses activités par rapport au nouveau contexte.

Un ensemble de travaux ont été engagés par la Tutelle et le Conseil d'Administration de l'ONAHA en mobilisant des équipes d'experts et des Comités *ad hoc* pour réfléchir sur l'organisation et le devenir de l'Office. Les principaux événements vécus par l'ONAHA depuis sa création peuvent être comme suit :

- **1978** : Création de l'ONAHA par la loi 78-39/PCMS/MDR du 18/12/78

- **1982** : Séminaire de Zinder sur les stratégies d'intervention en milieu rural
- **1991** : Propositions de réforme du système coopératif et de l'ONAHA - Ponsy et Rabes 1991
- **1992** : Réunion de concertation sur le plan de redressement de l'ONAHA/ Ministère des Finances et du Plan/Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage Niamey 29/30/1992
- **1993** : Programme de restructuration de l'ONAHA et du système coopératif des Aménagements hydro-agricoles – rapport de synthèse - Pierre PONSY
- **1996** : Décision de porter l'ONAHA sur la liste des Entreprises publiques à privatiser
- **1998** : Retrait de l'ONAHA de la liste des Entreprises publiques à privatiser (loi N° 98-020- du 15/6/1998)
- **2000** : Création d'un comité technique interministériel (Juillet 2000) pour la restructuration de l'ONAHA et l'élaboration d'un rapport en décembre 2000.
- **2003** : Création d'un groupe de travail par le conseil d'Administration de l'ONAHA/44^{ème} session du 17/06/2003 pour l'Elaboration d'un autre document de travail à soumettre au Conseil d'Administration pour examen.
- **2007** : Création d'un comité *ad hoc* (Arrêté N°214MDA/SG du 29/11/2007) du Ministère de développement pour faire des propositions au Gouvernement concernant la viabilisation de l'ONAHA, lesquelles recommandations n'ont jamais été mises en application.

Les principaux documents élaborés dans ce cadre s'articulent principalement autour de:

(i) Proposition de réformes du système coopératif et de l'ONAHA (Ponsy et Rabes1991)

En 1991, et suite aux TDR établis par l'ONAHA visant la présentation des propositions d'amélioration de l'organisation de l'Office et leur intégration dans un contrat-programme avec l'Etat, deux experts ont été mandatés pour réaliser cette mission en prenant en considération les réflexions conduites antérieurement.

Suite à la sous-estimation de la «gravité» de la situation de l'ONAHA, les TDR ont été élargies rapidement et adaptés pour que le contenu de la proposition de restructuration puisse tenir compte de l'environnement de l'ONAHA. Ce travail a débouché sur une redéfinition des missions de l'ONAHA accompagnée d'une ébauche de plan de restructuration avec les conditions de sa mise en application.

(ii) Plan de redressement de l'ONAHA (comité interministériel Octobre - 1992)

En Mai 1992, un Comité Technique Interministériel s'est penché de son côté sur la Restructuration de l'ONAHA. Il a produit un document intitulé « Plan de Redressement de l'ONAHA » où il a été réalisé un diagnostic de la situation de l'Office. Des mesures de redressement interne ont été mises en œuvre en 1993 dont notamment:

- Réduction des effectifs touchant 165 agents dont 40 fonctionnaires remis à la disposition de leur Administration d'origine et des départs négociés (125 agents salariés);
- Réduction de 50% des indemnités accordées aux responsables occupant des postes fonctionnels à l'ONAHA;
- Reconversion des Directions Régionales en Services Régionaux en leur enlevant le peu d'autonomie de gestion dont ils disposaient ce qui se traduira par une économie sur les charges;
- Vente aux enchères publiques d'une partie du matériel du parc;

(iii) Projet de Programme de restructuration de l'ONAHA (PONSY, CEDRE Conseil SARL - 1993)

Une réunion de concertation avec les Bailleurs de Fonds a été organisée cinq mois après (29/30 Octobre 1992) au cours de laquelle une étude complémentaire a été préconisée pour approfondir le « Plan de Redressement ». Cette étude a été réalisée et les recommandations n'ont pu être mises en œuvre du fait que l'idée de privatisation de l'ONAHA a commencé déjà à germer chez certains responsables jusqu'à son aboutissement en 1996 (établissement de la liste des entreprises à privatiser).

D'autres réflexions interministérielles avec les équipes de la Banque Mondiale et du FMI, du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage ont suivi jusqu'à l'aboutissement en 1998 du retrait de l'ONAHA de la liste des Entreprises à privatiser (Loi n° 98-020 du 15 Juin 1998). Cette position a été partagée non seulement par le personnel de l'Office mais également par les exploitants agricoles des aménagements hydro-agricoles.

(iv) Document de restructuration de l'ONAHA (Comité interministériel mis en place par Arrêté n° 573/ MF/RE/DEPP du 21 décembre 1999)

En décembre 1999, un Comité Technique Interministériel fut créé par Arrêté (N° 00573/MF/RE/DEPP du 21/12/2002) du Ministère des Finances pour élaborer un plan de restructuration. Le document élaboré par ce Comité en Juillet 2000, a été soumis à l'appréciation du Conseil d'Administration de l'ONAHA qui l'a examiné au cours d'une session extraordinaire le 24 Octobre 2000. Un groupe de travail a été constitué pour en faire la synthèse.

A l'issue de ce travail, un autre document a été élaboré en Avril 2003 et soumis au l'administration de l'ONAHA lors de sa 44^{ème} session du 17 Juin 2003. De nouveau, un Comité a été mis en place pour faire la synthèse des observations formulées sur le document et prendre en compte les Etudes et les Réflexions relatives à la restructuration de l'ONAHA, notamment le document finalisé par le Comité Technique Interministériel en Décembre 2000 qui, du reste, constitue la synthèse de tous les autres documents existants antérieurs.

Un délai d'un mois a été donné à ce Comité pour élaborer un projet de programme de restructuration qui devait démarrer en Juillet 2003. Cependant en raison de la non-disponibilité des états financiers des exercices 2001 et 2002, la situation financière de l'Office n'a pu être analysée et le programme n'a pas pu démarrer.

(v) Programme de viabilisation de l'ONAHA (comité interministériel - Mars 2008)

En 2007, le Ministère de développement agricole (MDA) a de nouveau constitué un comité *ad hoc* par l'arrêté (N°214 MDA/SG du 29/11/2007) en vue d'élaborer des propositions au Gouvernement pour la viabilisation de l'ONAHA. Cette initiative devrait tenir compte des réflexions antérieures concernant la restructuration de l'ONAHA tout en prenant en considération les nouvelles orientations stratégiques à l'échelle nationale notamment la Stratégie traitant du développement rural (SDR). Un ensemble de propositions, à court et à moyen terme, a été établi à cette occasion ayant essentiellement un caractère organisationnel interne à L'ONAHA avec un réexamen des relations entre la tutelle et l'ONAHA d'une part et l'ONAHA et les Coopératives (contrats) d'autre part.

3.4.4.2. Principales recommandations émanant de ces travaux

A l'évidence, toutes ces hésitations dans la mise en œuvre du processus de restructuration de l'ONAHA ont contribué à la dégradation de la situation financière de l'Office. L'analyse des documents indiqués plus haut a permis à l'Equipe d'experts de dégager les principales propositions élaborées par les tentatives antérieures de restructuration (c.f. annexe 1).

Les points de convergence qui se dégagent de l'analyse de ces documents s'articulent principalement autour de:

- (i) la mise en place d'un pouvoir de tutelle pour le respect des engagements financiers des coopératives,
- (ii) la révision des aspects juridiques et textes réglementaires de l'ONAHA,
- (iii) la restructuration de la gestion financière de l'office,
- (iv) le redéploiement du personnel de l'office,
- (v) la formation et le renforcement des capacités du personnel,
- (vi) Le renforcement des compétences qualifiées par le à travers le recrutement,
- (vii) l'instauration d'une gestion déléguée de l'eau sur les périmètres.

Parallèlement, l'Equipe d'experts a pu relever dans les mêmes documents deux propositions contradictoires sur les missions de l'Office :

- le Comité de restructuration interministériel de 2003 propose le recentrage des missions de l'Office par l'abandon de la «Fonction Entreprise»
- le Comité de restructuration interministériel de 2008 propose par contre le maintien de de l'Office dans son rôle et sa forme actuelle en renforçant ses missions.

En dehors de l'étude conduite par Ponsy de 1991 toutes les autres ont été réalisées par des comités interministériels *-ad hoc-*. La mise en place de ces comités témoigne de l'intérêt qu'accorde la tutelle à faire de l'ONAHA un véritable outil de politique nationale en matière d'aménagement hydro-agricole. Les propositions issues de ces réflexions, bien qu'elles soient dans l'ensemble pertinentes, n'ont cependant pas été accompagnées de plans de mise en œuvre à l'exception en partie de l'étude de Ponsy réalisée en 1993. Si certaines propositions ont connu un début d'exécution d'autres par contre n'ont jamais été mises en application.

Parmi les propositions mises en application parfois avec beaucoup de retard, on peut citer : (i) comme action interne à l'ONAHA, la réduction des effectifs par des départs volontaires avec indemnisation, (ii) comme action concernant l'environnement de l'ONAHA, la création de Fédérations nationales et régionales des Coopératives dont la FUCOPRI et le CPS (Centre d'appui à la gestion) intervenant tous les deux sur les périmètres rizicoles.

Parmi celles qui n'ont pas été mises en application on peut citer notamment : (i) l'instauration par la loi d'une « Autorité » ayant droit de regard sur la gestion et l'exploitation des aménagements hydro-agricoles, (ii) le redéploiement du personnel et la diversification des activités « d'Entreprise » de l'ONAHA, (iii) l'assainissement financier de l'ONAHA, (iv) le renforcement des capacités humaines des Coopératives et, (v) la facilitation d'accès aux intrants,...

La situation prévalant sur le plan politique à l'époque n'était pas favorable à leur application (c.f. tableau N°14 ci-après).

Tableau 14 : Synthèse des recommandations et niveau d'application
- Réflexions antérieures -

Contenus des recommandations	Propositions	Plan de redressement 1992	Ponsy 1991 et 1993	Comité interministériel 2000	Comité interministériel 2003	Conseil d'Adm-ONAHA 2003	Comité interministériel 2008	Type de recommandations	Niveau d'exécution
Mettre en place d'un réel pouvoir de Tutelle pour le respect des engagements financiers des coopératives avec des compétences techniques et juridiques	Autorité unique. Contrôleur financier ou commissaire au gouvernement		X					institutionnelle	0%
Reconnaitre le caractère particulier des coopératives des AHA et les liens qu'elles ont avec l'Etat.	Création de fédérations nationales ou régionales des coopératives		X					Organisationnelle	Début d'exécution avec la création de la FUCOPRI
Améliorer et assurer la qualité des comptes des coopératives	Création d'un centre de gestion		x					Organisationnelle	Début d'exécution avec la création du CPS
Professionaliser la gestion des Coopératives	Renforcement des capacités humaines des Coopératives		X					Organisationnelle	Début d'exécution les coopératives disposent des directeurs des périmètres et comptables
Recentrer les missions de l'ONAHA au vu du contexte	Trois missions retenues : élaboration des projets et suivi-évaluation ; appuis conseils ; entretien et maintenance		X					administrative	0%
Réviser des aspects juridiques et textes réglementaires	Propositions de révision des textes juridiques et réglementaires actuels.		X	X	X	X	X	juridique	Pas encore
Restructurer la gestion financière	Séparer la gestion des entreprises avec d'autre l'appui		X	X	X	X	X	structurelle	Début d'exécution
Etendre les activités de l'office à d'autres domaines	CES/DRS, Eaux souterraines, barrages,...			X					Début d'exécution

Contenus des recommandations	Propositions	Plan de redressement 1992	Ponsy 1991 et 1993	Comité interministériel 2000	Comité interministériel 2003	Conseil d'Adm-ONAHA 2003	Comité interministériel 2008	Type de recommandations	Niveau d'exécution
Assurer une meilleure gestion des compétences internes	Redéploiement formations et recrutement des compétences supplémentaires		X	X	X	X	X	Organisationnelle	Début d'exécution avec le départ en retraite, la mise à la disposition par l'Etat et quelques recrutements
Faciliter l'accès des coopératives aux crédits bancaires	ONAHA comme garantie			X			X	structurelle	Très timide
Recentrer les missions de l'ONAHA en fonction du contexte de libéralisation	Abandon de la fonction Entreprise de l'office. Création d'une Unité de gestion de l'eau				X			Organisationnelle	0%
Maîtrise de la gestion de l'eau			X		X			Structurelle	0%
Réconforter l'ONAHA dans son rôle	Maintenir l'office avec toutes ses missions actuelles						X	Politique	100%

Source : Elaboré par l'Equipe d'experts

3.4.5. L'ORGANISATION STRUCTURELLE ACTUELLE

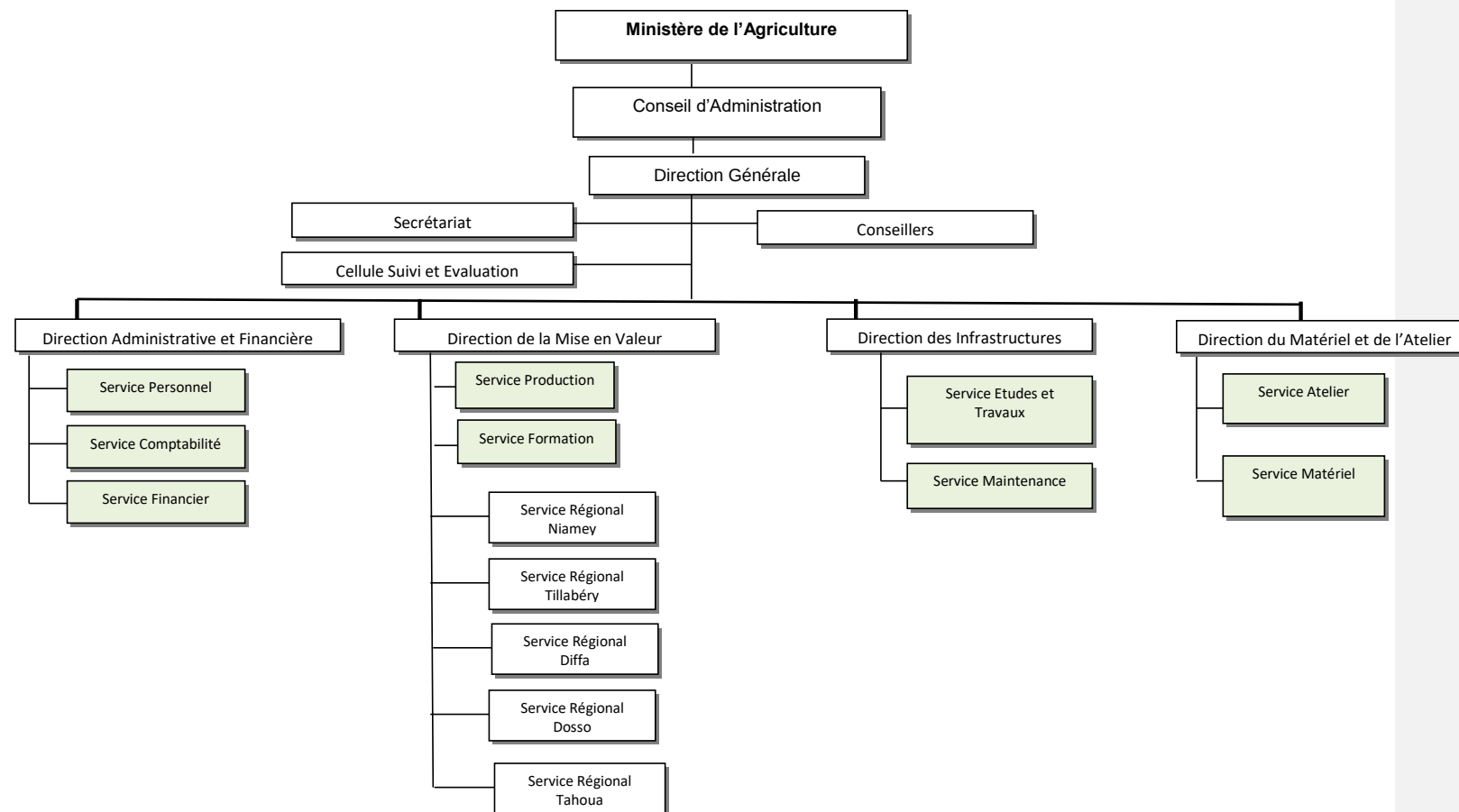
3.4.5.1. Description de l'architecture de l'Organigramme

L'organisation fonctionnelle de L'ONAHA prévoit dans sa structure quatre niveaux de responsabilité.

- **Le niveau 1 :** Correspond au Conseil d'administration de l'Etablissement qui est constitué de 11 membres représentant les différents ministères et des représentants du personnel. Les membres sont désignés par le Ministère de Tutelle des Etablissements Publics sur proposition de leurs départements d'origine pour une période de trois ans. Il a tous les pouvoirs que lui délègue la loi et attribue, de par les textes, une partie de ces pouvoirs au Directeur Général de l'Etablissement qui est lui-même nommé par décret.
- **Le niveau 2 :** Correspond à la Direction Générale constituée du Directeur général auquel sont rattachés quatre conseillers, la cellule suivi-évaluation et le Secrétariat.
- **Le niveau 3 :** Correspond à quatre Directions centrales thématiques, ce sont :
 - La Direction Administrative et Financière (DAF) constituée de trois services : Le service du Personnel, le service de la Comptabilité et le service des Finances, comprenant au total un effectif de dix neuf agents de différents niveaux de qualification.
 - La Direction de Mise en Valeur (DMV) constituée de deux services opérationnels : le service de formation et le service de production comprenant au total un effectif de 7 techniciens de différents niveaux de qualification.
 - La Direction des Infrastructures (DI) constituée de deux services opérationnels : le service de l'entretien et de la maintenance et le service Etudes et travaux employant au total treize techniciens de niveau de qualification différente dont 5 ingénieurs du Génie rural.
 - La Direction du Matériel et des Ateliers constituée de deux Services : le service du matériel et le service d'atelier. Elle emploie près d'une quarantaine de personnes entre personnel de maîtrise et personnel d'exécution.
- **Le niveau 4 :** correspond aux Services Régionaux au nombre de cinq implantés dans les régions des périmètres irrigués collectifs (AHA) : Tillabéry, Niamey, Dosso, Tahoua et Diffa.

L'organisation structurelle de cet ensemble d'entités se présente comme illustré dans l'Organigramme ci-après :

Figure 6 : Organisation structurelle actuelle de l'ONHA (Source DAF/ONHA)



3.4.5.2. Fonctionnalité de l'organigramme

L'analyse de l'organisation structurelle de l'ONAH sur la base des règles qui régissent généralement l'établissement des organigrammes permet de dégager un certain constat comme développé ci-après :

3.4.5.2.1. Observations à caractère général

- (i) L'organigramme tel qu'établi par l'ONAH ne semble pas avoir été validé par le Conseil d'Administration. Il est de temps en temps objet de réajustement techniquement non justifié car suffisamment argumenté.
- (ii) Le «staff» des conseillers de la Direction Générale, de par leurs profils est constitué de cadres moyens (techniciens supérieurs), fait double emploi avec les Directeurs Centraux. Les attributions de ces conseillers ne sont pas claires.

A ce niveau de responsabilité et pour être utile et apporter un appui conséquent au Directeur Général, le staff des conseillers doit avoir une capacité de compétences multidimensionnelles de quoi lui permettre d'être en mesure de se projeter et d'anticiper sur l'avenir en intégrant différents aspects ayant relation avec le processus de développement territorial et la gestion des dossiers d'un Office comme l'ONAH chargé du développement et de la mise en œuvre de la politique de l'Etat dans le domaine de l'agriculture irriguée.

- (iii) L'organigramme ne prévoit pas d'organes fonctionnels pour : l'Audit interne, le Contrôle de gestion et la préparation des budgets prévisionnels (fonctionnement et investissement) ainsi que le Contrôle Budgétaire. Autant de fonctions importantes qui sont nécessaires pour une gestion saine et transparente de toute Entreprise qui ambitionne de se développer et d'impacter son environnement sur le long terme.
- (iv) De même, rien n'est prévu, dans l'organigramme, pour les analyses et les évaluations économiques (analyse des impacts et des retombées des Actions de développement menées par l'ONAH et ses partenaires les Coopératives, sur les paysans et l'organisation des filières).
- (v) L'Organigramme ne prévoit pas aussi au niveau de la Direction Administrative et Financière un Service de Comptabilité Analytique et de comptabilité matière
- (vi) Si les directions centrales sont plus ou moins structurées, les services régionaux ne sont pas par contre structurés en sections visibles avec des attributions bien définies et des fiches de poste en bonne et due forme.
- (vii) Les connexions transversales entre les différents organes de l'organigramme ne sont pas matérialisées.
- (viii) Rien n'est prévu dans l'Organigramme ni dans les procédures de l'ONAH pour favoriser la décentralisation. La gestion telle que pratiquée actuellement est fondamentalement centralisatrice.

3.4.5.2.2. Analyse fonctionnelle de la structure

L'ONAH, de par les missions qui lui sont assignées, assure trois fonctions principales : une fonction exploitation des aménagements déjà transférés aux Coopératives, une «Fonction Appui» dite de mise en valeur et une «Fonction Entreprise avec ses deux volets : travaux neufs et maintenance». Ces deux fonctions figurent en bonne place dans l'Organigramme et à côté de deux autres fonctions : la fonction administrative et la fonction gestion de Matériel et Parc.

➤ **La fonction Appui à la mise en valeur**

Elle est assurée par la Direction (DMV) dont l'action est prolongée dans les régions par les services régionaux et les Directeurs des périmètres. Ses attributions s'articulent principalement autour des activités suivantes :

- (i) Encadrement des Coopératives à travers la vulgarisation et la formation. Cet encadrement thématique doit cibler des aspects techniques ayant lien avec les systèmes et la conduite des cultures et en cas de besoin des aspects ayant lien avec l'assistance à la gestion administrative et financière lorsque les Coopératives ne trouvent pas d'encadreurs spécialisés par ailleurs.
- (ii) Evaluation Technique et Economique de l'évolution de la situation chez les paysans, les Coopératives et les périmètres irrigués d'une façon plus globale et ce à travers l'analyse des retombées des actions menées par l'ONAH et ses partenaires sur périmètres irrigués et les exploitations agricoles.
- (iii) Suivi permanent des réalisations de la mise en place des cultures et de rendement ainsi que de difficultés rencontrées au cours de l'avancement des campagnes (disponibilité et qualité de la semence, disponibilité-acquisition et utilisation des engrais, utilisation des produits de traitement, campagne de moisson,...).
- (iv) Appui à la recherche-développement et à l'innovation technologique dans les périmètres irrigués.

Avec son organisation actuelle et ses moyens très limités :

- A l'échelle centrale avec deux services (Service de Formation et service de production) dont l'un coiffé par un chef de service de niveau technicien supérieur. Ces deux services ne sont pas structurés et sont dépourvus des compétences à la hauteur des missions de cette Direction (Etudes, projection avec anticipation, analyse et évaluation, animation audio-visuelle,...),
- A l'échelle régionale et à la fin Décembre 2012, la DMV est prolongée par des services régionaux non structurés et non pourvus de personnel qualifié pour répondre aux missions de (i) développement de l'Agriculture irriguée dans les périmètres AHA et (ii) accompagnement des Coopératives et des Groupements mutuels des producteurs,
- A l'échelle locale s'appuyant sur des directeurs de périmètre de niveau tout juste moyen (50 % d'entre eux où le niveau d'agent technique et moins) n'ayant pas été formé à la pédagogie de l'animation rurale et agricole et ne disposant pas de logistique propre à eux pour pouvoir transmettre l'information et les messages utiles,

La Direction de la mise en valeur ne peut de ce fait remplir sa mission convenablement et être à la hauteur des objectifs recherchés. Avec des moyens très modestes et une organisation très classique, la DMV se trouve handicapée et empêchée de fonctionner d'une manière efficiente.

➤ **La fonction Entreprise de travaux et de maintenance des aménagements hydro-agricoles**

Les fonds d'investissement mobilisés par l'Etat pour la réalisation des aménagements hydro-agricoles sont très importants. La maintenance des équipements et la réhabilitation coûtent aussi cher au budget de l'Etat s'il doit les assurer par lui même et sur son propre budget.

C'est pour dire combien c'est important d'assurer une bonne exploitation de cet investissement en le maintenant dans un état satisfaisant afin de permettre le développement d'une Agriculture irriguée durable dans les aménagements hydro-agricoles collectifs (A.H.A). La responsabilité de l'Etat à ce niveau est engagée à travers les deux outils qu'il a mis en place à savoir : l'ONAH et le dispositif Coopératif.

Pour jouer son rôle l'ONAH a dû organiser la Fonction « Entreprise des travaux neufs et de la maintenance » en une Direction Centrale dite « Direction de l'Infrastructure » comprenant en son sein deux services avec un prolongement dans les régions sous forme de brigades d'intervention de maintenance et l'entretien. Ses principales attributions s'articulent autour de :

- L'élaboration des études techniques et la réalisation de travaux d'aménagement hydro-agricole lorsqu'il y a une demande dans ce sens. Cette activité est assurée par un service coiffé par un ingénieur de génie rural.
- La maintenance des équipements et l'entretien du réseau hydro-agricole. Cette activité est assurée par un service au niveau central et des brigades intervenant à partir des régions.

➤ La Fonction Gestion du Matériel et des Ateliers

La Direction du Matériel et des Ateliers a été créée pour gérer le matériel lourd (engins de grands travaux) objet du don Japonais qui a suivi la dotation de l'Etat et des acquisitions des projets d'aménagement. Les ateliers ont été organisés à la même époque pour assurer la maintenance et la réparation de ce matériel. Lorsque l'ONAH n'a pas des travaux aménagements ou de réhabilitation, le matériel en question devient disponible et fait l'objet de location à des Clients-tiers.

Depuis quelques années déjà cette Direction qui regorge de personnel avec 38 employés entre agents de maîtrise et agents d'exécution, fonctionne au ralenti et ses activités sont pratiquement en veilleuse. Son existence aujourd'hui, compte tenu de la nature et du rythme des activités de l'ONAH dans le domaine des grands travaux d'aménagement, ne se justifie plus au sein d'un Etablissement Public qui sera appelé à s'orienter de plus en plus vers le développement et le pilotage de programmes spécifiques.

D'ailleurs, si l'on dresse le compte d'exploitation de cette Direction en termes de charges directes et de produits provenant de la location du matériel, on se rend compte que cette activité est déficitaire depuis déjà quelques années (si l'on excepte l'année 2012) comme indiqué dans le tableau N°15 ci-dessous :

Tableau 15 : L'évolution des ressources générées par la location

Année	Chiffre d'Affaire (10 ⁶ CFA) A	Frais de personnel ⁷ (10 ³ CFA) B	Résultat A-B	Observations
2008	60	74	-14	Durant les cinq dernières années, les ressources générées par la location de matériel ont suivi une tendance à la baisse si l'on excepte l'année 2012 où il y a eu une demande exceptionnelle de location (sondage Kandadji).
2009	51	63	-12	
2010	37	55	-18	
2011	17	89	-72	
2012	150	70	+80	
Total	315	351	-36	

Unité : Millions CFA / - Source : DAF / ONAH-2013

⁷ Frais de personnel = Salaire brut + des charges salariales (20%)

Le produit (chiffre d'affaire) relatif à l'année 2012 correspond en fait à une demande en location d'engins exceptionnelle formulée par l'Institution du Grand Barrage « Kandadji » pour les besoins de terrassement et de déplacement des riverains.

⇒ La Fonction Administrative et Financière

C'est une fonction de logistique importante car elle canalise pratiquement les activités de l'ensemble des organes de l'Office. Elle apporte la logistique et les facilitations nécessaires au fonctionnement des services opérationnels de l'ONAHA. Dans le cas d'espèce, elle gère : les affaires administratives, le budget, les finances, le personnel commun et le parc matériel roulant. Cette fonction est assurée par une Direction Centrale comprenant trois services : le service du Personnel, le service Financier et le service de la Comptabilité. Ses attributions s'articulent principalement autour de :

- (i) Le service Personnel a pour attribution d'assurer la gestion des recrutements, les mouvements dans les affectations, l'évolution professionnelle du personnel dans la carrière, la préparation de la paie et de veiller aussi au bon respect des règles et des normes administratives.

Actuellement, ce service n'est pas bien individualisé au point de vue affectation du personnel. La division de travail n'est pas bien visible (absence de fiche de poste). De plus, il se trouve depuis quelques temps sans chef de service, le dernier titulaire de ce poste étant décédé courant 2013. Cet emploi fonctionnel est vacant depuis déjà quelques mois....

- (ii) Le service financier a pour attribution de gérer les finances de l'Etablissement depuis la prévision jusqu'à la réalisation. C'est cet organe qui a la responsabilité de gérer les recettes et les dépenses ainsi que l'apurement des dettes et le recouvrement des créances. Il est censé aussi fonctionner avec des indicateurs et des tableaux de bord arrêtés périodiquement pour suivre au mieux l'évolution de la situation de l'Etablissement et faire les analyses nécessaires.

Ce service est handicapé depuis déjà plusieurs années (2001), il n'a pas à sa tête un chef de service comme prévu dans l'organigramme. Le poste est vacant et la responsabilité est assurée directement par le Directeur de la DAF. Dans de pareilles situations, l'Office ne peut que souffrir et se trouver de plus exposé à des risques, du fait de plus de l'absence d'une cellule de contrôle de gestion et d'audit interne.

- (iii) Le service de la comptabilité, c'est le seul à être opérationnel avec une équipe individualisée et supervisée par un chef de service qui se prépare lui aussi à partir à la retraite en 2013. Ce service assure la tenue de la comptabilité générale et semble assurer des activités qui ont lien avec les opérations financières lorsqu'il est bien évidemment sollicité. Trois handicaps sont constatés à ce niveau :

- Le premier ayant lien avec les Capacités des Ressources Humaines qui sont en place et qui ont grand besoin d'être renforcées à travers la formation continue
- Le deuxième handicap ayant lien avec le matériel informatique utilisé actuellement qui est vétuste et largement dépassé
- Le troisième handicap est d'ordre structurel ayant lien avec l'absence d'un service ou d'une section de comptabilité analytique ayant la charge d'assurer l'instauration et le suivi d'un système de gestion basé sur le concept «Coût-Résultat». C'est un aspect fondamentalement important dans toute Entreprise qui a le souci de suivre ses coûts en vue de les optimiser.

En conclusion, la Direction administrative et financière ne peut pas continuer à être gérée comme actuellement avec des méthodes qui n'ont pas évolué et n'ayant aucun lien avec la gestion prévisionnelle par objectifs. Elle doit être restructurée et renforcée en capacités humaines ayant la compétence pour instaurer certaines règles de bonne gestion. Comme elle ne peut aussi donner des résultats probants si elle continue de manquer de procédures de travail écrites (manuel en bonne et due forme) de moyens et d'outils de travail à la hauteur des objectifs assignés à l'Office et des défis à relever dans le futur.

3.4.5.3. Analyse de l'occupation des emplois fonctionnels et le Profil des titulaires

L'organigramme (source DAF) prévoit 23 postes d'emplois fonctionnels répartis entre l'Administration Centrale (18) et les services régionaux (5) ce qui correspond à 78% des postes affectés à l'Administration Centrale et seulement 22% affectées aux régions où se trouvent implantés les périmètres irrigués (c.f. Tableau N°16 ci-après) :

Tableau 16 : Postes d'emploi fonctionnels dans l'Organigramme de l'ONAH

Poste d'affectation	Direction Générale	Direction Centrale	Services régionaux	TOTAL
Directeurs Général	1	-	-	1
Conseillers	4	-	-	4
Directeurs centraux	-	4	-	4
Chef de service	-	9	5	14
TOTAL	5	13	5	23

Source : DAF / ONAH-2013

Sur les 23 postes en place : (i) deux (2) sont vacants (service du Personnel depuis 2013 et Service Financier depuis 2001) et (ii) vingt et un (21) occupés tous par des cadres de profils très différents :

- Les postes de Conseillers (4) sont occupés par des profils de technicien supérieur dans le domaine du : génie rural, électromécanique, gestion de matériel, comptabilité et mise en valeur.
- Les postes des Directeurs centraux (4) sont occupés par trois cadres de niveau ingénieur (DI, DMV et DAM) et un cadre de niveau maîtrise en gestion (DAF).
- Les postes de Chef de service à l'Administration centrale (au nombre de 9) sont occupés par : trois ingénieurs (2 ingénieurs GR/DI et un ingénieur de coopération/DMV), deux techniciens supérieurs (un machiniste+un mécanicien/DMA), un conseiller agricole (DMV) et un comptable (niveau BEP) et deux autres postes sont vacants (service financier et service comptable).

Les tableaux ci-dessous font la synthèse de la situation pour ce qui concerne la Direction générale et les Directions centrales de l'ONAH.

Niveau 1 : Direction Générale

Poste d'affectation	Emploi	Qualification de titulaire
Directeurs Général	Occupé	Ingénieur Génie Rural
Conseillers		
- En Finance	Occupé	Niveau BEP
- En Agriculture	Occupé	Technicien supérieur
- En Electromécanique	Occupé	Technicien supérieur
- En Matériel	Occupé	Technicien supérieur
Cellule suivi-évaluation	Occupé	Ingénieur

Source : DAF / ONAHA-2013

Niveau 2 : Direction Centrale

Poste d'affectation	Emploi	Profil du titulaire
a. Direction de la Mise en Valeur (DMV)		
- Direction	Occupé	Ingénieur agronome
- Service Production	Occupé	Technicien supérieur
- Service Formation/suivi	Occupé	Ingénieur agronome
b. Direction de l'Infrastructure (DI)		
- Direction	Occupé	Ingénieur Génie Rural
- Service Etudes et travaux	Occupé	Ingénieur Génie Rural
- Service Maintenance	Occupé	Ingénieur Génie Rural
c. Direction de l'Atelier et Matériel (DAM)		
- Direction	Occupé	Ingénieur machiniste
- Service Atelier	Occupé	Technicien supérieur en machinisme
- Service Maintenance	Occupé	Technicien supérieur en mécanique
d. Direction Administrative et Financière (DAF)		
- Direction	Occupé	Maîtrisant en gestion
- Service Personnel	Vacant	-
- Service financier	Vacant	-
- Service Comptabilité	Occupé	Comptable (DEP)

Source : DAF / ONAHA-2013

Pour ce qui concerne les postes de chef de Service régional, ils sont tous occupés par des cadres de niveau ingénieur agronome comme indiqué dans le tableau ci-dessous

Niveau 3 : Services régionaux

Région	Etat	Niveau de titulaire
Niamey	Occupé	Ingénieur agronome
Tillabéry	Occupé	Ingénieur agronome
Dosso	Occupé	Ingénieur agronome
Tahoua	Occupé	Ingénieur agronome
Diffa	Occupé	Ingénieur agronome

Source : DMV / ONAHA-2013

N.B. Les régions d'Agadez et de Maradi sont rattachées à Tahoua

Tableau 17 : Profil des Responsables occupant un emploi fonctionnel

Profil Affectation	Ingénieur	Technicien Supérieur	Adjoint Technique	Maîtrise	Comptabilité	Observations
Direction Général						
Dir. général	x					
Conseiller financier					x	
Conseiller agricole		x				
Conseiller Matériel		x				
Conseiller Elect/méc		x				
Dir. Adm. /Financière						
Directeur				x		
Sce. Personnel						Poste vacant en 2013
Sce. Finances						Poste vacant depuis 2001
Sce. Comptabilité					x	
Dir. Infrastructure						
Directeur	x					
Sce. Travaux	x					
Sce. Maintenance	x					
Dir. Mise en Valeur						
Directeur	x					
Sce. Appui/Format.			x			
Sce. Suivi-Evaluation.	x					
Dir. Atelier/Matériel						
Directeur	x					
Sce. Atelier		x				
Sce. Matériel		x				
Services Régionaux						
SRDA	x					
SRDO	x					
SRTA	x					
SRN	x					
SRTI	x					
TOTAUX	12	5	1	1	2	21

Source : DAF/ONAHA - 2013

Le nombre de responsables occupant un poste fonctionnel au sein de l'ONAHA s'élève à 21 personnes. 81% d'entre eux sont des ingénieurs ou des techniciens supérieurs (57% et 24%). On note le faible nombre (2) de maîtrisards en gestion financière et comptabilité de niveau supérieur.

Par ailleurs, il est à noter qu'aux côtés des emplois fonctionnels qui sont prévus dans l'Organigramme de l'ONAHA, il existe une fonction non officialisée alors qu'elle occupe une place importante dans les rouages de l'Office, c'est celle de Directeur de périmètre.

Cette fonction est assurée dans la grande majorité des cas par des techniciens moyens de différents niveaux (50% ayant le profil d'agent technique et moins). Ils ont la charge d'accompagner et d'apporter une assistance à l'exploitation des périmètres irrigués et d'accompagner les Coopératives en assurant un encadrement de proximité des exploitants agricoles et des Coopératives.

Bien qu'elle ne figure pas dans l'Organigramme, cette fonction est opérationnellement importante car elle constitue la principale passerelle entre les services de l'ONAH (tous confondus) d'un côté et les Coopératives et les exploitants agricoles de l'autre côté. Le profil des Directeurs de Périmètre assurant cette tâche se présente comme indiqué dans le tableau récapitulatif ci-dessous :

Tableau 18 : Profil des Directeurs de Périmètre

	Ingé.	Adjoint tech.	Agent tech.	Conseiller agricole (1)	Encadreur Vulgar (2)	Conseil. Coopéra.	Conducteur De travaux GR	Géographe	Enquêteur	Maîtrise Sc. Agricoles (3)	TOTAL
SRN	2	-	2	3	2	3	-	1	-	-	13
SRTI	-	-	2	4	4	1	-	-	1	-	12
SRTA	-	-	-	3	1	-	1	-	-	1	6
SRDO	-	-	-	1	-	2	-	-	-	-	3
SRDO	-	-	4	1	2	-	-	-	-	-	7
TOTAL	2		8	12	9	6	1	1	1	1	41

Source : DMV / ONAH-2013

N.B. (1) Conseiller agricole assimilé à un adjoint technique

(2) Encadreur vulgarisateur ayant reçu une formation pratique sur le tas.

(3) maîtrise agricole assimilé à un ingénieur agricole

Le profil des Directeurs de Périmètre est diversifié et correspond à au moins, quatre niveaux pouvant être regroupés en quatre catégories comme suit :

- Cadre supérieur (ingénieur ou équivalent) : 3 cadres soit 7%
- Cadre moyen (adjoints techniques ou équivalents) : 19 techniciens de maîtrise soit 46%
- Agents d'exécution (agents techniques ou moins) : 17 agents d'exécution soit 42%
- Autres n'ayant aucune qualification (géographe, enquêteur) : 2 employés soit 5%

Comme il apparaît de cette répartition, le niveau des Directeurs de Périmètre sur le plan «Education» est très modeste. Près de la moitié de l'effectif a tout ou plus le niveau d'agent technique (47%), deux directeurs de cette catégorie n'ont pas de qualification agricole : l'un est géographe et l'autre a un profil d'enquêteur.

En conclusion et au vu de la situation telle qu'elle apparaît à travers l'analyse, des enseignements peuvent être tirés afin d'en prendre compte dans l'élaboration du plan de restructuration futur de l'ONAH. Parmi ces enseignements on peut particulièrement indiquer :

- La nécessité de restructurer l'organisation fonctionnelle de l'ONAH pour l'adapter au contexte économique et aux nouveaux défis à relever.
- La nécessité de renforcer le profil des emplois fonctionnels en exigeant un niveau d'Education et de qualification confirmée dans le poste d'emploi à attribuer.
- La nécessité de rehausser le niveau de qualification des conseillers du Directeur Général en ayant recours à des compétences disposant d'une certaine dimension pour l'élaboration des programmes et l'évaluation des situations.
- L'obligation de rehausser le niveau des Directeurs de Périmètre moyennant de nouveaux recrutements (niveau ingénieur où à la limite technicien supérieur selon la superficie). Dans tous les cas il faudrait exiger un niveau minimum (technicien supérieur), et instaurer un cahier de charges réglementant cette fonction.

- La nécessité d'instaurer une politique de développement des ressources humaines de l'ONAHA à l'adresse de tous les responsables chargés d'un emploi fonctionnel, basée sur la formation continue qui doit être ouverte sur l'innovation dans tous les domaines (techniques, financier, Administratif,...).
- L'obligation d'instaurer systématiquement une fiche de fonction par emploi fonctionnel et une fiche individualisée par tout poste de travail où doivent être précisées d'une manière concise : les attributions du titulaire du poste, la hiérarchie de laquelle l'agent relève et les obligations professionnelles auxquelles il est soumis dans l'exercice de sa fonction,...

Des mesures plus développées seront proposées dans le Plan de restructuration objet de la deuxième phase de cette mission d'Etude.

3.4.6. LES RESSOURCES HUMAINES

3.4.6.1. Consistance et répartition des effectifs du Personnel

L'ONAHA a vu ses effectifs en personnel régressé durant les vingt dernières années suite à un programme de dégraissage correspondant à des départs volontaires contre indemnisation.

A la fin de l'année 2012, l'effectif global s'est élevé à 163 agents toutes catégories confondues dont 159 statutaires permanents de l'ONAHA et 14 techniciens (fonctionnaires) mis à sa disposition par le Ministère de l'Agriculture pour l'assister dans l'accomplissement de sa mission. Ce personnel est réparti entre l'Administration Centrale (85 employés ou 52%) et les services régionaux (78 employés ou 48%) et présentent les caractéristiques suivantes :

- (i) Le personnel est composé de techniciens (47%), de personnel administratif et financier (17%) et de personnel d'exécution (36%).
- (ii) Le corps des ingénieurs (20) représente 12% de l'effectif total, ce taux monte à 56% lorsqu'on y ajoute les techniciens supérieurs.
- (iii) Dans le domaine de la gestion administrative et financière, n'existe qu'un seul cadre de formation supérieure ce qui est largement insuffisant.
- (iv) Le taux d'encadrement au niveau de l'Administration centrale s'élèverait aux environs de 19% (rapport ingénieurs + techniciens supérieur / effectif total de l'administration) alors qu'il se situerait aux environs de 14% au niveau des régions (estimé selon le même rapport).
- (v) En parcourant cet effectif, l'on se rend compte aussi que l'ONAHA affiche un manque conséquent de techniciens de développement rural suffisamment initiés aux outils de communication et à la psychologie des ruraux d'une façon générale et des exploitants agricoles d'une façon plus particulière.

Tableau 19 : Profil et affectation du personnel à l'ONAHA (à fin de Décembre 2012)

PROFIL	Ingé.	Tech. Sup.	Adj. Tech.	Ag. Tech.	S/total 1	Cad. Fin.	Compt.	Aide compt.	Agent Adm.	Infirmier	S/total 2	Ouv. Qual. Ate.	Chauffer	Ouvrier	S/total 3	TOTAL
DIR. D'AFFECTATION																
Directions Centrales																
. DG	1	3			4		1		1		2		1			7
. DAF		1			1	1	7	1	4	1	14		4			19
. DMV	3	1	3		7				1		1				0	8
. DI	4		5	1	10				1		1		2		2	13
. DMA	1	2			3				1		1	19	15		34	38
S/Total 1	9	7	8	1	25	1	8	1	8	1	19	19	18	4	41	85
Services Régionaux																
. SRDA	1		2	6	9				1		1		1	1	2	12
. SRDO	2		3	1	6	1					1	1	1	1	3	10
. SRN	2		8	4	14			1	1		2	1	1	1	3	19
. SRTA	5		3	1	9			1	1		2	2	1	1	4	15
. SRTI	1		6	7	14	1			2		3	3	1	1	5	22
S/Total 2	11	0	22	19	52	0	2	2	5		9	7	5	5	17	78
TOTAL	20	7	30	20	77	1	10	3	13	1	28	26	23	9	58	163

Source : DAF/ONAHA - 2013

3.4.6.2. Les Directeurs de périmètres

Le tableau N°20 ci-dessous fait ressortir les déductions suivantes relatives à la gestion des AHA par les Directeurs de périmètre :

Tableau 20 : Ratios d'occupation par les Directeurs de Périmètres

Services régionaux	Nbre PI	Nbre DP	DP/PI	GMP/DP	Sup./DP	Expl./DP
Niamey	18	12	1	4	319	1197
Tillabéry	15	12	1	6	369	1047
Dosso	11	2	0,5	3	249	940
Tahoua	10	5	1	8	849	1671
Diffa	16	7	0,5	1	101	323
TOTAL	70	38	-	4	377	1035

Source : SSE/ONAHA

- (i) Le taux d'encadrement des surfaces aménagées et des exploitants par le Directeur de Périmètre varie d'une région à une autre :

- A Tahoua, le DP a la charge de couvrir 849 ha et d'encadrer 1671 exploitants à travers leurs Coopératives, alors qu'à la région de Diffa ces taux descendent respectivement à un directeur de périmètre pour 101 ha environ ayant la charge de 323 exploitants (à travers leurs Coopératives).
- A Tahoua, le Directeur de périmètre a la charge d'encadrer 8 groupements mutualistes de production (GMP) contre l'encadrement d'un seul à la région de « Dosso ».

Il va sans dire qu'il est pratiquement difficile à un Directeur de périmètre avec son niveau qui est tout juste moyen (certains sont même formés sur le tas tel que les Encadreurs-vulgarisateurs) et le manque de moyens et de logistique de pouvoir encadrer 1671 d'exploitants à la région de Tahoua ou 1197 dans la région de Niamey.

- (ii) En face de la responsabilité dont ils ont la charge et les défis qui les attendent les Directeurs de périmètre ainsi que le chef de service ont grand besoin de renforcer savoir-faire à travers la formation continue (participation à des séminaires et des stages pour renforcer leur profil).

3.4.6.3. Le Personnel détaché du Ministère de l'Agriculture

Le Ministère de l'Agriculture met à la disposition de l'ONAHA 14 cadres de niveau supérieur dont 11 ingénieurs occupant des postes de responsabilité au niveau de l'Administration centrale et de l'Administration régionale comme précisé dans le tableau N°21 ci-dessous.

Tableau 21 : Personnel du Ministère de l'Agriculture détaché auprès de l'ONAH

Profil Affectation	Ingén. GR	Ingén. Mécan.	Ingén. Agro.	Ingén. Agro. Eco.	Tech. Sup.	Conseiller agricole	TOTAL
Dir. Infrastructure	3						3
Dir. Mise en Valeur			1		1		2
Dir. Atelier/Matériel		1					1
Sous total 1	3	1	1		1		6
Services Régionaux							
SRDA			1				1
SRDO			2				3
SRTA	1						3
SRN				1		2	3
SRTI			1				1
Sous total 2	1		4	1			8
TOTAUX	4	1	5	1	1	2	14

Source : DAF/ONAH - 2013

Cet effectif représente 9% de l'effectif total des employés de l'ONAH alors que la catégorie des ingénieurs (11) d'origine du Ministère de l'Agriculture représente plus de la moitié de l'effectif total des ingénieurs mobilisés par l'ONAH soit 55%.

Si la mise à la disposition de ce personnel est profitable à l'ONAH et peut l'aider sur le court terme à résoudre certaines vacances et difficultés de chantier par contre, sur le moyen terme, elle peut être dommageable à l'ONAH car l'ingénieur ainsi affecté, après avoir rendu service et appris son métier pendant les quelques années de détachement, peut être appelé à rejoindre son organisme d'origine et créerait ainsi une perte en capacités humaines très importante pour l'Office alors que les défis qu'il est censé relever dans le futur sont nombreux et de plus en plus complexes.

3.4.6.4. La Pyramide d'âge du Personnel

Le personnel de l'ONAH se situe à hauteur de 14% des effectifs dans la tranche d'âge la plus avancée «58-57 ans» alors que la tranche d'âge «53-57» représente 29% des effectifs globaux des employés de l'ONAH. Ensemble ces deux tranches représentent 43% des effectifs du personnel.

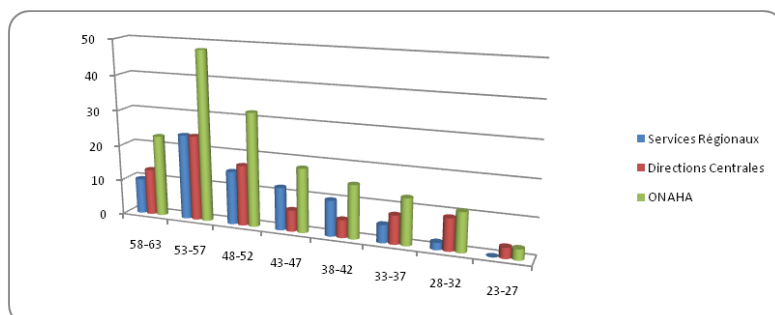
Ces deux tranches d'âge, en terme d'effectif, se répartissent d'une manière égale ou presque entre l'Administration et les services régionaux comme indiqué dans le tableau N°22 et la figure N°7 ci-dessous indiqués :

Tableau 22 : Pyramide des âges pour le personnel de l'ONAH

Intervalle d'âge	58-63	53-57	48-52	43-47	38-42	33-37	28-32	23-27
Services Régionaux	10	24	15	12	10	5	2	0
Directions Centrales	13	24	17	6	5	8	9	3
Total ONAH	23	48	32	18	15	13	11	3
% par rapport au total personnel	14%	29%	20%	11%	9%	8%	7%	2%

Source : DAF/ONAH - 2013

Figure 7 : Pyramide des âges pour le personnel de l'ONAHA.



Près de la moitié des effectifs du personnel ont un peu plus de 50 ans (53%). La tranche la plus proche à la retraite (58-63 ans) est constituée de 23 employés et représente 14% de l'effectif total, alors que celle qui vient tout juste après (53-57 ans), représente 29% de l'effectif total (48 employés). La tranche d'âge la plus jeune en dessous de 37 ans représente près de 17% des employés.

3.4.7. POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL DE L'ONAHA

L'ONAHA est l'outil d'exécution de la politique de l'Etat pour renforcer le Secteur des périmètres irrigués et les aménagements hydro-agricoles. Objectivement il devrait se positionner dans son environnement par rapport aux missions de développement et d'appui qui lui sont assignées. Actuellement, il n'est pas le seul à intervenir dans ce domaine, d'autres institutions publiques et privées agissent, chacune à sa manière et d'une façon décousue pour apporter une contribution, modeste soit-elle, dans l'édification du développement agricole et le renforcement de la sécurité alimentaire du pays.

Néanmoins du fait de l'ambiguïté de son rôle dans l'intensification de l'agriculture irriguée au Niger d'une part et de l'instabilité de ses ressources financières d'autre part, l'ONAHA n'a pas pu se positionner comme il se doit dans son environnement pour développer autour de lui des connexions horizontales avec les différents partenaires intervenant dans le secteur des périmètres irrigués. Organisé autrement, il aurait pu être :

- La passerelle entre la recherche-développement et le monde de la production et ce à travers les parcelles de démonstration et la vulgarisation,
- Une interface entre le monde de la production et les acteurs économiques intervenant sur le marché,
- Le facilitateur et l'accompagnateur des exploitants agricoles auprès du système bancaire lorsqu'il s'agit de recherche de financement (crédit agricole),
- Etre aussi tout cela à la fois moyennant bien évidemment une organisation légère, bien réfléchie et adaptée au contexte local dans la zone de production.

Par rapport à cette vision, le chemin à parcourir par l'ONAHA demeure encore long et demande beaucoup d'effort pour induire des changements réels et positifs sur le moyen et long terme pouvant d'aider les paysans à améliorer leurs productions et stabiliser leurs revenus en maîtrisant encore mieux les techniques culturales et la valorisation de leurs produits agricoles sur le marché.

3.4.8. EVALUATION DE LA GESTION DES ACTIVITÉS DE L'ONAHA

3.4.8.1. Mise en œuvre des activités d'Appui

Les activités d'appui constituent, de par les motivations de création de l'ONAHA et de ses missions officielles, une fonction de première importance que l'Office est censée remplir avec le maximum de soins. En toute logique cette fonction doit être assurée d'une façon organisée avec une vision claire et ciblant des objectifs arrêtés sur le moyen terme.

Les activités faisant partie de cette fonction doivent faire l'objet donc d'une planification prévisionnelle raisonnée se basant sur un plan d'action où sont indiqués les objectifs recherchés, les résultats attendus, les moyens à mobiliser et les responsabilités afin de répondre à la fameuse question : «Quoi par qui – Comment et avec quels moyens – Dans quels délais et pour quels résultats attendus».

Une telle planification, qui est à caractère stratégique, généralement établie sur le moyen terme, sert en toute logique à l'Etablissement des programmes techniques annuels et de là à l'établissement des budgets annuels. Une telle démarche (cadre logique) n'est pas actuellement adoptée à l'ONAHA.

En fait la direction de la mise en valeur avec son organisation actuelle (réduite à l'échelle centrale et dominé par l'aspect administratif à l'échelle régionale) trouve beaucoup de difficultés à concrétiser sur le terrain les différents activités qui relèvent de ses attributions dont notamment :

- (i) 'activité «Encadrement des Coopératives ou Conseils techniques» est supposée s'appuyer sur la formation et la vulgarisation. Ces deux appuis sont utilisés par la DMV pour mener son programme d'encadrement mais demeurent malgré tout très modestes dans leur dimension. En effet, l'action de formation nécessite un renforcement en compétence ayant un profil approprié pour mieux cerner les besoins spécifiques de la population ciblée.

Quant à la vulgarisation, elle est conduite avec des moyens très limités d'une façon très classique sans qu'elle soit basée sur l'observation ou s'appuyer sur l'implantation de parcelles pilotes de démonstration installées chez les exploitants «leaders». Ces parcelles devant servir au Directeur de périmètre d'outil de démonstration dans le cadre de journées d'information à organiser par ses soins.

- (ii) L'activité «Suivi des réalisations culturelles» est assurée par la Direction DMV à travers les services régionaux de l'ONAHA et les Directeurs de périmètre. L'information concernant «la mise en culture, l'état d'avancement de la campagne agricole, les rendements obtenus ainsi que les difficultés rencontrées par les Coopératives au niveau de l'approvisionnement en semences et engrais», une fois recueillie et mise dans des tableaux de bord par les services régionaux puis transmise à la DMV centrale pour exploitation.
- (iii) L'activité «Analyse et évaluation technique et économique» de l'impact des actions menées par l'ONAHA et ses partenaires ainsi que l'analyse de l'évolution de la situation globale ne sont pas actuellement assurées par la Direction de la mise en valeur faute certes de moyens mais aussi de motivation et de compétences spécifiques à cette activité.

Il faut aussi rappeler que toute action quelque soit son importance, demeurera toujours inachevée tant qu'elle n'est pas accompagnée d'un mécanisme de suivi-évaluation géré selon les règles de l'art. Le suivi-évaluation est en fait un concept et non une dénomination ou un contenant; il a un sens profond avec des objectifs bien précis généralement assurés par des compétences ayant fait leur preuve dans l'analyse des situations.

- (iv) L'activité «Appui à la recherche-innovation» est pratiquement en veilleuse depuis une vingtaine d'années ou presque alors que l'Agriculture en irrigué a grand besoin de cet appui pour répondre à ses propres spécificités et introduire les innovations technologiques les

mieux adaptées au contexte bioclimatique et édaphique de la région et le contexte socio-économique des exploitants agricoles ciblés.

Beaucoup de questions se posent donc aujourd'hui pour assurer : la durabilité de l'Agriculture irriguée, le renforcement de la productivité des cultures et l'amélioration du revenu des paysans. Elles s'articulent principalement autour de : le potentiel et l'adaptabilité des semences, le système de culture, les techniques culturales, la récolte et le battage, la réduction des pertes poste-récoltes, la valorisation des productions, l'économie des productions,...

Autant de questions importantes et d'actualité devant faire l'objet de programme de recherche-action mené avec l'appui de l'INRAN ne sont pas traitées par la DMV faute de moyens budgétaires conséquents. Il est utile de noter qu'il s'agit là aussi d'un appui qui a un caractère de service public nécessitant un financement sur le budget de l'Etat

Ce travail d'encadrement (conseils techniques et vulgarisation), de suivi-évaluation et d'appui à l'innovation est actuellement à la charge de la Direction de la mise en valeur et des services régionaux qui la prolongent sur le terrain. Or il se trouve que ni l'une ni les autres ne disposent actuellement de profils appropriés capables de remplir cette mission dans les meilleures conditions.

La Direction centrale de la mise en valeur compte actuellement sept employés dont seulement deux ingénieurs y compris le Directeur. Les services régionaux sont coiffés par des Ingénieurs agronomes qui ne sont pas directement en contact avec les Coopératives et les exploitants agricoles. Ceux qui sont en contact direct avec ces derniers, ce sont les Directeurs de périmètre.

Le Directeur de périmètre a tout juste un niveau moyen correspondant dans la plupart des cas (plus de 50%) à un agent technique ou catégorie inférieure et parfois même n'ayant rien avoir avec le métier d'animateur en vulgarisation agricole qu'il est censé exercer. Il est en fait, et c'est vrai dans la plupart des cas, l'homme à tout faire. L'activisme de l'administration centrale et du service régional pèse lourdement sur lui. Il est souvent l'objet de sollicitations diverses l'éloignant par moment de sa vraie fonction. L'impression qu'on a lorsqu'on est à son contact c'est qu'on s'appuie beaucoup sur lui plus qu'on l'appuie.

Il est vrai par ailleurs que l'appui aux périmètres irrigués et aux Coopératives peut revêtir plus d'un aspect et toucher plus d'un domaine (conseils techniques, inventaire des équipements, élaboration des programmes prévisionnels, vulgarisation et innovation, etc...) et que le Directeur de périmètre peut être sollicité pour coordonner et superviser tout cela, mais lorsque cela se fait sans affirmation des priorités et sans répartition de la charge de travail, on finit malheureusement par détourner l'activité du directeur de périmètre de l'essentiel de sa fonction qui consiste à encadrer les Coopératives chargées de la gestion des AHA.

En conclusion, ce qu'on peut noter d'une façon générale c'est (i) la dispersion spatiale du territoire sur lequel intervient l'ONAH, (ii) la complexité des problèmes posés au plan technique et la multitude des questions qui demeurent sans réponses et qui nécessitent tout un travail de recherche-action et de vulgarisation de proximité, (iii) l'absence de programme de Coopération et d'espace de concertation entre les partenaires intervenant sur les périmètres irrigués, (iv) le peu d'appui dont bénéficie actuellement le Directeur de périmètre en termes de formation spécifique pour renforcer ses capacités et de supports de vulgarisation (réseau de parcelles pilotes de démonstration, matériel audio-visuel et documentation technique et numérique,).

3.4.8.2. Mode opératoire de l'exécution des marchés

a) Participation aux appels d'offre

Les difficultés d'accès aux marchés des travaux et les changements d'orientation politique ont considérablement affecté les activités d'Entreprise de l'ONAHA. Au cours de ces dix (10) dernières années, le chiffre d'affaire a suivi par une baisse drastique passant 1.280.000.000 CFA à seulement 31.300.000 CFA environ entre 2003 et 2008. La plupart des travaux réalisés par l'office sont acquis par marché gré à gré dans le cadre de contrats qui lient l'Office aux coopératives (entretien des périmètres) ou dans le cadre de la réhabilitation des aménagements (travaux d'urgences) financés par l'Etat. Une part importante des travaux réalisés au cours de ces deux dernières années sont des achevements des chantiers, acquis par l'office dans le cadre des appels d'offres. Ces travaux initialement confiés aux entreprises ont été résiliés à cause de leur incapacité à les achever dans le délai prescrit. Le tableau ci-dessous donne une évolution des travaux exécutés par l'office au cours des dix dernières années.

Tableau 23 : Volumes annuels des travaux neufs exécutés par l'ONAHA (2003-2012)

Année	Volume (Millions CFA)	Année	Volume (Millions CFA)
2003	1 279	2008	31
2004	891	2009	42
2005	100	2010	33
2006	750	2011	337
2007	324	2012	698

Source : DI/ONAHA – 2013

b) Organisation des chantiers, donneur d'ordre

La direction des infrastructures est responsable techniquement d'exécution des travaux et de la préparation technique des avis d'appel d'offres. Aussitôt les contrats signés, elle élabore un plan d'exécution des travaux accompagné d'un budget et des besoins en moyen matériel et humain qu'elle soumet à la direction générale. La Direction générale convoque une réunion d'analyse et d'amendement des propositions du plan soumis. Une fois amendé le plan est exécutoire et les moyens sont mobilisés. Un responsable de chantier est nommé et la supervision est assurée par la direction de l'infrastructure.

c) Ordre de service, engagement de dépenses et contrôle des travaux de chantier

Les moyens sont mobilisés par la Direction des affaires administratives et financières. Il est affecté sur chaque chantier un comptable chargé de la gestion financière, des matériaux. La direction du matériel mobilise tous les équipements et matériels de chantiers et le personnel de conduite des engins. En cas d'insuffisance de matériel, la direction des infrastructures procède, en collaboration avec la direction des affaires administratives, à la location de matériel. Des contrats de sous traitance sont signés au besoin avec des entreprises privées. La coordination de l'ensemble du chantier est confiée au Directeur des infrastructures et son équipe. Les commandes d'achat des matériaux sont concrétisées par la Direction des affaires administratives et financières.

d) Clôtures techniques et financières des chantiers

Le plan d'exécution élaboré par la direction de l'Infrastructure amendé par la Direction générale et les autres directions est suivi par la direction des infrastructures. Cette direction suit quotidiennement le mouvement des engins, la consommation du carburant, l'utilisation des matériaux et le personnel mis sur les chantiers. A la fin de chaque chantier un rapport technique de clôture est élaboré. Par contre le rapport de clôture financière des chantiers n'est pas élaboré.

e) Enseignements à tirer

La plus grande insuffisance au niveau de la gestion de marché est le manque de rapports financiers de clôture. Ce rapport est pourtant d'une importance capitale en ce sens qu'il doit servir à l'ONAHA pour arrêter le coût de chaque chantier et évaluer les résultats financiers y afférents. Il peut aussi permettre à l'Office de servir de document extra-comptable lui permettant d'approcher les coûts de réalisation des chantiers. Sans ce rapport, il devient difficile d'évaluer la contribution des travaux dans formation des ressources budgétaires de l'Office. L'autre insuffisance est le manque d'évaluation du coût des engins mis par la DMA au service des travaux de chantier. Cette évaluation est nécessaire pour permettre à l'Office d'analyser l'opportunité d'utiliser ses propres engins sur certains chantiers ou de procéder à des locations.

3.4.8.3. Mise en œuvre des travaux neufs et de la maintenance

Ces activités sont gérées par la Direction centrale des infrastructures qui dispose de quatorze (14) agents de bon niveau (5 ingénieurs et 9 techniciens). Elle est subdivisée en deux services qui sont le service «Etudes et travaux» et le service «Maintenance».

a) Exécution des travaux neufs

Il s'agit des travaux de réalisation des nouveaux aménagements, et d'extension des périmètres. A sa création, l'Office a été doté des capacités lui permettant d'aménager 1000 ha par an.

La décennie 1980 et 1990 a été la période la plus favorable à l'Office. Profitant de la ferme volonté politique des autorités à atténuer l'effet des aléas climatiques sur la production agricole, 22 nouveaux périmètres dont une part importante a été réalisée par l'ONAHA totalisant ainsi 5 410 ha soit un peu plus du tiers des superficies actuelles. Cette période a été celle de la bonne santé de l'Office. En principe elle devait permettre à l'ONAHA de mieux restructurer sa «fonction Entreprise» pour mieux faire face aux éventuelles concurrence, mais les dirigeants n'ont pas su prévenir et engager les réformes nécessaires.

Comme il fallait s'y attendre, les décennies suivantes ont été celles de désengagement de l'Etat et des partenaires de la réalisation des grands aménagements, avec comme conséquence la faible réalisation des nouveaux aménagements par l'Office le plongeant dans une situation financière très difficile. A titre d'exemple de 1990 à 2000 l'Office n'a réalisé aucun nouvel aménagement, malgré la qualité de ses équipements et sa compétence technique. Les 7 nouveaux aménagements réalisés au cours de cette période ont été confiés aux prestataires privés. Bien que l'Office ait participé aux appels d'offres, certains bailleurs de fonds refusaient systématiquement sa soumission compte tenu de son statut public.

Ce n'est qu'à partir des 2001-2010 avec le retour de l'Etat dans la réalisation des grands aménagements que l'office a de nouveau bénéficié de quelques contrats de travaux neufs.

De 2011 à aujourd'hui, avec l'avènement de la 7^{ème} République, le programme de la renaissance du Président de la république a fait une place prépondérante à l'instauration d'une sécurité alimentaire à travers l'Initiative «3N». Elle prévoit la réhabilitation de 10000 ha et l'aménagement de 10000 ha sur de nouvelles terres à l'horizon 2015.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette nouvelle dynamique, l'Office a été adjudicataire de plusieurs marchés comme indiqué dans le tableau N°24 ci-après.

Tableau 24 : Récapitulatif des travaux neufs réalisés 2011-2013

Désignation	Nature du Marché	Montant (Million CFA)	Année	Taux de réalisation	Mode d'exécution
Aménagement du périmètre de Mamori	Appel d'Offres	1 375	2009- 2013	En cours	Chantier en arrêt
Achèvement du périmètre de Kassama	Appel d'Offres	668	2013	41%	Avec sous-traitance
Achèvement du périmètre de Douro	Appel d'Offres	223	2013	démarrage	
Achèvement du périmètre de Kéhéhé	Entente	345	2012	100%	Avec sous-traitance
Achèvement de trois aménagements dans la région de Diffa / projet PADEL	Appel d'offres	267	2011	100%	Idem
Travaux d'aménagement de la cuvette de Mamouri		600	2011	100%	idem
Travaux d'aménagement de Diomna et Bonfeba		233	2011	100%	idem
Travaux construction de la digue		71	2011	100%	idem
Total		3 781	-	-	-

Source : Direction de l'Infrastructure/ONAHA

L'analyse du tableau ci-dessus démontre qu'une grande partie des travaux réalisés sont des achevements. Initialement, ces travaux confiés à des Entreprises privées, puis résiliés en cours d'exécution en raison de leur incapacité à finir les travaux dans les délais prescrits.

- On constate aussi une dispersion des chantiers sur des distances très grandes ce qui n'est pas de nature à faciliter une bonne organisation des chantiers. La dispersion induit généralement des coûts supplémentaires de supervision et de gestion des engins lourds.
- En principe l'Office dispose des documents administratifs nécessaires lui permettant de soumissionner à tous les appels d'offres. Il dispose d'une expérience et d'un avantage comparatifs par rapport à ses concurrents, les opérateurs privés qui n'ont pas beaucoup de recul étant de leur jeune âge.

b) Exécution des travaux de réhabilitations des aménagements hydro-agricoles

Cette rubrique englobe les travaux de remise en état des périmètres après plusieurs années d'utilisation, des travaux confortatifs et des interventions d'urgences. Ces travaux sont financés par l'Etat et les bailleurs de fonds. Ils ont aussi suivi la même évolution que les travaux neufs.

Tableau 25 : Récapitulatif des travaux de réhabilitation réalisés 2011-2013

Désignation	Nature du Marché	Montant (Million CFA)	Année	Taux de réalisation	Mode d'exécution
Réhabilitation des périmètres de Saadia amont et kirkisseye	DAO	113	2012	100%	Avec sous-traitance
Réhabilitation des périmètres de yellow Kizamou	Entente	548	2011	100%	Avec sous-traitance
réhabilitation AHA d'Agarhouss	Entente	349	2011	100%	Idem
réhabilitation AHA dN'DOUNGA Gougou	Entente	668	2011	100%	Idem
réhabilitation digue de Saga	Entente	39	2011	100%	Idem
réhabilitation AHA TOULLA	Entente	545	2011	100%	Idem
réhabilitation AHA liboré	Entente	35	2011	100%	Idem
réhabilitation AHA d'Agarhouss	Entente	-	2011	100%	Idem
réhabilitation AHA dN'DOUNGA Giwa koira	Entente	25	2011	100%	Idem
réhabilitation AHA Sébéry	Entente	20	2011	100%	Idem
réhabilitation AHA GOUROUKIREY	Entente	6	2011	100%	Idem

Source : Direction de l'Infrastructure/ONAH

L'Office a bénéficié de la plus grande partie des travaux de réhabilitation réalisés ces dernières années. Cela est due au fait que ces travaux sont généralement financés par l'Etat et en urgence. La concentration de l'ensemble des prestations dans un même rayon est un avantage pour le déplacement des engins et la gestion des chantiers.

c) Exécution des travaux d'entretien

Il s'agit de travaux financés sur fonds propres des Coopératives conformément aux contrats qui les lient à l'Office. Ils comprennent le curage du réseau et la repartition des canaux. Le montant de ces travaux est estimé par les agents de l'Office et les membres des coopératives.

En 2012, l'Office a intervenu sur 11 AHA, pour un Montant de 28.893.855 FCFA. La plupart des travaux concerne les curages des chenaux d'amenée.

Les travaux d'entretien nécessitent la mobilisation d'engins lourds. L'octroi de ces prestations à l'ONAH est surtout motivé par le coût faible qu'il applique mais aussi par sa capacité à mobiliser ses engins. En plus les Coopératives ne paient pas immédiatement, ce qui n'encourage pas les prestataires privés à soumissionner pour la réalisation de ce type de travaux. Il est difficile aux coopératives d'obtenir ce service auprès des prestataires privés et ce pour les raisons suivantes :

- Les coopératives ne disposent pas de liquidité suffisante pour payer immédiatement ;
- La quantité des travaux par AHA est très faible pour intéresser les opérateurs privés ;
- La plupart des Entreprises privées louent les engins lourds auprès de l'ONAH ;
- Le coût non attractif de ces travaux d'entretien pour les opérateurs privés (arrêté à 8000 FCFA par ha).

d) Exécution de la maintenance des stations de pompage

Cette activité consiste à assurer le bon fonctionnement du pompage et du drainage sur l'ensemble des périmètres qui sont dotés de stations de pompage. Le nombre de pompes actuelles est de 225 sur l'ensemble des périmètres. Les contrats qui lient l'Office aux coopératives prévoient les différentes tâches et les responsabilités de chaque partie. L'ONAHA est chargé principalement des entretiens et des réparations en cas de panne, à charge pour les coopératives d'acheter les pièces de rechange. Au vu du nombre des pompes à gérer, l'Office a mis en place un dispositif constitué de brigades d'intervention opérationnelles.

Le nombre d'intervention annuel de l'équipe de brigades d'entretien s'élève en moyenne à

160 actions. Le constat établi sur le terrain indique que la plupart des pompes n'ont pas été changées après la durée d'amortissement ce qui complique la tâche aux brigades d'intervention qui déploient beaucoup d'efforts pour les maintenir en état de fonctionnement ce qui a fini par allonger leur durée de vie (3 fois la durée d'amortissement en situation normale).

Malgré le surplus de travail engendré par la vétusté des pompes, le montant de la redevance maintenance n'a pas évolué depuis 30 ans. Il est toujours arrêté à son niveau initial soit 1600 FCA par hectare et par campagne. Elle n'est d'ailleurs pas toujours versée et fait partie des créances que les coopératives doivent à l'Office. Les plaintes sur l'insuffisance d'eau évoquées par les exploitants agricoles sont plus dues à une mauvaise gestion de l'eau qu'à la capacité des pompes à fournir un débit suffisant. La connaissance des pompes actuelles par les brigades d'intervention est un atout à valoriser. Il faut songer au remplacement des pompes amorties en le rendant obligatoire sous peine d'être fortement pénalisé en cas de non exécution.

D'une manière générale les marchés réalisés par l'Office sont acquis selon trois formes : les appels d'offres nationaux, les ententes directes en cas d'urgence les interventions à la demande des Coopérative

Même si le volume financier des prestations conduites ces trois dernières années dépasse un milliard de francs CFA, il n'est pas moins vrai que l'Office rencontre quelques difficultés à acquérir et à exécuter les marchés.

3.4.8.4. Mise en œuvre des activités du Parc et des Ateliers

Le Parc et l'Atelier sont regroupés au sein d'une même Direction centrale (DAM). Elle est subdivisée en deux services. Cette direction a en charge la gestion du parc matériel, son entretien, sa réparation et le suivi des interventions. Elle comporte actuellement deux services qui sont :

a) Les activités du service Matériel

Il a comme mission le suivi, l'évaluation, l'entretien du matériel roulant et la gestion du personnel de conduite. Il met à la demande, le matériel à la disposition des autres Directions centrales de l'office. Il est aussi chargé de la mise en location du matériel. Il fait l'inventaire du matériel, établit le programme d'entretien préventif les réparations, le suivi de l'utilisation rationnelle du matériel mis à la disposition des chantiers et clients, et met à jour continuellement les carnets du matériel.

Ce service est animé par un seul agent, qui est en même temps le chef de service. Au vue des multiples tâches assignées à ce service, il est aisé de constater qu'il lui est très difficile d'accomplir ces différentes tâches avec efficacité. Pour le moment, Il se contente uniquement de mettre à la disposition des clients internes comme externes le matériel. Toutes les fiches et les carnets de suivi du matériel sur le terrain ne sont pas remplis.

b) Les activités du service Atelier

Il compte 35 agents dont le chef de service avec 14 mécaniciens et 20 chauffeurs. Il a en charge la réparation et l'entretien du matériel de l'Office et des clients tiers ainsi que la gestion du magasin. Avec 35 agents, ce service est le plus doté de l'ONAHA en effectif.

L'Office a bénéficié en 1992 sous forme de subvention du Gouvernement Japonais d'un Atelier bien équipé. Cet atelier devait constituer pour l'Office une source de revenu importante. Il devait en plus de la réparation du matériel de l'Office être capable de fournir des prestations de service aux privés nationaux voire même régionaux. Mais le manque de personnel qualifié et l'absence de marketing n'ont pas permis de rentabiliser cette infrastructure. Le lot pièce de rechange qui accompagne le matériel est stocké au magasin sans être valorisé.

Pour l'heure, l'activité principale de ce service est la gestion du magasin en collaboration avec la Direction des affaires administratives et financières et puis la réparation de ce qui reste comme matériel à l'Office.

c) Situation du Parc Matériel

Pour répondre aux sollicitations des différents chantiers des travaux neufs de réhabilitation et d'entretien, l'Office a été doté d'un lot d'un matériel adapté. Ce matériel devait servir à aménager plus de 1000 ha par an. Mais les différentes modifications de politique en matière d'aménagement hydro-agricole n'ont pas permis de valoriser ce matériel. Cette situation pleine d'hésitations a fini par plonger l'Office dans une incapacité de renouveler son parc matériel. Les rares acquisitions de matériel sur fonds propres de l'Office ont eu lieu seulement en 2011. Le tableau N°26 ci-dessous illustre l'état actuel des équipements et du matériel de l'Office.

Tableau 26 : La situation du matériel en 2012

Type	nombre	Année d'acquisition	Répartition par Etat actuel		
			Fonctionnel	Panne	Epave
Chargeuses	5	1987 dont une en 2011	1	2	2
Pelles	8	4 acquises en 1987 et une en 2006	2	1	2
Scraper	2	1979		2	
Bulldozer	5	1987 dont un en 2011	1	2	2
Niveleuse	4	1987 dont une en 2011	2	1	1
Compacteur	6	1987 dont un en 2011	2	2	2
Tracteurs	3	2010	3		
Camions	30	1987 à 2010	11	12	7
Véhicules légers	28	1987 à 2011	19	7	2

Source : Situation du matériel de la DMA octobre 2012

L'analyse du tableau ci-dessus laisse apparaître une insuffisance en matériel lourd pourtant essentiel pour conduire des chantiers de terrassement. Le matériel fonctionnel de l'Office ne peut pas permettre de mobiliser plus d'une brigade à la fois. C'est pourquoi, l'ONAHA a de plus en plus recours aux locations pour conduire les chantiers. Au regard de cette situation, la Direction du Matériel et Atelier a soumis à la Direction générale une proposition de projet de réorganisation et d'autonomisation. Ce projet comporte trois volets essentiels : (i) un renforcement de la direction en personnel de qualité et la création de trois nouveaux services, (ii) l'acquisition d'un matériel complémentaire pour constituer trois brigades d'intervention, (iii) la remise en état et la réforme de certains anciens matériels. Le coût de ce projet est estimé à 11 Millions FCFA.

3.4.9. PLACE DES OUTILS DE GESTION A L'ONAHA

Une institution stratégique pour les pouvoirs publics de l'importance de l'ONAHA qui est chargée de la mise en œuvre de la politique de l'Etat pour contribuer au développement de l'Agriculture irriguée dans le pays et qui est appelé aussi à relever des défis importants dans le futur (ceux de la sécurité alimentaire) doit être nécessairement organisée rationnellement et disposer d'outils spécifiques l'aidant à accomplir sa mission au mieux.

En examinant l'organisation du travail telle qu'elle est établie actuellement et les outils de travail utilisés, on se rend compte rapidement que malgré toute la bonne volonté déployée par les responsables au niveau des Directions centrales de l'Office, il reste encore des insuffisances à surmonter pour être à la hauteur de la mission et des résultats attendus d'un tel Organisme.

Ceci se constate à travers certains indicateurs qui caractérisent la gestion actuelle de l'Office : retard dans la tenue de la Comptabilité, retard dans l'examen et approbation des bilans et états financiers, la difficulté d'établissement et d'analyse des coûts des actions engagées quelque soit leur nature, l'absence d'évaluation technique et économique des retombées des actions menées par l'ONAHA, l'impossibilité d'évaluer d'une manière objective les performances du personnel de l'Office à tous les niveaux,...

Autant d'indicateurs qu'il y a lieu d'inverser dans le proche avenir pour en faire des indicateurs positifs pouvant faciliter la tâche de gestion à la Direction générale et de prise de décision au Conseil d'Administration.

Le changement souhaité ne peut être mis en place qu'à travers la réorganisation de la mise en œuvre des activités et l'utilisation d'outils et de méthodes de gestion appropriées. L'évaluation de l'ONAHA dans sa forme actuelle par rapport à cette approche dégage un certain nombre d'observations comme développé ci-après :

3.4.9.1. Etablissement des programmes techniques et des budgets annuels

L'approche utilisée actuellement par les services de l'ONAHA ne s'inscrit pas dans une vision stratégique sur le moyen terme. Elle traite la question non par rapport à des objectifs globaux et des objectifs spécifiques hiérarchisés sur une période pluriannuelle (5 à 10 ans) où il est préconisé à côté des objectifs, les résultats attendus, les moyens nécessaires à mobiliser et surtout les responsabilités mais plutôt par rapport à un besoin tout juste annuel arrêté sous la pression des événements.

Alors qu'en fait les programmes techniques et les budgets annuels doivent être établis dans le cadre d'une stratégie d'innovation qui répond aux règles de la gestion prévisionnelle dite par objectifs. Nécessité donc de d'introduire ces nouveaux concepts dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et activités futures de l'ONAHA.

3.4.9.2. Les Procédures de travail

Quand une taille d'une Entreprise grandit, que ses missions se multiplient et se diversifient, que son organisation avec le développement des activités se complique, ses relations internes, verticales et transversales entre la hiérarchie et les agents d'un côté et les agents entre eux de l'autre deviennent difficiles à gérer sans l'instauration d'un référentiel où sont définis d'une manière précise les procédures de travail à suivre et à respecter obligatoirement (manuel de procédures).

Après examen et discussion avec les responsables de l'ONAHA, il a été possible de constater qu'un tel référentiel n'existe pas et que les agents ont pris l'habitude de traiter les dossiers et les opérations qui en découlent en recevant des directives de la hiérarchie. Avec le temps et par la force des choses, un système «conçu maison» a fini par se mettre en place sans consigne procédurale écrite. Un tel

système présente des risques de dérapage certains et ne permet pas de responsabiliser l'employé et éviter les dépassements éventuels.

Aussi dans l'avenir, la Direction générale doit-elle s'atteler à élaborer et à mettre en application un ensemble de procédures sous la forme d'un manuel pour couvrir les différents aspects de gestion (administratif, financier, comptable, technique, juridique,...).

Cette tâche (l'élaboration et la mise en place d'un manuel de procédures) doit être considérée en soi comme un projet pour l'ONAHA prioritaire et aussi important que tout autre projet de chantier car, et c'est admis pour tous les professionnels de gestion, il n'est pas possible de réussir un travail donné sans que l'on mette en place une organisation procédurale où les responsabilités sont bien claires et bien délimitées.

3.4.9.3. La comptabilité analytique

Lorsqu'une Institution s'adonne à des activités diverses et qui ne sont pas toujours de même nature (travaux de chantier, prestation des services rémunérées, service d'appui à caractère public) ne peut pas s'en sortir seulement avec la comptabilité générale lorsqu'elle a besoin d'analyser ses coûts et optimiser sa gestion ou de recentrer son mode d'intervention et ses méthodes de travail.

L'ONAHA se trouve dans cette situation et n'arrive pas à analyser ses coûts car elle ne dispose pas d'une comptabilité analytique laquelle est nécessaire pour faire la part des choses entre les Travaux de Chantier (fonction Entreprise) et les activités d'appui et d'accompagnement des Coopératives (service public). Une telle procédure permettrait d'évaluer les actions mises en œuvre et de les optimiser en prenant les décisions qui s'imposent au fur et à mesure de l'avancement de l'activité.

Encore une fois, devant les enjeux qui l'attendent et les défis à relever, l'ONAHA doit à partir de l'année 2013 se préparer et s'organiser pour instaurer la Comptabilité analytique au niveau de son organisation financière et comptable.

3.4.9.4. Le Contrôle budgétaire

C'est un autre outil (mécanisme) qui n'existe pas à l'ONAHA. La consommation budgétaire n'est pas ni suivie, ni soumise à un contrôle à priori pour un service ou une section habilitée pour vérifier les dépenses à engager par rapport aux prévisions, apprécier leur volume et soumettre son avis à la hiérarchie pour examen et suite à donner. Le circuit n'est pas lourd et peut être conçu simplement pour servir de passage obligé pouvant responsabiliser davantage les acteurs concernés de près ou de loin par la gestion budgétaire (dépenses et recettes).

3.4.9.5. Le système d'information

Une Institution de la taille de l'ONAHA trouverait des difficultés pour fonctionner normalement et être efficiente si elle ne dispose pas d'un système d'information établi dans les règles de l'art pour répondre aux besoins de l'Institution. Ce système doit être assez exhaustif, fonctionnant à temps réel et s'appuyant sur une base des données compartimentée couvrant l'ensemble des activités de l'ONAHA (activités relatives aux travaux d'entreprise, activités d'appui, activités administratives, activités financières,...).

L'information saisie doit répondre à un besoin bien précis et connu à l'avance (à l'entrée et la sortie). L'avantage d'un système d'information organisé et bien réfléchi à l'avance (faisant l'objet d'une étude bien détaillée par rapport à des objectifs clairement définis) est un outil indispensable pour la Direction générale et les directions centrales et les services régionaux. Chaque niveau de responsabilité doit trouver son compte dans un tel système qui peut être lui-même conçu, à partir

d'une certaine taille, en sous-systèmes accessibles aux uns et non accessibles aux autres selon des clefs d'accès convenues par la Direction générale.

Un système d'information, avec une vision globale pour répondre d'une manière automatique à des objectifs et besoins connus à l'avance, n'existe pas actuellement à l'ONAHA. L'information telle que gérée actuellement sous forme «Excell» n'ayant pas souvent de relation les uns avec les autres.

3.4.9.6. Le système informatique

Le système informatique actuellement en place à l'ONAHA est très rudimentaire. Il ne couvre que la Comptabilité générale et la paie avec des logiciels très peu performants et qui ne peuvent pas répondre à toutes les questions posées. Le matériel aussi est largement amorti, il s'agit de micro-ordinateurs anciens qui ne sont pas connectés à un serveur central.

L'information en tant qu'outil de travail, si l'on excepte les quelques appareils (micro-ordinateurs) on peut affirmer que n'a pas encore fait son entrée par la grande porte à l'ONAHA.

3.4.9.7. Les fiches de fonction et les fiches de poste de travail

C'est un autre aspect très important à tous les niveaux de responsabilité quelque soit la hiérarchie. Il s'agit en fait d'une procédure de responsabilisation de l'employé qui consiste à établir, selon les normes généralement appliquées, une fiche de fonction individualisée pour les emplois fonctionnels et une fiche par poste de travail pour le Personnel d'encadrement, de maîtrise ou d'exécution n'occupant pas d'emploi fonctionnel.

Dans l'une et l'autre fiche sont spécifiés les attributions de l'emploi, ses obligations professionnelles et ses relations hiérarchiques.

Cette procédure mérite d'être instaurée dans le futur à l'ONAHA.

3.4.10. ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

L'ONAH comme développé plus-haut a connu tout au long de son itinéraire un ensemble de péripéties caractérisées principalement :

- Au début, par une période forte durant laquelle, étant pratiquement le seul opérateur capable d'intervenir dans l'exécution des travaux d'aménagement, il avait une sorte de monopole de fait où il a pu accaparer l'essentiel des grands marchés lancés par l'Etat. Durant cette période il a pu bénéficier aussi d'une assistance technique sous forme d'engins (don Japonais) ce qui lui a facilité énormément son intervention sur le terrain. Ceci s'est finalement traduit par des facilités de trésorerie pendant les premières années (début des années 80).
- Puis sont venus les moments difficiles lorsque l'Etat a changé de politique lançant, pour la réalisation de ses marchés, des appels d'offre ouverts à la concurrence. Depuis, l'ONAH a perdu le monopole de fait et s'est trouvé sur plus d'un marché «éliminé» pour cause de prix ou non conformité de ses dossiers aux prescriptions de l'appel d'offre. Ce changement de cap dans la politique des marchés a eu des incidences négatives très fortes sur les équilibres financiers de l'ONAH. Examinée dans ses grands agrégats, la situation financière de l'Office laisse apparaître ce qui suit.

3.4.10.1. Evolution des ressources budgétaires de l'ONAH

Les ressources budgétaires de l'ONAH sont multiples et ont pour origine différentes sources : réalisation de travaux à l'Entreprise, location de matériel, redevance hydraulique, recettes diverses et subventions de l'Etat. Globalement, elles ont évolué en dents de scie en fonction de l'obtention ou non de marché de la part de l'Etat et du volume de la subvention allouée.

Durant les dix dernières années, le total des ressources mobilisées par l'ONAH a été irrégulier d'année en année et a oscillé entre deux extrêmes : 1 590 Millions CFA en 2003 et seulement 315 Millions CFA en 2008 et 2009 comme indiqué dans le tableau N°27 ci-après :

Tableau 27 : Evolution des ressources financières 2003-2012

ANNEE	Travaux Entreprise	Location	Appuis Coopératifs	Autres	Subvention (A)	TOTAL (B)	A/B
2003	1279	49	69	31	156	1585	10%
2004	891	45	66	112	115	1229	9%
2005	100	17	69	23	150	360	42%
2006	750	39	71	49	112	1016	11%
2007	324	88	76	5	219	712	31%
2008	31	60	68	6	150	315	48%
2009	42	51	75	18	159	346	46%
2010	33	37	73	6	617	766	81%
2011	337	18	70	86	690	1201	57%
2012	698	151	66	5	670	1590	42%

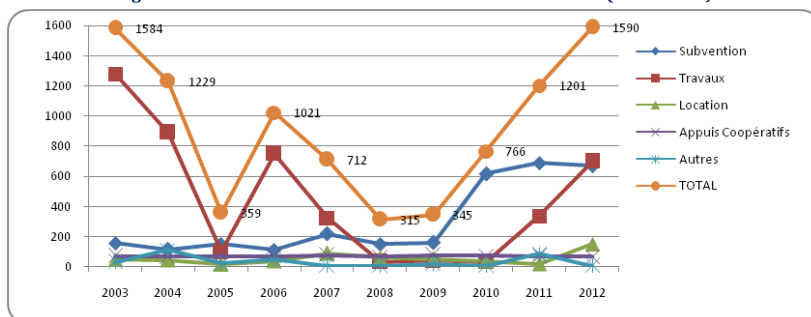
Unité : Millions CFA / - Source : DAF / ONAH-2013

Le total des ressources a connu une période de déclin entre 2003 et 2005 puis relancé en 2006 et de nouveau a rechuté entre 2007 et 2008. Cependant à partir de 2009, les ressources ont connu une augmentation rapide jusqu'à l'année 2012 passant de 346 Million CFA à 1590 Million CFA entre 2008 et 2012 et ce grâce à l'amélioration de la subvention de l'Etat d'une part et de la relance des réalisations des aménagements hydro-agricoles par l'ONAHA d'autre part (c.f. figure ci-dessous).

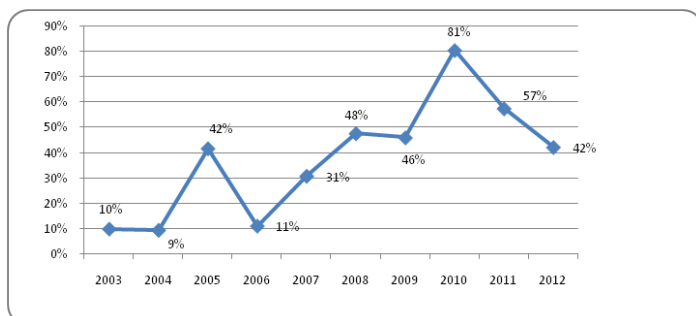
Les marchés de travaux et la subvention de l'Etat représentent en moyenne 40% et 38% constituant ensemble 78% des ressources globales de l'ONAHA (4/5). Cette une telle situation traduit bien la forte dépendance de l'Office par rapport de l'appui de l'Etat. Par origine, ces ressources ont évolué aussi différemment :

- En dents de scie pour les ressources provenant de travaux d'entreprise passant par des extrêmes très éloignés soit 1 280 Millions CFA en 2003 et seulement 31 Millions CFA ou encore 33 Millions CFA respectivement pour 2008 et 2010. Il va sans dire que cette variabilité extrême affecte négativement et lourdement les équilibres financiers de l'Office qui deviennent très aléatoires et ne lui permettent pas d'asseoir une stratégie au moins sur le moyen terme
- Plus stables sont les ressources en provenance des **Appuis Coopératifs** qui se sont pratiquement maintenues à un niveau bas oscillant entre 66 Millions CFA et 75 Millions CFA pendant la période 2003 et 2012. L'essentiel de ces ressources provient de la redevance d'appui de l'ONAHA qui est restée figée depuis les années «90» alors que tout a augmenté par ailleurs. Cette stagnation de la redevance au même niveau pendant toute cette période a coûté cher à l'ONAHA.
- Les ressources provenant de la location de matériel ont, elles aussi, oscillé en dents de scie dans un rapport de 1 à 9 passant de 17 Millions CFA en 2005 à 151 Millions CFA en 2012.
- La subvention de l'Etat accordée à l'ONAHA d'une manière forfaitaire s'est située à un niveau moyen de 160 Millions CFA pendant six années de suite (2003-2012) et ne s'est améliorée nettement que durant les trois dernières années de la décennie pour se situer à un niveau moyen de 660 Millions CFA par an. Il faut noter à ce propos que l'ONAHA a bénéficié de subvention de l'Etat lorsqu'il ne décrochait pas de marché (cas des années 2008, 2009 et 2010) mais il en a bénéficié quand même lorsqu'il décrochait des marchés de travaux (cas des années 2003 et 2004). Cette subvention a constitué une part importante des ressources budgétaires de l'ONAHA.

Figure 8 : Evolution des ressources financières 2003-2012 (Millions CFA)



Cette part a été variable d'une année à une autre, elle s'est située au niveau de 10% pour l'année 2003 et 42% en 2005, puis elle est passée à 46% et 48% respectivement en 2008 et 2009 pour atteindre le niveau de 81% des ressources budgétaires en 2010.

Figure 9 : Evolution de la contribution annuelle de la subvention de l'Etat par rapport aux ressources financière de l'ONAHA

3.4.10.2. Evolution des charges de l'ONAHA

Les charges totales de l'ONAHA ont aussi évolué globalement en dents de scie oscillant entre 1.600 Millions CFA en 2003 ou 1.370 millions en 2012 et 475 Millions CFA en 2010 (rapport de 1 à 3). Les grandes rubriques de ces charges (services entretien, impôts et taxes ...) ont évolué différemment selon la conjoncture exceptées les frais du personnel qui ont enregistré une tendance vers la baisse de 2005 à 2010 puis ont repris vers la hausse pour atteindre 521 Millions CFA en 2012 comme illustré dans le tableau N°28 ci-après :

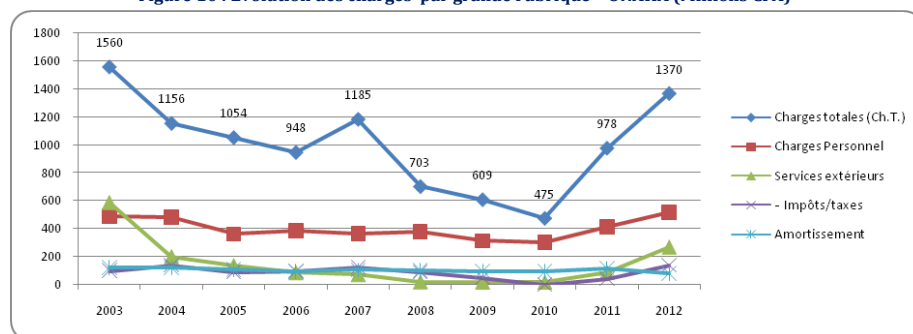
Tableau 28 : Evolution des charges par grande rubrique - ONAHA

Charges	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Moyenne annuelle (2003-2012)
Charges totales (Ch.T.)	1560	1156	1054	948	1185	703	609	475	978	1370	1004
Grandes rubriques											
- Frais/personnel	492	483	365	387	369	381	316	304	418	521	404
- Services extérieurs	586	201	137	87	73	21	20	19	89	269	150
- Impôts/taxes	101	139	92	96	126	92	47	0,9	44	139	97
- Amortissement	124	123	109	96	106	101	98	93	114	80	104
Rapport (%)											
Ch. Personnel. / Ch.T.	32%	42%	35%	41%	31%	54%	52%	64%	43%	38%	43%
Ch..Ser. ext. / Ch.T.	38%	17%	13%	9%	6%	3%	3%	4%	9%	20%	12%
Impôts / Ch.T.	6%	12%	9%	10%	11%	13%	8%	-	4%	10%	9%

Unité : Millions CFA / - Source : DAF / ONAHA-2013

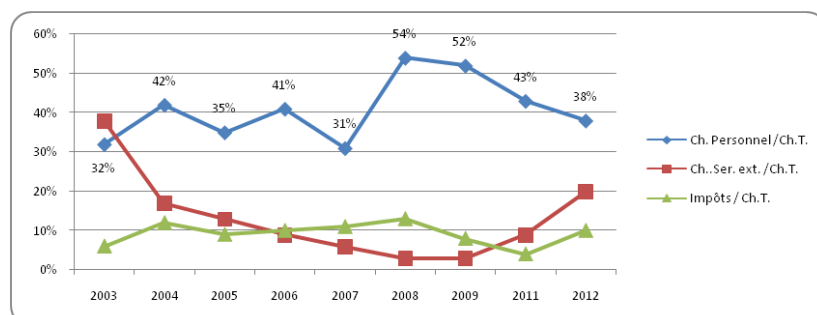
Entre 2003 et 2010, les charges totales ont enregistré une baisse continue puis elles sont revenues vers la hausse à partir de 2010 correspondant à une reprise à l'activité « Travaux d'entreprise » par l'ONAHA comme illustré dans la figure N°10 ci-dessous.

Figure 10 : Evolution des charges par grande rubrique – ONAHA (Millions CFA)



Les frais de personnel (salaires+charges sociales+avantages) ont souvent représenté une bonne part des charges totales de l'ONAHA dépassant la barre de 50% en 2008 et 2009 et atteignant même 64% en 2010. Ceci s'explique en fait par la nature même de ces charges (charges fixes) d'une part et par la grande variabilité d'acquisition de marchés par l'ONAHA (réduction de l'activité Travaux d'Entreprise à son niveau le plus bas) d'autre part. En même temps, les charges relatives aux services extérieurs et aux impôts n'ont pas été de cette ampleur. Elles ont été en moyenne respectivement de 12% et 19% (c.f. figure N°11 ci-dessous).

Figure 11 : Variation des grandes rubriques par rapport à la charge totale (%)



Une part de ces frais de personnel est à imputer au service public rendu par l'ONAHA (encadrement de la mise en valeur). Elle est estimée à près de 165 Millions CFA (moyenne des 5 dernières années) environ. La part des charges restantes est à imputer pour l'essentiel à la «Fonction Entreprise». Comparée aux ressources budgétaires réalisées durant les dix dernières années, la situation des frais de personnel par rapport aux ressources financières de l'ONAHA aurait évolué comme indiqué dans le tableau N°29 ci-après :

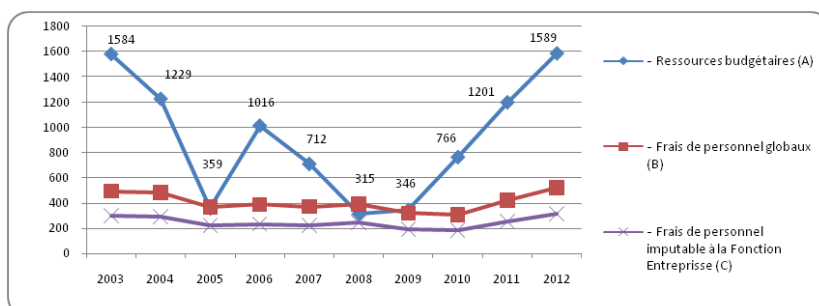
Tableau 29 : Evolution du chiffre d'affaire et des frais personnel 2003-2012

Libellé \ Année	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ressources budgétaires (A)	1584	1229	359	1016	712	315	346	766	1201	1589
Frais de personnel globaux (B)	492	483	365	387	369	389	316	304	418	521
Frais de personnel imputable à la Fonction Entreprise + Atelier (C)	295	290	219	232	221	246	190	182	251	313
B/A (%)	31	39	102	38	52	123	91	40	35	33
C/A (%)	19	23	61	23	31	78	55	24	21	20
C/B (%)	60	60	60	60	60	63	60	60	60	60

Unité : Millions CFA / - Source : DAF / ONHA-2013

En régression continue, l'activité «Réalisation des travaux d'aménagement pour le compte de l'Etat» s'est finalement traduite par un rapport «Frais de personnel/Ressources mobilisées» de 102% en 2005 et 123% en 2008. Si l'on fait abstraction des salaires (y compris les charges salariales) servant pour la mise en valeur (services publics), ce taux chuterait respectivement à 60% et 63% pour les mêmes années.

Figure 12 : Evolution des ressources budgétaires par rapport aux frais personnel 2003-2012 (Millions CFA)



3.4.10.3. Evolution de l'endettement de l'ONHA

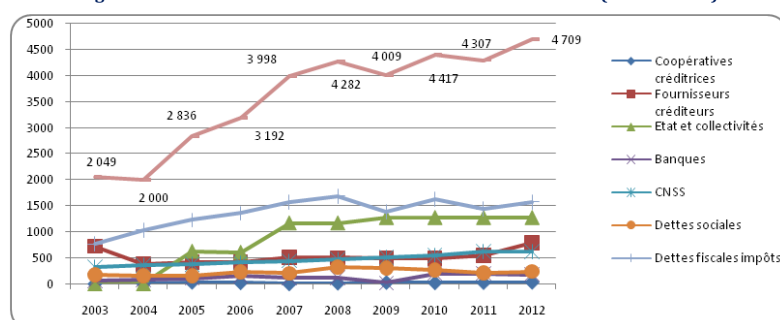
Entre 2003 et 2012, l'ONHA a vu son endettement plus que doublé. Il est passé globalement de 2248 Millions CFA à 4 708 Millions CFA. Il s'agit en fait d'une accumulation de dettes que l'ONHA a enregistré au fil des années auprès de plus d'une partie dont : l'Etat, le FISC, la CNSS, les fournisseurs,... comme détaillé dans le tableau N°30 et la figure N°13 ci-après :

Tableau 30 : Evolution de l'endettement de l'ONAHA 2003-2012

	Coopératives créditrices	Fournisseurs créditeurs	Etat et collectivités	Banques	CNSS	Dettes sociales	Dettes fiscales impôts	
2003	-	721	-	68	317	176	766	2 048
2004	0,437	375	-	86	358	150	1031	2 000
2005	29,5	416	627	108	377	155	1223	2 835
2006	22	417	606	159	405	229	1354	3 192
2007	2,5	504	1171	116	441	202	1564	4 000
2008	14	499	1171	119	474	326	1679	4 282
2009	26	493	1274	21	506	305	1382	4 009
2010	21	488	1274	201	549	264	1619	4 417
2011	23,5	551	1274	200	621	206	1431	4 307
2012	31	791	1274	185	625	234	1567	4 709

Unité : Millions CFA / - Source : DAF / ONAHA-2013

Figure 13 : Evolution de l'endettement de l'ONAHA 2003-2012 (Millions CFA)



Le tableau et la figure ci-dessus donnent des indications sur la tendance de l'endettement de l'ONAHA qui s'aggrave d'année en année. A travers cette évolution, on constate que :

- L'endettement de l'ONAHA en 2012 auprès de l'Etat (FISC compris) s'est élevé à 2 841 Millions CFA ce qui représente près de 60% de son endettement global.
- L'endettement auprès des fournisseurs privés a baissé de 721 Millions CFA à 375 Millions CFA les deux premières années (2003 et 2004) puis il est remonté progressivement jusqu'à atteindre les 791 Millions CFA en 2012.
- L'ONAHA doit aussi de l'argent à la CNSS. Le montant a doublé, la cause étant le non versement de sa cotisation et de celle de ses salariés durant la décennie 2003-2012, passant ainsi de 317 Millions CFA à 626 Millions CFA.
- L'ONAHA doit aussi des montants d'argent aux Coopératives (31 Millions en 2012), dette correspondant à des avances de paiement sur des marchés de travaux non exécutés ou non achevés. Bien évidemment, une telle situation n'est pas normale (travaux non exécutés) et ne peut que porter préjudice à l'image même de l'ONAHA.

- Faute de pouvoir honorer ses engagements à un certain moment donné, l'ONHA a été jusqu'à ne pas verser ses cotisations au Fonds National de Retraite (FNR) à qui il doit des versements pour régler la situation de son personnel partant à la retraite. L'ONHA est aussi endetté auprès de son personnel pour des avantages non accordés.

3.4.10.4. Evolution des Créances de l'ONHA

Les créances de l'ONHA ont évolué entre 2003 et 2012 de 442 Millions CFA à 697 millions CFA. En 2012, elles se sont réparties entre les Coopératives (2/3) et les autres Clients (1/3) alors qu'en 2003 cette répartition était de 50%-50% comme indiqué dans le tableau N°31 ci-dessous :

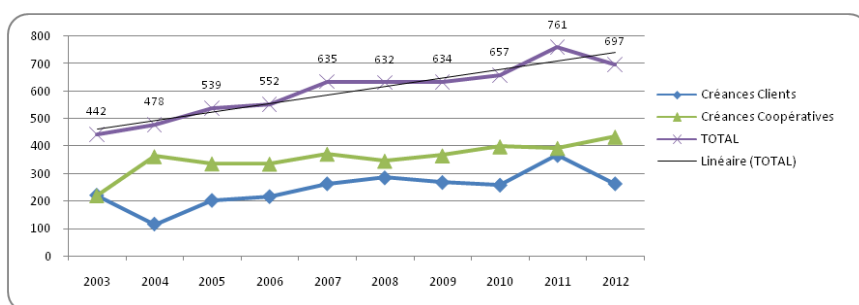
Tableau 31 : Evolution des créances de l'ONHA 2003-2012

Libellé \ Année	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Créances Coopératives (A)	221	363	337	336	372	347	366	399	393	434
Créances Clients (B)	221	115	202	216	263	285	268	258	367	263
TOTAL (C)	442	478	539	552	635	632	634	657	761	697
B/C	50%	24%	37%	39%	41%	45%	42%	39%	48%	38%
A/C	50%	76%	63%	61%	59%	55%	58%	61%	52%	62%

Unité : Millions CFA / - Source : DAF / ONHA-2013

Comme illustré dans la figure, ci-dessous, les créances ont évolué d'une manière ascendante et régulière durant la dernière décennie. Elles sont constituées de créances dues à l'ONHA par des Clients (40% en moyenne du total) et par des créances Coopératives (60%). Celles des Coopératives sont stables contrairement à celles des Clients qui ont tendance à fluctuer d'année en année selon le volume des transactions effectuées avec l'ONHA.

Figure 14 : Evolution des créances de l'ONHA 2003-2012 (Millions CFA)



Les créances auprès des Coopératives s'expliquent par le retard de paiement des redevances dû au service d'appui de l'ONHA. Il s'agit en partie de montants anciens que les services de recouvrement de l'ONHA n'ont pas pu recouvrer à temps. Les créances auprès des «Clients divers» correspondent au règlement du service «location de matériel».

3.4.10.5. La redevance d'Appui de l'ONAHA

La «redevance Appui» due par les Coopératives à l'ONAHA est forfaitaire payable annuellement par campagne et par hectare en contrepartie des appuis techniques et d'accompagnement assurés par l'Office. Dans une situation normale, elle est établie au départ (la première année) puis actualisée périodiquement à la file des années sur la base de l'évolution du coût d'appui qui doit être suivie analytiquement par les Services de l'ONAHA en concertation avec les Coopératives.

Or il se trouve que depuis qu'elle a été établie, elle n'a pas évolué. Figée depuis plus d'une vingtaine d'années à 4000 CFA par campagne et par hectare. Elle se découpe en deux parties :

- Une partie devant couvrir le frais d'appui estimée à 2400 CFA,
- Une partie devant couvrir les frais de maintenance d'entretien de station de pompage estimé à 1600 CFA.

Aussi et compte tenu des difficultés financières de l'ONAHA devenues insupportables dans une situation de «*Statu quo*» alors que le coût supporté a considérablement augmenté ces vingt dernières années, Il est devenu nécessaire de réajuster le montant de cette redevance en se basant sur les coûts réels supportés par l'ONAHA.

En situation normale, le travail de réajustement se réfère aux éléments de coût tels que dégagés par le Service de la Comptabilité analytique, or l'ONAHA n'en a pas. Devant cette situation, l'Equipe d'experts a dû adopter une approche pour estimer le coût en se basant sur les hypothèses suivantes :

- La structure du coût d'appui comprend les charges directes et les charges indirectes inhérentes au service d'appui,
- Les charges à considérer en totalité correspondent aux salaires y compris les charges salariales de la DMV et des Services régionaux étant donné qu'ils ont pour mission essentielle d'accompagner les Coopératives AHA.
- Les autres charges et frais de gestion sont estimés avec une clef de répartition appliquée aux rubriques budgétaires qui ont une relation avec la mission d'appui. Toute dépense ne concernant pas ou ne pouvant pas concerner cette mission est écartée d'office et n'est pas retenue.
- Le scénario retenu dans ce cadre considère la moyenne des charges enregistrées par l'ONAHA durant les années où l'Office a eu à effectuer le minimum de travaux d'Entreprise et ce faute de marché à exécuter.
- En consultant, le tableau de bord «Evolution des Ressources budgétaires/rubrique travaux», l'Equipe d'experts s'est rendu compte que ce sont les années «2008, 2009 et 2010» qui répondent le mieux à cette hypothèse. L'estimation s'est donc basée sur les charges ayant relation avec le coût d'appui durant ces trois années.
- Partant de ces hypothèses, une grille d'estimation du coût a été établie. Elle comprend les principales rubriques de charges ayant une relation avec le coût d'appui (charge directs et une partie de certaines charges indirectes) comme indiqué dans le tableau N°32 ci-après :

Tableau 32 : Hypothèse du calcul des coûts par rubrique de charge

Composante du coût	Hypothèse de travail
Frais de personnel (salaires + charges salariales)	Totalité des frais de personnel de la DMV e des Services régionaux + 25% des frais de personnel de la Direction Générale et de la DAF
Frais de déplacement	25% de frais de cette rubrique
Frais essence et lubrifiants	25% de frais de cette rubrique
Frais eau et électricité	25% de frais de cette rubrique
Fourniture de bureau	25% de frais de cette rubrique
Médecin de travail	50% de frais de cette rubrique
Cotisation	2% de frais de Personnel
SOUS-TOTAL	Somme de tous les frais antérieurs
Dépenses imprévues	5% du sous-total
TOTAL	Sous-total + imprévus

Source : Elaboré par l'Equipe d'experts

Sur la base d'une superficie exploitable au niveau des AHA de 12 500 ha, le coût d'appui tel que dégagé par l'Equipe d'experts (voir tableau ci-dessous) conformément aux hypothèses précitées s'élèverait à 15 040 CFA par ha ce qui correspond à 10 036 CFA par campagne par ha si l'on considère un taux d'intensification de 150% (1,5 campagne/ha/an) toutes sortes de cultures confondues (rizicultures et polyculture).

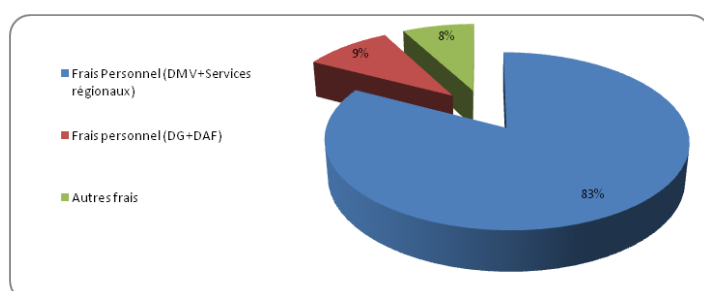
Tableau 33 : Calcul des coûts d'appui selon les frais dégagés par rubrique

RUBRIQUE	Année				Salaire brut+20%	Prise en compte(%)	Coût (10 ⁶ CFA)
	2008	2009	2010	Moyenne (3 ans)			
•DMV/Adm. centrale	18	17	14	16	19	100%	19
•Services régionaux	109	107	106	107	129	100%	129
•DAF	40	31	28	33	40	25%	10
•Direction Générale	24	23	24	24	28	25%	7
Sous total 1	191	178	172	180	-		165
Frais de déplacement	19	14	6	13	-	25%	3
Frais d'essence et de lubrifiants	30,9	20,4	9,9	20,4	-	25%	5
Frais eau et électricité	10,7	10,1	11	10,6	-	25%	3
Fourniture de bureau	0,73	1,2	1,3	1,1	-	25%	0.3
Médecin de travail	13,6	3,8	0,9	6,1	-	50%	1,5
Cotisation/Comité d'Etablissement	3,2	2,9	2,9	3	-	2%	0,75
Sous total 2	78	52	32	54	-		14
Sous total 1 + Sous total 2	269	230	204	234			179
Dépenses imprévues	-	-	-	-	-	5%	9
TOTAL	282	241	214	246	-	-	188

Source : Elaboré par l'Equipe d'expert sur la base des données DAF/ONAH - 2013

On constate que dans le coût d'appui, les frais de personnel représentent la charge la plus importante soit près de 88%, le reliquat (12%) correspondant aux frais de gestion.

Figure 15 : Contribution des frais du personnel par rapport au total de charges d'appui



Si on recoupe le coût de la redevance ainsi trouvé par une méthode utilisant un taux d'inflation moyen de 5% par an, l'actualisation de la redevance aboutirait à un montant de 11200 CFA par campagne et par hectare ou 16 000 CFA par hectare et par an, ce qui serait très proche du coût de la redevance tel que dégagé par l'Equipe d'expert

3.4.10.6. Evolution des résultats financiers de l'ONAHA

Il faut tout d'abord noter que l'ONAHA a toujours enregistré un retard important dans l'établissement de ses bilans. Ceux des exercices relatifs à la période 2004-2012 viennent d'être établis mais n'ont pas encore été examinés par le Conseil d'Administration.

Les résultats financiers de l'ONAHA en prenant en considération la subvention par l'Etat tels qu'ils ressortent des bilans des dix dernières années sont comme suit :

- Cinq exercices sur dix sont déclarés par la DAF/ONAHA déficitaires pour avoir enregistré des pertes.
- Cinq exercices sont déclarés bénéficiaires alors que ce n'est pas tout à fait le cas, car si l'on fait abstraction de la subvention accordée par l'Etat tous ces exercices deviennent déficitaires. Dans ce cas là, il s'agit donc pour ces exercices d'excédent et non de bénéfice.

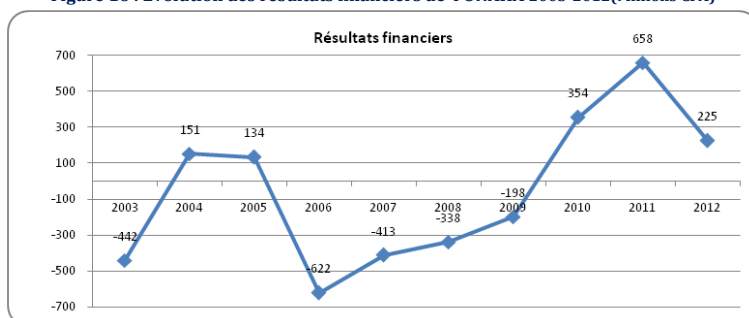
Le tableau N°34 et la figure N°16 ci-dessous illustrent l'évolution de cette situation.

Tableau 34 : Evolution des résultats financiers de l'ONAHA 2003-2012

Année	Description	Montant	Observations
2003	Perte	-442	L'ONAHA a bénéficié d'une subvention de l'Etat de 156 Millions CFA
2004	Bénéfice	+151	L'ONAHA a bénéficié d'une subvention de l'Etat de 115 Millions CFA
2005	Bénéfice	+134	L'ONAHA a bénéficié d'une subvention de l'Etat de 150 Millions CFA
2006	Perte	-622	L'ONAHA a bénéficié d'une subvention de l'Etat de 112 Millions CFA
2007	Perte	-413	L'ONAHA a bénéficié d'une subvention de l'Etat de 219 millions CFA
2008	Perte	-338	L'ONAHA a bénéficié d'une subvention de l'Etat de 150 Millions CFA
2009	Perte	-198	L'ONAHA a bénéficié d'une subvention de l'Etat de 159 Millions CFA
2010	Bénéfice	+354	L'ONAHA a bénéficié d'une subvention de l'Etat de 617 Millions CFA
2011	Bénéfice	+658	L'ONAHA a bénéficié d'une subvention de l'Etat de 690 Millions CFA
2012	Bénéfice	+225	L'ONAHA a bénéficié d'une subvention de l'Etat de 670 Millions CFA

Unité : Million CFA Source : DAF / ONAHA-2013

Figure 16 : Evolution des résultats financiers de l'ONHA 2003-2012 (Millions CFA)



Par ailleurs si l'on totalise la subvention accordée par l'Etat durant les dernières années (2003-2012), son montant s'élèverait à 3 038 Millions CFA tandis que les pertes telles que déclarées par les services de l'ONHA totaliseraient ensemble près de 498 Millions CFA.

3.4.10.7 Enseignements à tirer

Il faut tout d'abord signaler que les investigations et l'analyse financière n'ont pas été du tout une tâche facile et ce faute de l'existence, dans l'Organisation fonctionnelle de l'ONHA, d'une comptabilité analytique et d'un système de contrôle budgétaire officiel. Il a fallu donc utiliser les données disponibles fournies au fur et à mesure par le Personnel de la Direction Administrative et Financière. Après traitement et analyse, il a été possible de tirer les premiers enseignements sur la situation financière dont les plus importants seraient comme suit :

- Au plan financier, l'ONHA a depuis les années «90» connu un déséquilibre entre les ressources et les emplois notamment lorsqu'il n'arrivait pas à décrocher des marchés de l'Etat. C'était le cas plus d'une fois et plus particulièrement au cours des années 2008 et 2009 lorsque le chiffre d'affaire de l'Office a enregistré des niveaux très bas, jamais atteints auparavant soit respectivement 315 millions CFA et 346 millions CFA.
- Les ressources de l'Office provenaient pour l'essentiel et lorsque cela est possible des marchés de travaux contractuels et de la location du matériel. Elles ont un caractère très aléatoire alors que l'Office a des engagements financiers fixes (salaires, frais de gestion, service public,...) qu'il est obligé d'honorer d'une façon ou d'une autre.
- Le déséquilibre financier a provoqué des situations très pénibles pour la Direction Générale et le personnel de l'Office (retard de paiement des salaires pendant quelque mois de suite, non renouvellement de matériel et d'équipements de travail,...)
- L'Etat a accordé durant la dernière décennie une subvention forfaitaire servie annuellement, arrêtée à 150 Millions CFA en 2003 puis elle a été améliorée à partir de l'année 2010 pour atteindre un niveau jamais réalisé auparavant (690 Millions CFA).
- Sur les dix dernières années, l'ONHA a réalisé cinq exercices déficitaires et cinq déclarés comme étant bénéficiaires alors qu'il s'agit plutôt d'excédents et non de bénéfices du fait de l'allocation d'une subvention forfaitaire accordée par l'Etat.

- Les pertes cumulées durant les dix dernières années telles que déclarées par les services de l'ONAH ont atteint ensemble une enveloppe de (-492) Millions CFA ; si l'on y ajoute la subvention allouée par l'Etat dont le montant cumulé atteint 3 038 millions CFA, le coût cumulé et supporté au final (à fin 2012) par l'Etat s'élèverait à 3529 Millions CFA.
- L'endettement de l'ONAH qui s'élève au terme de l'année 2012 à 4 708 Millions CFA dont 60% dus à l'Etat (dettes directes et dettes fiscales). Si ces dettes ne sont pas apurées et/ou consolidées d'une certaine manière, elles ne pourraient jamais être honorées par l'ONAH au vu des résultats financiers des derniers exercices. Des solutions radicales sont à prononcer par l'Etat et une consolidation à négocier avec les Banques, la CNSS et les fournisseurs, doit être mise en œuvre aussi rapidement que possible.
- Les créances de l'ONAH s'élèvent à la fin 2012 à près de 627 Millions CFA dont certaines sont anciennes et nécessitent la mise en œuvre d'une stratégie de recouvrement agressive avec obligation de résultats de la part de la Direction Générale de l'ONAH.

3.5. CONCLUSION GÉNÉRALE

L'ONAHA a été créé en 1978 en vue de servir d'outil privilégié pour la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de développement de l'**Agriculture irriguée** dans le pays et ce à travers la réalisation des aménagements hydro-agricoles et l'intensification des productions agricoles dans les périmètres irrigués. Il a vécu une histoire pleine de perturbations dès les premières années notamment à partir de 1982 (séminaire de Zinder) lorsque l'Etat a changé de politique et a décidé de se désengager et de prendre du retrait par rapport aux interventions directes en cédant plus de place à l'initiative privée.

C'est dans ce cadre que la responsabilité de la gestion et de l'exploitation des aménagements hydro-agricoles a été transférée de l'ONAHA aux coopératives A.H.A et que les « Entreprises de travaux » privées ont été appelées à s'impliquer progressivement, à travers les appels d'offres, dans la réalisation des aménagements hydro-agricoles. Sauf que ce transfert d'attributions a eu lieu sur une simple décision politique sans préparation préalable et sans mesures d'accompagnement permettant de créer les conditions nécessaires de réussite.

De ce fait et pour d'autres raisons qui sont analysées dans le document, l'ONAHA n'a pas pu s'adapter à cette nouvelle situation de même que les Coopératives et les « Entreprises de travaux » n'ont pas, elles aussi, su se préparer en comptant sur leurs propres moyens pour assurer la transition dans les meilleures conditions. En effet :

- (i) Malgré toutes les réflexions et les tentatives de restructuration, l'ONAHA n'a pas su mettre en œuvre une stratégie opérationnelle lui permettant d'adapter son rôle au nouveau contexte économique et recentrer ses activités en accordant plus de place aux programmes d'appui au développement et à l'intensification de l'agriculture dans les périmètres irrigués. Il n'a pas cherché aussi à diversifier ses activités et s'est contenté de miser sur les opportunités de réalisation de nouveaux aménagements hydro-agricoles tout en comptant sur le soutien financier de l'Etat (subvention) alors que les objectifs de l'Office sur le moyen et le long terme n'étaient pas clairs.
- (ii) Les « Coopératives A.H.A » n'étant pas préalablement préparées à leurs nouvelles missions en cumulant à la fois plusieurs activités (gestion et exploitation des aménagements hydro-agricoles au lieu et à la place de l'ONAHA, encadrement et accompagnement des exploitants agricoles,...), trouvent jusqu'à ce jour des difficultés multiples pour assurer leur nouveau rôle. Certaines d'entre elles continuent à compter sur l'assistance de l'ONAHA et de l'Etat sans faire l'effort nécessaire pour se démarquer et compter réellement sur leurs propres moyens.
- (iii) Les « Entreprises privées » participant dans les appels d'offres pour la réalisation de nouveaux aménagements hydro-agricoles ne se sont pas elles aussi organisées comme il se doit en se dotant des moyens nécessaires pour que, une fois sélectionnées, elles puissent remplir correctement la réalisation des travaux qui leurs sont confiés. D'après certaines sources, plus d'une « Entreprise privée » a fini par abandonner le marché bien avant son achèvement.

Aujourd'hui, la situation de l'ONHA est des plus difficiles se caractérisant par des déséquilibres financiers entre les ressources budgétaires propres et les charges enregistrées. Pour atténuer ces déséquilibres l'Etat intervient en lui accordant une subvention annuelle forfaitaire variable d'une année à une autre. Cette situation s'expliquerait en fait principalement par :

(i) la nature des activités développées par l'Office et qui sont de deux types :

- Activités d'encadrement et d'assistance technique des Coopératives et des exploitants agricoles, lesquelles ont **un caractère de service public** et ne sont rémunérées qu'à hauteur de 30% de leur coût soit 65 à 70 millions CFA par an en moyenne sur un coût total de 200 millions CFA environ (estimation de l'Equipe d'Experts dans les conditions actuelles de réalisation).
- Activités d'Entreprise (travaux neufs d'aménagement ou de réhabilitation) qui ont **un caractère concurrentiel** et qui sont censées dégager des profits à l'ONHA sinon générer au moins des bilans financiers équilibrés. Actuellement ce n'est pas le cas (si l'on ne tient pas compte de la subvention de l'Etat). Depuis déjà plusieurs années, ces activités dégageraient des résultats négatifs que l'ONHA ne peut pas supporter indéfiniment.

(ii) Le mode opératoire de réalisation de travaux d'Entreprise (gestion directe) qui présentent des insuffisances : au niveau de l'organisation des chantiers, absence de comptabilité analytique, absence de comptabilité matière, défaillance des procédures de travail écrites, estimation des coûts de travaux...

Devant les enjeux et les défis à relever pour développer l'**Agriculture irriguée** au Niger et renforcer la sécurité alimentaire du pays (passage de 14 300 ha d'aménagements hydro-agricoles en 2013 à près de 70 000 ha à l'horizon 2030) l'Etat aurait besoin dans le futur d'un outil d'encadrement et de pilotage des programmes à engager pour développer l'**Agriculture irriguée** au Niger.

Cet outil est très utile car il servirait de plateforme (interface) pour assurer le rôle d'intégration et d'orchestration de l'ensemble des efforts et des initiatives déployés par les différents acteurs concernés par l'**Agriculture irriguée** au Niger. L'ONHA pourrait être cet outil privilégié s'il se reconvertit en réajustant ses missions pour mieux répondre aux nouveaux objectifs de l'Etat qui découlent naturellement des enjeux et des défis à relever tels que définis entre autres par l'Initiative «3N» et le grand projet du barrage de Kandadji.

Dans cette perspective et pour répondre à ces objectifs de «coordination, planification, encadrement et pilotage des programmes de développement de l'**Agriculture irriguée**, l'ONHA sera appelé à travailler, durant les cinq prochaines années, prioritairement sur les axes suivants :

- Repositionnement de l'Office et recentrage de ses missions en prenant en considération les enjeux et les défis à relever dans le futur (encadrement de 70 000 ha de périmètres irrigués à l'horizon de 2030, renforcement de la sécurité alimentaire, développement de l'approche filière et valorisation des produits agricoles «chaîne des valeurs»,...).
- Réorganisation structurelle de l'Office en s'ouvrant sur l'environnement scientifique et économique tout en développant des connexions transversales avec ses partenaires potentiels ce qui doit lui permettre de jouer le rôle d'une interface d'intégration des programmes de développement de l'**Agriculture irriguée** au Niger.

- Renforcement des capacités humaines de l'Office à travers la formation continue (acquisition de savoir-faire) et le recrutement de compétences de haut niveau capables d'assurer l'intégration et le pilotage des programmes d'intervention.
- Adoption par la Direction Générale de l'ONAH d'une approche globale et participative pour la définition des objectifs et des résultats attendus de l'Office sur le moyen et le long terme et ce en prenant en considération l'ensemble des aspects qui ont un lien fort avec le développement stratégique de **l'Agriculture irriguée**.
- Amélioration de la gouvernance de l'ONAH à travers : (i) la décentralisation l'organisation du travail, (ii) l'amélioration des procédures et l'utilisation d'outils de gestion appropriés, (iii) la mise en place de système d'un suivi-évaluation des programmes de développement, (iv) la mise en place d'un système d'information multidimensionnel accessible aux utilisateurs même à distance (partage de l'information), (v) le renforcement de la transparence dans les transactions et développement de la culture de responsabilisation à tous les niveaux s'appuyant sur la décentralisation, (vi) l'obligation de résultats et la motivation,...

ANNEXES

Annexe 1 : Synthèse des propositions antérieures relatives à la restructuration de l'ONAH.....	102
Annexe 2 : Compte rendu de la réunion de démarrage de la mission d'Etude	108
Annexe 3 : Liste des personnes contactées.....	114
Annexe 4 : Liste des documents consultés.....	117
Annexe 5 : Liste des présents pour l'atelier d'analyse	120
Annexe 6 : Liste des présents de l'atelier de restitution des résultats du diagnostic.....	123

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS ANTÉRIEURES RELATIVES À LA RESTRUCTURATION DE L'ONAH

Annexe 1 : Synthèse des propositions antérieures relatives à la restructuration de l'ONAHA

LIBELLE DE L'ETUDE	PROPOSITIONS	
	A caractère Institutionnel et Organisationnel	A caractère Financier
1) Proposition de réformes du système coopératif et de l'ONAHA (Ponsy et Rabes -Août 1991)	1) Sur les plans institutionnels et organisationnel - Adaptation des missions de l'ONAHA - Missions permanentes : étude des projets, organisation de la mise en valeur, assistance technique aux Coopératives AHA, suivi et évaluation, analyse économique des coûts et des impacts des aménagements hydro-agricoles. - Missions transitoires : appui à la gestion financière et comptable des Coopératives AHA (cette mission peut évoluer sur le moyen terme en un centre de gestion autonome), réalisation des travaux d'entretien pour le compte des Coopératives AHA. - Adaptation de l'organisation de l'ONAHA - La nouvelle structure comprendra : - Une Direction Générale, une Direction Administrative et Financière, une Direction Technique et une Cellule de suivi-évaluation - Trois Directions Régionales (Tillabéry, Niamey et Birni-N'Konni/Tahoua) - Création d'un service d'entretien (SEPI) ayant suffisamment d'autonomie - Création d'un service d'appui à la gestion des Coopératives AHA rattaché directement à la Direction Générale	2) Sur le plan financier « Restitution » des comptes bloqués des Coopératives AHA à la BDRN au profit des Coopératives AHA titulaires de ces comptes. - Octroi à l'ONAHA après sa restructuration d'une dotation budgétaire annuelle de 250 000 000 CFA. - Elaboration des budgets prévisionnels et instauration d'un contrôle budgétaire à l'ONAHA. - Ajustement des coûts de prestation des services rendus par l'ONAHA aux Coopératives AHA en leur faisant supporter seulement les charges directes ayant lien avec les services rendus (les charges indirectes de fonctionnement de l'ONAHA ne peuvent être prises en charge par les Coopératives AHA).

LIBELLE DE L'ETUDE	PROPOSITIONS	
	A caractère Institutionnel et Organisationnel	A caractère Financier
	Protection de la production nationale du riz et appui à l'organisation de la commercialisation par les pouvoirs publics	
2) Plan de redressement de l'ONAHA (comité interministériel Octobre 1992)	1) Sur le plan institutionnel et organisationnel - Nécessité de réaliser une étude complémentaire pour affiner le plan de redressement proposé dont le financement peut être assuré par la C.C.C.E., - Meilleure définition des missions à remplir par l'ONAHA en fonction des besoins en services des Coopératives AHA et des producteurs à travers un nouveau Contrat-Plan : Etat-ONAHA-Coopératives qui vise essentiellement l'amélioration des mécanismes régissant la filière rizicole, - Abandon de la fonction « Entreprise » de l'ONAHA avec des modalités qui restent à définir, - Amélioration de l'aspect organisationnel des Coopératives AHA en vue d'une meilleure commercialisation et paiement des redevances, - Nécessité de mise en œuvre des mesures de protection quantitatives de la filière rizicole sans se limiter à une protection exclusivement tarifaire et ceci compte tenu du contexte socio-économique.	

Annexe 1 (suite) : Synthèse des propositions antérieures relatives à la restructuration de l'ONAHA

LIBELLE DE L'ETUDE	PROPOSITIONS	
	A caractère Institutionnel et Organisationnel	A caractère Financier
3) Programme de restructuration de l'ONAHA (PONSU, CEDRE Conseil SARL 1993)	1) Sur les plans juridique et réglementaire - Agrément du projet du statut des Coopératives AHA, - Elaboration des textes donnant aux Coopératives AHA les droits et obligations de concessionnaire de l'Etat sur les Périmètres Irrigués, - Elaboration d'un projet de décret harmonisant les missions et le statut l'ONAHA en tant qu'EPIC, - Renforcement du dispositif de protection et du système d'information de la filière rizicole et des principales productions irriguées. 2) Sur le plan organisationnel - Mise en place de la nouvelle organisation de l'ONAHA : ((i) : établissement d'un nouvel organigramme, établissement d'un plan de recrutement et formation, renforcement en équipements complémentaires ; (ii) : établissement d'un plan social ; (iii) constitution de l'unité de maintenance ; (iv) analyse détaillée des coûts des travaux d'entretien et optimisation du mode d'intervention de l'unité de la maintenance,	3) Sur le plan financier - Restructuration financière de l'ONAHA et des Coopératives, - Audit de l'ONAHA et mise à jour de l'audit des coopératives AHA, - Analyse des conditions de gestion de l'ONAHA et des Coopératives AHA, - Etablissement du budget (94,95 et 96) et évaluation des besoins en fonds de roulement de l'ONAHA, des Coopératives AHA et des problèmes de trésorerie, - Etablissement par l'ONAHA d'une procédure donnant une certaine autonomie de gestion à l'unité maintenance

LIBELLE DE L'ETUDE	PROPOSITIONS	
	A caractère Institutionnel et Organisationnel	A caractère Financier
	Renforcement des relations contractuelles entre l'ONAHA d'une part et les autres partenaires d'autre part (Etat, Coopératives AHA, RINI, DG/GR, INRAN,...) moyennant l'adaptation des contrats en vigueur et l'établissement de cahiers de charge spécifiques)	Elaboration d'une étude de faisabilité pour la création d'un centre d'appui à la gestion comptable et financière des Coopératives AHA.
4) Document de restructuration de l'ONAHA (Comité interministériel mis en place par Arrêté n° 573/MF/RE/DEPP du 21 décembre 1999)	1) Au plan institutionnel - Renforcer l'ONAHA en tant qu'EPIC dans son rôle d'organisme d'appui et de développement - Etendre le rôle et les compétences de l'ONAHA à l'encadrement rural hors aménagements (irrigation privée, travaux de CES,...etc..) - Articuler des missions et activités principalement autour d'étude et élaboration des microprojets de développement : - Appui aux Coopératives AHA : conseil technique, formation, innovation et vulgarisation, etc.. - Maintenance des aménagements en restaurant une redevance forfaitaire, 2) Au plan organisationnel - Procéder au réajustement des effectifs du Personnel en prenant en considération les besoins réels de l'Office, - Etablir une adéquation emploi/profil, 3) Au plan foncier - Maintenir les terres aménagées dans leur statut public actuel comme propriété de l'Etat en les mettant à la disposition des Coopératives AHA et des paysans pour exploitation sous forme contractuelle	1) Au plan Financier - Assainir la situation financière de l'ONAHA avec le soutien de l'Etat, - Veiller aux équilibres financiers entre les produits et les charges d'exploitation, - Développer l'activité prestation de service à travers une meilleure utilisation des ateliers de réparation en direction de la clientèle privée, - Servir une subvention à l'ONAHA sur budget de l'Etat calculée en fonction du volume et de la pertinence des activités, - Arrêter un plan d'apurement des dettes de l'ONAHA, - Recouvrir les créances, - Réorganiser les services financiers et comptables de l'ONAHA, - Mettre en place des mécanismes et des instruments de gestion efficace.

Annexe 1 (suite) : Synthèse des propositions antérieures relatives à la restructuration de l'ONAHA

LIBELLE DE L'ETUDE	PROPOSITIONS	
	A caractère Institutionnel et Organisationnel	A caractère Financier
5) Programme de viabilisation de l'ONAHA (comité interministériel mars 2008)	1. A court terme Institutionnel	1. A court terme Financière i.Allocation à l'ONAHA des ressources financières pour la mise en œuvre du programme de

LIBELLE DE L'ETUDE	PROPOSITIONS	
	A caractère Institutionnel et Organisationnel	A caractère Financier
	i. Adoption de la loi portant modification de l'Ordonnance N°78-39 du 20/12/1978 et de son décret d'application ii. Application des dispositions de l'Ordonnance 86-002 du 10/01/1986 déterminant l'exercice de la tutelle et le contrôle des OSEM • Organisationnel i. Nomination du président du Conseil d'Administration ii. Adoption de l'organigramme conformément au nouveau programme de viabilisation 2. A moyen terme • Institutionnel i. Elaboration d'un contrat plan Etat-ONAHA ii. Réexamen du contrat ONAHA-Coopératives • Organisationnel i. Elaboration du cahier de charges du Directeur Général et des directeurs centraux avec mandat à durée déterminée ii. Elaboration d'un plan de recrutement et de formation du personnel iii. Harmonisation du statut du personnel et le règlement intérieur avec les dispositions de l'ONAHA	viabilisation ii. Réactualisation du manuel de procédures administratives, comptables et financières iii. Apurement des arriérés du personnel de l'ONAHA

ANNEXE 2 : COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DE DÉMARRAGE DE LA MISSION D'ÉTUDE

Annexe 2 : Compte rendu de la réunion de démarrage de la mission d'Etude

Objet : Réunion de démarrage du 09 avril 2013 relative à l'étude de restructuration de l'ONAHA

Liste des annexes :

- **Annexe 1 : Liste des Présents**
- **Annexe 2 : Programme de visites de terrain convenu avec l'ONAHA**

Le Mardi 10 avril 2013 à 10 :00 heures s'est tenue, dans les locaux de La Direction Générale de l'Office National des Aménagements hydro-agricoles (ONAHA), la première réunion relative au démarrage de l'étude sur la restructuration de l'Office.

L'ordre du jour de la réunion comportait trois points :

- Prise de contact avec la Direction Générale ;
- Recueil de la documentation,
- Elaboration d'un calendrier d'entretien avec les partenaires de l'ONAHA et les visites de terrain dans les régions ;
- Logistique.
- Liste des Présents (cf annexe1)

L'équipe d'experts chargée de l'étude a été reçue par Monsieur le Directeur Général de l'ONAHA en présence de ses collaborateurs qui a souhaité la bienvenue aux experts en exprimant en tant que Institution ses attentes de cette étude.

Avant d'aborder les différents points, le chef de mission de la présente étude a fait une brève présentation des trois experts. Il a rappelé les termes de référence et les objectifs de la mission en développant l'approche méthodologique qui sera adopté l'équipe d'experts pour conduire cette étude. Eu égard à la durée très serrée de l'étude (45 jours), le chef de mission a souhaité une collaboration conséquente de la part de la Direction de l'ONAHA notamment pour la collecte de l'information (recueil de documentation) et les facilitations nécessaires.

Après l'intervention du chef de mission des Consultants, le Directeur Général de l'Office a pris la parole, pour faire le rappel des différentes études de restructuration qui ont été conduites depuis à l'intention des consultants. Il a reconnu l'intérêt de la présente étude pour son Office. Il a clarifié les attentes du Gouvernement, du conseil d'administration de l'Office et de sa Direction par rapport à l'étude. Il a précisé que les Aménagements hydro-agricoles constituent le modèle de développement de l'Irrigation tel que défini dans la nouvelle stratégie 3N « les Nigériens Nourrissent les Nigériens ». Il a rassuré l'équipe des Consultants de sa disponibilité ainsi que de celle de ses collaborateurs pour apporter les facilitations nécessaires à la réussite de la mission.

Le responsable de suivi-évaluation de l'ONAHA a été désigné par le Directeur Général comme le répondant des Consultants durant cette étude.

Après ces deux interventions, qui ont été enrichies par les autres participants, la réunion s'est poursuivie dans la salle de réunion de la Direction Générale de l'ONAHA avec les collaborateurs directs de Monsieur le Directeur Général et le représentant du PRODEX. Au cours de cette réunion, il a été procédé à l'examen de l'ordre du jour suivant :

1) Prise de contact et rappel des objectifs.

La mission a bien noté la disponibilité de Monsieur le Directeur Général et de ses collaborateurs pour faciliter le démarrage de la présente étude en assurant l'accompagnement nécessaire. L'équipe d'experts a bien aussi noté les attentes de l'office de cette étude. Les objectifs et résultats attendus ont été à l'occasion bien clarifiés.

2) Recueil de la Documentation

L'importance de la documentation étant reconnue par tous les membres présents à la réunion, comme étant la base d'une meilleure connaissance de l'Office dans le but d'asseoir un diagnostic de qualité. A cet effet, Il a été demandé à la Direction de l'ONAHA de rassembler et mettre à la disposition des Consultants dans les meilleurs délais tous les documents pouvant aider à conduire cette Etude dans les meilleures conditions.

Cette documentation doit couvrir l'ensemble des aspects concernant : l'ONAHA, les stratégies de développement des périmètres irrigués, l'environnement institutionnel,Les consultants ont noté que l'Office a déjà mis à leur disposition un premier lot des documents.

La documentation étant répartie dans les différentes administrations de l'ONAHA et ses partenaires. Les représentants de l'ONAHA à cette réunion ont pris l'engagement de fournir les documents disponibles, immédiatement après la réunion. Une autre partie de la documentation sera fournie le lendemain et progressivement. Les Consultants ont émis le souhait d'obtenir la documentation à temps afin d'éviter tout retard dans le déroulement de la revue documentaire.

Le Consultant en irrigation a été désigné à ce titre pour recevoir et archiver ces documents et être le principal interlocuteur et vis-à-vis direct de l'ONAHA pour cette question.

3) Organisation des entretiens avec les Responsables

Les consultants ont soumis une liste des Institutions et des partenaires de l'ONAHA qu'ils souhaitent rencontrer durant la semaine en cours (du 8 au 13 Avril) avant d'entamer les visites de terrain. Il s'agit entre autres des Institutions :

- Le Ministère de l'Agriculture et certaines Directions de ce Département (DG. Génie Rural, DG. Agriculture, DAC/POR, IRAN) ;
- La Haute Autorité de la Stratégie 3N ;
- La Direction des ressources en eau/Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement ;
- La Direction Générale de la production animale/ Ministère de l'élevage.
- Le Président du Conseil d'Administration de l'ONAHA,

Les représentants de l'Office ont pris l'engagement de prendre contact avec ces structures en vue d'arrêter un calendrier d'entretien. Les Consultants seront informés à temps des lieux, heures et dates des différentes rencontres programmées étant signalé qu'ils sont disponibles en dehors de la période du 17 au 22 Avril 2013 réservée aux visites de terrain.

Les consultants ont été informés, à la fin de la réunion que l'ONAHA a déjà pris rendez- vous avec le Secrétaire Général du Ministre de l'Agriculture pour la journée de Mercredi 10 Avril 2013 à 8 :45 au siège du Ministère.

4) Programme des Visite de Terrain.

Les visites programmées en accord avec les responsables de l'ONAHA se feront région par région et concerneront à chaque fois un échantillon représentatif de périmètres Hydro-agricoles en étant encadrés par l'ONAHA.

Ces visites ont pour objectif de s'informer de visu de l'état des infrastructures en place et d'apprécier le niveau de mise en valeur des terres. Comme elles seront aussi une occasion pour se réunir et discuter avec les responsables des services régionaux de l'ONAHA avec la participation des responsables des coopératives de base et des acteurs bénéficiaires des appuis de l'ONAHA

Ces réunions seront conduites sous forme de mini-ateliers participatifs animés par les consultants en vue de cerner les attentes des acteurs dans la région de toute future restructuration de l'ONAHA.

La liste des périmètres irrigués objet de ces visites a été convenue d'un commun accord et se trouve jointe en annexe du présent compte rendu.

Annexe 2.1

LISTE DES PRESENTS

Nom et Prénom	Fonction	Coordonnées	Etablissement
Kouré Aliou	Directeur Général	96963446 20309017	ONAHA
Salifou Moussa KADER	Directeur Administratif et Financier	96975727 90636999	ONAHA
Yahaya Labaran	Directeur des Infrastructures	97295395 90566568	ONAHA
E. Masnane Sain	Directeur du Matériel et de l'Atelier	93939898	ONAHA
Elh Sala Ibrahim	Chef Suivi et Evaluation /Chef service ONAHA Niamey	98347232 90873383	ONAHA
Mohamed Taieb BELHAJ	Chef de Mission	91 406367	Equipe des Consultants
Illa Ado	Expert en irrigation	96967199	Equipe des Consultants
Boubaker JHAYDER	Expert Agronome	91406359	Equipe des Consultants
Boubacar Mahamadou	SSE/PUSA2	96889176	PRODEX

Annexe 2.2

PROGRAMME DE VISITES DE TERRAIN CONVENU AVEC L'ONAHA

Date	Période (j)	Périmètre Irrigué / Lieu	Activités	Experts concernés/Remarques
17/04/2013	1 ^{er} jour	Tillabéry	7 :00 : Départ 8 :00-12 :00 : Visite de 4 sites (Sona, Lossa, Komany et Tillakina) 12 :00 à 13 :00 : Pause 13 :00 – 15:00 : Entretien avec responsables de l'ONAHA de Tillabéry 15 :00-17:00 : Ateliers avec acteurs (2 personnes/coopératives + 1 DP) x 7 sites non visités	Toute l'équipe
18/04/2013	2 ^{ème} jour	Niamey	7 :00 : Départ 8 :00-12 :00 : Visite de 3 sites représentatifs (Saadia, Saga et Liboure) 12 :00 à 13 :00 : Pause 13 :00 – 14:30 : Entretien avec Responsables ONAHA de Niamey 14:30-17:00 : Ateliers d'écoute et d'analyse avec acteurs (2 personnes/coopératives + 1 DP) x 7 sites non visités	Toute l'équipe
19/04/2013	3 ^{ème} jour	Gaya (Dosso)	7 :00 : Départ 12 :00 : Arrivée à Gaya 12 :00 à 13:00 : Pause 13 :00 – 14:30 : Entretien avec Responsables ONAHA de Gaya 14 :30-17:00 : Ateliers d'écoute et d'analyse avec acteurs (2 personnes/coopératives + 1 DP) x 6 sites non visités	Toute l'équipe/Coucher à Gaya

Date	Période (j)	Périmètre Irrigué / Lieu	Activités	Experts concernés/Remarques
20/04/2013	4 ^{ème} jour	Gaya (Dosso)	7:00 -11:00 : Visite de 3 sites représentatifs (Terra, Gaya Amont et Yelou) 11:00 - 12:00 : Pause 12:00 : Départ pour Konni (400 Km de route goudronné)	Toute l'équipe/Coucher à Konni
21/04/2013	5 ^{ème} jour	Konni (Tahoua)	7:00 : Départ pour Galmy 8:00 : Arrivée à Galmy (visite d'un site) 9:00 : Retour à Konni 10:00 – 12:00 : Visite de Konni 1 et 2 en passant par le barrage 12:00 – 13:00 : Pause 13:00 – 14:00 : Entretien avec Responsables ONAHA de Konni et Tahoua 14:00-16:00 : Ateliers d'écoute et d'analyse avec acteurs (2 personnes/coopératives + 1 DP) x 7 sites (la totalité des sites) 16:00 : Retour du chef de mission à Niamey 16:00 : Départ de l'expert en irrigation et de l'expert agronome à Maradi	- Expert en irrigation et expert agronome/ Coucher à Maradi
22/04/2013	6 ^{ème} jour	Maradi	7:00-09:00 : Visite du seul site Giratawa 9:00-12:00 : Atelier d'écoute et d'analyse avec le responsable de l'ONAHA et les responsables de 5 coopératives (5 x 2 participants) 13 :00 : Départ pour Niamey 16 :00 : Arrivée à Niamey	Agronome et ingénieur en irrigation/Retour à Niamey

ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES CONTACTÉES

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées**ONAHA**

Yacouba SANDI	Président de Conseil d'Administration de l'ONAHA
Kouré ALIOU	Directeur Général ONAHA
Salifou KADER	Directeur des Affaires Administratives et Financière ONAHA
Elhadj SAMINOU	Directeur de la mise en valeur ONAHA
Yahaya LABARAN	Directeur des Infrastructures
Mamadou Elhadji Mamane Sani	Directeur de l'Atelier et du Matériel
Elhadji Sala Ibrahim	Chef service régional ONAHA/Niamey
Diaouga HAMIDOU	Conseiller financier du DG de l'ONAHA
Amadou MOUSSA	Président de Comité d'Etablissement ONAHA
Na-allassane ABDOL-RAZAK	Chef service régional ONAHA / Dosso
Boureina Harouna KOROMBE	Chef Antenne Gaya
Alio OUSMANE	Chef Antenne Konni
Dan Narba Issaka	Chef Antenne Maradi

PRODEX

Moussa BOLA	Coordonnateur de la PRODEX
Boubacar Mahamadou	SSE/PUSA2
Ali Hadi MAAZOU	Expert chaîne d'approvisionnement/Logistique /PRODEX

Ministère de l'Agriculture

Saidou OUA	Ministre de l'Agriculture
Idrissa CHIPKAO	Directeur de Cabinet de Ministère de l'Agriculture
Illa DJIMRAO	Secrétaire Général / MAG
Moussa AMADOU	Directeur Général de Génie Rural /MAG
Souley KIABEYE	Directeur de Planification /MAG
Aboubacar Mamadou	Inspecteur général

Annexe 3 (suite) : Liste des personnes rencontrées

Ministère de l'Elevage

Mahaman ELHADJI OUSMANE	Ministre de l'Elevage
-------------------------	-----------------------

Ministère de Plan

Yves CHUNLEAU	Chef de mission d'assistance technique PASOC2/Ministère de Plan
---------------	---

PARTENAIRES

Amadou MAMANE	Directeur de la DAC/POR
Hassan DOULLA	Ex Directeur de la DAC/POR / cadre à la DAC/POR
Boubacar ICHAOU	Directeur de l'INRAN
Mossi MAIGA ILLIASSOU	Ingénieur spécialiste en hydraulique agricole /INRAN
Amadou HAOUGUI	Chercheur, INRAN
Ali MOSSI	Président de la CPS
Ayouba HASSAN	Président de la FUCOPRI

STRATEGIES NATIONALES ET PROJETS

Amadou ALLAHOURY DIALLO	Ministre Haut Commissaire - 3N
SEINI Moussa	Directeur Unité Exécution Projet – PDL Kandadji

ANNEXE 4 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

Annexe 4 : Liste des documents consultés

1) Documents des tentatives de Restructuration

- Proposition de réformes du système coopératif et de l'ONAHA (Ponsy et Rabes -Août 1991)
- Plan de redressement de l'ONAHA (comité interministériel Octobre 1992)
- Programme de restructuration de l'ONAHA (PONSy, CEDRE Conseil SARL 1993)
- Document de restructuration de l'ONAHA (Comité interministériel mis en place par Arrêté n° 573/ MF/RE/DEPP du 21 décembre 1999)
- Programme de viabilisation de l'ONAHA (comité interministériel Mars 2008)

2) Autres documents

- Rapport du Comité chargé de finaliser / Conseil d'Administration, 08/2012
- Initiative «3N» : Cadre stratégique et coût estimatif des programmes de l'initiative pour la période 2012 -2015 / 04/2012
- Les Rapports annuels de l'ONAHA de 2001 à 2012
- Note de présentation de l'ONAHA / ONAHA, 03/2010
- Etude de réactualisation du Plan de Développement Local des onze communes d'intervention du programme Kandadji /BERD 01/2013
- Rapport de mission d'appui à la gestion Coopérative, 03/2013
- Rapport relatif au travail du comité *ad hoc* chargé de l'inventaire du patrimoine et de préparer les mesures à prendre sur l'ONAHA, 02/2010
- Note de présentation du CPS, 2013
- Plan d'actions triennal de la FUCOPRI, 01/2010 au 12/2012
- Rapport annuel de la FUCOPRI, 01/2012 – 12/2012
- Rapport annuel de la FUCOPRI, 01/2011 – 12/2011
- Rapport annuel de la FUCOPRI, 01/2010 – 12/2010
- Note sur la présentation de la FUCOPRI, 10/2010
- Diagnostic rapide participatif du périmètre de Galmi, 06/2010
- Fiches Descriptives des variétés de riz/Africa rice, 2009
- Procédure de mise en œuvre des propositions consensuelles de solutions retenues par un comité d'amendement, 09/2006
- Politique rizicole du Niger, ONAHA/MAG, 2006
- Propositions pour une politique rizicole au Niger, 03/2006

Annexe 4 (suite) : Liste des documents consultés

- Stratégie nationale de développement de l'irrigation et de la collecte des eaux de ruissellement (SNDI/CER), 07/2005
- Analyse des résultats de l'enquête sur la situation des Organisations de producteurs au Niger, 05/2005 / recensement général de l'agriculture et du cheptel/RGA/C/Rapport provisoire
- Contribution à l'élaboration du plan de renforcement des capacités articulation SRP/ politiques agricoles, 05/2005
- La gestion collective des systèmes irrigués : cas des aménagements hydro-agricoles rizicoles dans la Vallée du fleuve Niger au Niger, 2004-2005
- Enquête agronomique sur les périmètres irrigués /Rapport provisoire/Programme d'appui à la filière riz / INRAN 02/2004
- Evolution de la situation financière de l'ONAHA de 2000 à 2004
- NOTE sur la RESTRUCTURATION de l'ONAHA, 11/2003
- Annuaire des Aménagements Hydro-Agricoles encadrés par l'ONAHA, 10/2003
- Programme d'appui à la filière riz, Etude de faisabilité, 02/2000
- Gestion techniques et organisation sociale et foncière de l'irrigation, INRAN, 1999
- Les conditions d'une gestion paysanne des aménagements hydro-agricoles en Afrique de l'Ouest, 11/1997
- Contrat d'assistance-conseil ONAHA/Coopérative, 09/1996
- Contrat d'exploitation Coopérative/Exploitant, 10/1979
- Canevas pour l'étude d'un dossier d'agrément d'une coopérative rurale à l'intention des agents de l'action coopérative et de la promotion des organismes ruraux / (DAC/POR)

3) Données élaborées sur la base de la demande de l'Equipe d'experts

- Evolution des bilans de l'ONAHA de 2003 à 2012 /DAF 2013
- Evolution des ressources humaines de l'ONAHA de 2003 à 2012 /DAF 2013.

ANNEXE 5 : LISTE DES PRÉSENTS POUR L'ATELIER D'ANALYSE

Annexe 5.1. Liste de Présents à l'Atelier d'Analyse - ONAHA - Journée du 08/05/2013

Nom et Prénom	Institution	Fonction	Téléphone	Adresse électronique
El Hadj Saminou	ONAHA	DMV	96876968	saminou.elhadj@yahoo.fr
Amadou Elhadi Mamane Sani	ONAHA	DMA	93939898	amsani.twt@gmail.com
Boubacar Mahamadou	PUSA2	SSE	96889176	bmma2007@yahoo.fr
Souley Kiabeye	DEP/MAG	DEG	96298198	kiabeyesouley@yahoo.fr
Zeibada M. Moustapha	ONAHA	SR/Tahoua	96289548	zebzebada@yahoo.fr
Abdou Maman	Coopérative Konni	Président	96500045	
Yahaya Aboubacar	CAIMA	CD/SEC	96490499	aboubacryahaya53@yahoo.fr
Mahaman Sani Abdou	DEP/MAG	Directeur	90102261	mahamansani9@yahoo.fr
Moussa Amadou	ONAHA	Président CE	97997399	moussaamadou@gmail.com
Lamissi Lamoussa	ONAHA	Déléguée Pers.	96274158	
Mazou Gourzé Karidio	SNRHER	Syndicat	97929716	nabisekou@yahoo.fr
DA-Silva Joseph Boukar	PUSA2	Comptable	96988944	joe_boukar2@yahoo.fr
Oumanou Ibrahima	RINI	DE/RINI	96981315	oumanou-ibrahima25@yahoo.fr
Ali Mossi	CPS	Directeur	96593429	cps_cpsti@yahoo.fr
Ibrahima Moussa	DAC/POR/MAG	CDivision SLASC	96521175	ibrahima.moussa2010@gmail.com
Adamou Ekoye	ONAHA	CT/DG	96969817	a.ekoye@yahoo.fr
Issaka Boukari	DGGR/MAG	Agent	96598069	iboukari99@yahoo.com
Sandi Yacouba	PCA/ONAHA	PCA	96965868	
Salifou M. Kader	ONAHA	DAF	96975727	Kaderm.salifou@yahoo.fr
Boukire Bomahima	HC3N	CT Administrateur	96991466	gadakoye@yahoo.fr
Laouali Aboubacar	DI/HCAVN	Agent	97864094	l.aboubacar@yahoo.fr
Yahaya Labaran	ONAHA	DR ONAHA	97295395	yahaya-labaran@yahoo.fr
Bachir Ousseini	CAB/MAG	CT	93937553	bachousseini@yahoo.fr
Bassirou Issifou	FUCOPRI	SGA	96563820	bassirouissifou82@gmail.com
Manou Saâ	FUCOPRI	Chargée Programme	96968859	fucopri@yahoo.fr
Amadou Boncano	Coopérative sébéri	Président Coopérative	96490232	
Elhadj Sala Ibrahim	ONAHA/Niamey	Directeur Régional	98347232	ibrahimsala@yahoo.fr
Na-Allassane Abdoul-Razec	ONAHA/Dosso	Chef service régional Dosso	96299469	naallassane@yahoo.com
Harouna Ibrahima	MAG	DGA	96881226	ibrahima@yahoo.fr
Dan-Narba Issaka	ONAHA/Diffa	Chef service régional Diffa	98131325	dn_issaka@yahoo.fr
Mahamadou Hassane	FUCOPRI	SG	96967925	fucopri@yahoo.fr
Ayouba Hassane	FUCOPRI	Directeur	97088960	fucopri@yahoo.fr
Oumanou Anza	OPVN	Agent	96744747	

Annexe 5.2. Liste de Présents à l'Atelier d'Analyse - ONAHA - Journée du 09/05/2013

Nom et Prénom	Institution	Fonction	Téléphone	Adresse électronique
El Hadj Saminou	ONAHA	DMV	96876968	saminou.elhadj@yahoo.fr
Amadou Elhadi Mamane Sani	ONAHA	DMA	93939898	amsani.twt@gmail.com
Boubacar Mahamadou	PUSA2	SSE	96889176	bmma2007@yahoo.fr
Souley Kiabeye	DEP/MAG	DEG	96298198	kiabeyesouley@yahoo.fr
Zeibada M. Moustapha	ONAHA	SR/Tahoua	96289548	zebzebada@yahoo.fr
Abdou Maman	Coopérative Konni	Président	96500045	-
Yahaya Aboubacar	CAIMA	CD/SEC	96490499	aboubacryahaya53@yahoo.fr
Mahaman Sani Abdou	DEP/MAG	Directeur	90102261	mahamansani9@yahoo.fr
Moussa Amadou	ONAHA	Président CE	97997399	moussaamadou@gmail.com
Lamissi Lamoussa	ONAHA	Déléguée Pers.	96274158	-
Mazou Gourzé Karidio	SNRHER	Syndicat	97929716	nabisekou@yahoo.fr
DA-Silva Joseph Boukar	PUSA2	Comptable	96988944	joe_boukar2@yahoo.fr
Oumanou Ibrahima	RINI	DE/RINI	96981315	oumanou-ibrahima25@yahoo.fr
Ali Mossi	CPS	Directeur	96593429	cps_cpsti@yahoo.fr
Ibrahima Moussa	DAC/POR/MAG	CDivision SLASC	96521175	ibrahima.moussa2010@gmail.com
Adamou Ekoye	ONAHA	CT/DG	96969817	a.ekoye@yahoo.fr
Issaka Boukari	DGGR/MAG	Agent	96598069	iboukari99@yahoo.com
Sandi Yacouba	PCA/ONAHA	PCA	96965868	-
Salifou M. Kader	ONAHA	DAF	96975727	Kaderm.salifou@yahoo.fr
Boukire Bomahima	HC3N	CT Administrateur	96991466	gadakoye@yahoo.fr
Laouali Aboubacar	DI/HCAVN	Agent	97864094	l.aboubacar@yahoo.fr
Yahaya Labaran	ONAHA	DR ONAHA	97295395	yahaya-labaran@yahoo.fr
Oumanou Anza	OPUN	Agent	96744747	-
Bassirou Issifou	FUCOPRI	SGA	96563820	bassirouissifou82@gmail.com
Manou Saâ	FUCOPRI	Chargée Programme	96968859	fucopri@uahoo.fr
Amadou Boncano	Coop sébéri	Président Coopérative	96490232	-
Elhadj Sala Ibrahim	ONAHA/Niaméy	Directeur Régional	98347232	ibrahimsala@yahoo.fr
Na-Allassane Abdoul-Razec	ONAHA/Dosso	Chef service Dosso	96299469	naallassane@yahoo.com
Harouna Ibrahima	MAG	DGA	96881226	ibrahima@yahoo.fr
Dan-Narba Issaka	ONAHA/Diffa	Chef service régional Diffa	98131325	dn_issaka@yahoo.fr
Mahamadou Hassane	FUCOPRI	SG	96967925	fucopri@yahoo.fr
Ayoub Hassane	FUCOPRI	Directeur	97088960	fucopri@yahoo.fr

ANNEXE 6 : LISTE DES PRÉSENTS DE L'ATELIER DE RESTITUTION DES RÉSULTATS DU DIAGNOSTIC

**Annexe 6 : Liste de Présents à l'Atelier de Restitution des Résultats du Diagnostic
- ONAHA - Journée du 28/05/2013**

Nom et Prénom	Institution	Fonction	Téléphone	Adresse électronique
Oumanou Anza	OPVN	Agent	96744747	
Amadou Elhadji Mamane Sani	ONAHA	DMA	93939898	amsani.twt@gmail.com
Boubacar Mahamadou	PUSA2	SSE / PUSA 2	96889176	bmma2007@yahoo.fr
Souley Kiabeye	DEP/MAG	DEG	96298198	kiabeyesouley@yahoo.fr
Yahaya Aboubacar	CAIMA	CD/SEC	96490499	aboubacryahaya53@yahoo.fr
Yahaya Labaran	ONAHA	DR ONAHA	97295395	yahaya-labaran@yahoo.fr
Bachir Ousseini	CT/MAG	CT	93937553	bachousseini@yahoo.fr
Issaka Boukari	DGGR/MAG	Agent	96598069	iboukari99@yahoo.com
Moussa Amadou	ONAHA	Président CE	97997399	moussaamadou@gmail.com
Lamissi Lamoussa	ONAHA	Délégue Pers.	96274158	-
Aboubacar Mamadou Konraa	MAG	DGA/MAG	96287070	-
DA-Silva Joseph Boukar	PUSA2	Comptable	96988944	joe_boukar2@yahoo.fr
Oumanou Ibrahima	RINI	DE/RINI	96981315	oumanou-ibrahima25@yahoo.fr
Ali Mossi	CPS	Directeur	96593429	cps_cpsti@yahoo.fr
Ibrahima Moussa	DAC/POR/MAG	CDivision SLASC	96521175	ibrahima.moussa2010@gmail.com
Salifou M. Kader	ONAHA	DAF	96975727	Kaderm.salifou@yahoo.fr
Boukire Bomahima	HC3N	CT Administrateur	96991466	gadakoye@yahoo.fr
Elhadj Sala Ibrahim	ONAHA/NIAMEY	Directeur Régional	98347232	ibrahimsala@yahoo.fr
Koure Aliou	ONAHA	DG	96963446	-
Garba Radji	MHIE	-	96967752	-
Hamza Balla Djibo	DGGR/MAG	-	96883932	-
Kogo Abdou	DGPV/MAG	-	96971241	-
Bola Moussa	COPRODEX	-	96979790	-
Samba LY Souleyman	IGS/MAG	-	96592584	-
Mohamed Taïeb Belhadj	-	Expert	90416359	-
Ado Illa	-	Expert	90416367	-
Boubaker Jhayder	-	Expert	90907199	-
Hassane Beidou	DEP/MEL	-	96988324	-
Bassirou Issoufou	FUCOPRI	-	96563820	-