

## CONDUITE DU CHANTIER SAGI

### « MAITRISE D'OUVRAGE ET INGENIERIE DES AMENAGEMENTS HYDROAGRIcoles »



## Livrable 3

### Rapport de Diagnostic



VERSION FINALE

Septembre 2022



**CACG - Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne**

Chemin de Lalette – CS 50449

65004 Tarbes Cedex

Tel : 05 62 51 71 49

Fax : 05 62 51 71 30

Email : [sales@cacg.fr](mailto:sales@cacg.fr)

[www.cacg.fr](http://www.cacg.fr)



**SCP – Société du Canal de Provence**

Tholonet

CS 70064

13182 Aix-en-Provence Cedex 5 – France

Email : [SDT1@canal-de-provence.com](mailto:SDT1@canal-de-provence.com)

[www.canaldeprouvence.com](http://www.canaldeprouvence.com)



## Table des matières

<b>ACRONYMES</b> .....	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>2. DEROULEMENT DU CHANTIER</b> .....	<b>2</b>
2.1. OBJECTIFS DU CHANTIER .....	2
2.2. RAPPEL DE L'ORGANISATION DU CHANTIER .....	2
2.3. RAPPEL DES ETAPES .....	4
2.4. RAPPEL DU PLANNING ET DES LIVRABLES.....	5
<b>3. OBJECTIFS SPECIFIQUES DU LIVRABLE</b> .....	<b>7</b>
<b>4. METHODOLOGIE DE TRAVAIL</b> .....	<b>7</b>
4.1. ENQUETES CIBLEES.....	7
4.2. VIE D'EQUIPE.....	9
4.3. CONCERTATION AVEC LE STP.....	11
4.4. COMPILATIONS ET ANALYSES CROISEES .....	11
4.5. DIAGNOSTIC SYNTHETIQUE DES SAGI .....	12
<b>5. RESULTATS</b> .....	<b>13</b>
5.1. RESULTAT DU DIAGNOSTIC PAR SAGI .....	13
5.1.1. Synthèse SAED des réponses pour toutes les cibles enquêtées.....	14
5.1.2. Synthèse SODAGRI des réponses pour toutes les cibles enquêtées .....	17
5.1.3. Synthèse SONADER des réponses pour toutes les cibles enquêtées .....	20
5.1.4. Synthèse ONAHA des réponses pour toutes les cibles enquêtées.....	24
5.1.5. Synthèse ODRS des réponses pour toutes les cibles enquêtées .....	27
5.1.6. Synthèse BAGREPOLE des réponses pour toutes les cibles enquêtées.....	30
5.2. RESULTATS DES ANALYSES CROISEES PAR CIBLE .....	32
5.2.1. Groupe 1 – Similitudes/Différences .....	32
5.2.1.1. Synthèse générale .....	32
5.2.1.2. Synthèse enquête « Direction Générale » .....	33
5.2.1.3. Synthèse enquête « Réalisation des AHA » .....	34
5.2.1.4. Synthèse enquête « Suivi et Evaluation ».....	34
5.2.1.5. Synthèse enquête « Entretien Maintenance ».....	35
5.2.1.6. Synthèse enquête « Ressources Humaines ».....	36
5.2.2. Groupe 2 – Réussites (forces) / Difficultés (faiblesses) .....	37
5.2.2.1. Synthèse enquête « Direction Générale » .....	37
5.2.2.2. Synthèse enquête « Réalisation des AHA » .....	38
5.2.2.3. Synthèse enquête « Suivi et Evaluation ».....	38
5.2.2.4. Synthèse enquête « Entretien-Maintenance » .....	38
5.2.2.5. Synthèse enquête « Ressources Humaines ».....	39
5.2.3. Zoom sur l'analyse croisée des réponses de la cible « Réalisation des AHA » .....	40



5.2.3.1.	<i>Synthèse des tâches de MOA pour la réalisation des AHA</i> .....	40
5.2.3.2.	<i>Détail des tâches de MOA pour la réalisation des AHA</i> .....	42
5.2.3.3.	<i>Forces et faiblesses identifiées</i> .....	49
<b>6.</b>	<b>ELEMENTS DE CONCLUSION DE LA PHASE DIAGNOSTIC</b> .....	<b>52</b>
<b>7.</b>	<b>PREPARATION DE L'ATELIER N°1</b> .....	<b>53</b>
<b>8.</b>	<b>RAPPORT D'ANNEXES</b> .....	<b>54</b>



<i>Figure 1 : Etapes du chantier.....</i>	<i>4</i>
<i>Figure 2 : Planning révisé du chantier .....</i>	<i>6</i>
<i>Figure 3 : Nombre de SAGI/SAR présentes en réunion d'équipe .....</i>	<i>10</i>
<i>Tableau 1 : Membres de l'équipe d'étude.....</i>	<i>3</i>
<i>Tableau 2 : Liste des livrables .....</i>	<i>5</i>
<i>Tableau 3 : Tableau du planning des activités d'enquête (extrait du CR réunion 04-11-2021) .....</i>	<i>9</i>
<i>Tableau 4 : Constitution des deux groupes de travail .....</i>	<i>11</i>
<i>Tableau 5 : Comparaisons des tâches de maîtrise d'ouvrage exercées par la cible enquêtée Réalisation AHA ..</i>	<i>44</i>
<i>Tableau 6 : Comparaison des interfaces avec d'autres services .....</i>	<i>45</i>
<i>Tableau 7 : Comparaison des interfaces avec des prestataires externes.....</i>	<i>46</i>
<i>Tableau 8 : Comparaison de la qualité .....</i>	<i>47</i>
<i>Tableau 9 : Comparaison des mots clefs - Forces.....</i>	<i>50</i>
<i>Tableau 10 : Comparaison de mots clef - Faiblesses .....</i>	<i>51</i>





## ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
AFEID	Association Française pour l'Eau l'Irrigation et le Drainage
AMO	Appui à la maîtrise d'ouvrage (le bureau E-Sud dans le cadre du COSTEA)
AMVS	Autorité de Mise en Valeur de la Vallée du Sourou (Burkina Faso)
ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (Tchad)
AS	Action Structurante
CACG	Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne (France)
CILSS	Comité permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel
COSTEA	COMité Scientifique et Technique de l'Eau Agricole, maître d'ouvrage de l'étude
EC	Expert contributeur
GC	Groupe Consultatif (pour les chantiers d'étude du COSTEA)
GMP	Groupe Moto-Pompes
I2S	Initiative pour l'Irrigation au Sahel
ISRA	Institut Sénégalais de Recherches Agricoles
MOA	Maîtrise d'ouvrage
ODRS	Office de Développement Rural de Sélingué (Mali)
ON	Office du Niger (Mali)
ONAHA	Office National des Aménagements Hydro Agricoles (Niger)
OPIB	Office du Périmètre Irrigué de Baguinéda (Mali)
ROA	Réseau Ouest-Africain (des SAGI)
SAGI	Société d'Aménagement et de Gestion de l'Irrigation
SAED	Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des terres du Delta du Fleuve Sénégal et des vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé
SAR	Société d'Aménagement Régional (France, dont CACG, SCP)
SCP	Société du Canal de Provence (France)
SODAGRI	SOciété de Développement AGricole et Industriel du Sénégal
SONADER	SOciété NAtionale pour le DEveloppement Rural (Mauritanie)
STP	Secrétariat Technique Permanent du COSTEA





## 1. INTRODUCTION

Les Sociétés d'Aménagement et de Gestion de l'Irrigation (SAGI) ont été créées dans les années 1970 dans les Etats Sahéliens pour aménager de vastes zones d'irrigation collective le long des principaux cours d'eau ou à proximité des grands barrages. 12 SAGI existent dont 2 au Burkina Faso, 4 au Mali, 2 au Sénégal, 1 au Niger, 1 en Mauritanie, et 2 au Tchad maintenant.

L'objet de ces Sociétés était résolument la mobilisation de l'eau pour la mise en valeur des zones rurales en vue d'une autosuffisance en riz. Ces organismes ont joué un rôle central dans la réalisation d'infrastructures de mobilisation et de distribution de l'eau en tant que Maître d'Ouvrage délégué par l'État et parfois en tant qu'entreprise de travaux. Elles ont également assuré l'essentiel des fonctions permettant la production irriguée, de l'approvisionnement en intrants à la commercialisation en passant par la maintenance et parfois la transformation post-récolte.

Au cours des années 1990, la crise économique des pays africains s'est traduite par une diminution considérable des ressources publiques allouées aux SAGI, et par voie de conséquence de leur capacité effective d'action. La plupart des SAGI se sont alors concentrées sur la gestion de l'eau et la maintenance des infrastructures.

Le 31 Octobre 2013, les six États du Sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad) ont ratifié la Déclaration de Dakar lors de la Conférence de Haut Niveau sur l'Irrigation au Sahel. Ils se sont engagés à **combinaison leurs efforts pour accroître le rythme et la qualité des investissements dans l'agriculture irriguée**. Une Task Force « l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel » (I2S) a été mise en place, pilotée par le Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel (CILSS) et soutenue par les partenaires techniques et financiers dont la Banque mondiale.

En parallèle, le Comité Scientifique et Technique Eau Agricole (COSTEA<sup>1</sup>) financé par l'Agence Française de Développement, organise des échanges, des études et des retours d'expériences, pour accompagner les changements dans les systèmes irrigués. Le COSTEA et l'Initiative Sahel s'organisent pour coordonner leurs interventions.

Suite à la réalisation en 2015 d'une étude institutionnelle comparative des Sociétés d'Aménagement et de Gestion de l'Irrigation (SAGI) mais aussi à l'aune de l'intérêt manifeste des partenariats entre structures similaires, une volonté de collaboration<sup>2</sup> a émergé, associée à des pistes de travail d'intérêt partagé entre les SAGI. Les SAGI se sont constituées en Réseau en 2017 et pour les accompagner, le COSTEA a validé une **Action Structurante**, dite « **AS SAGI** », permettant de les doter de moyens pour animer leur réseau tout en finançant des études répondant aux défis identifiés. En termes de moyens, il s'agit des méthodes et des outils qui leur permettront d'être des acteurs majeurs

---

<sup>1</sup> Communauté d'experts pluridisciplinaires et internationaux qui travaillent en commun sur l'agriculture irriguée afin d'améliorer l'efficacité des politiques et des projets d'irrigation

<sup>2</sup> Volonté de collaboration exprimée lors de l'atelier inter-SAGI tenu à Saint Louis du Sénégal en 2017 puis lors du COPIL du réseau ROA des SAGI tenu à Bamako en décembre 2018.



de l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel et de contribuer ainsi aux objectifs de développement de l'irrigation au Sahel de la Déclaration de Dakar d'octobre 2013.

## 2. DEROULEMENT DU CHANTIER

### 2.1. OBJECTIFS DU CHANTIER

Le Chantier SAGI « Maîtrise d'ouvrage et ingénierie des aménagements hydroagricoles » est un des quatre chantiers rattachés à l'Action Structurante SAGI du COSTEA<sup>3</sup>.

**L'objectif de ce chantier est le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des SAGI pour la réalisation - au sens large - des projets et des programmes d'aménagement qu'elles doivent mener.** La plupart des SAGI n'assurant pas de fonction de maîtrise d'œuvre, les compétences d'ingénierie (c'est-à-dire les dimensions techniques de la maîtrise d'ouvrage) sont les premières ciblées.

L'objectif spécifique de la mission est de co-construire une feuille de route avec les SAGI permettant le renforcement de leurs capacités en matière de maîtrise d'ouvrage en se basant sur un diagnostic de leurs missions actuelles.

### 2.2. RAPPEL DE L'ORGANISATION DU CHANTIER

- 6 SAGI sur 12 sont directement impliquées dans ce chantier: ONAHA (Niger), SONADER (Mauritanie), ODRS (Mali), BAGREPOLE (Burkina Faso), SAED (Sénégal), SODAGRI (Sénégal). Un expert contributeur par SAGI est intégré dans l'équipe. Les experts contributeurs ont comme rôle principal de représenter leur SAGI dans ce chantier, sur le thème de la maîtrise d'ouvrage – ingénierie. Il s'agit donc pour eux d'être source des données de la SAGI, d'être force d'analyse de ces données et force de propositions.
- Le groupement des SAR françaises (CACG et SCP) participe à la réalisation de l'étude à travers deux experts principaux. La CACG est chef de file du groupement. Au-delà de son rôle en termes de synthèse et de production, le binôme des Sociétés SAR de France (CACG et SCP) assure un rôle d'animation, d'orientation et d'encadrement du travail réalisé par les experts tout au long du projet. La SONADER assure un rôle de co-pilotage. En tant que « courroie » de transmission, le co-pilote appuie l'animation. Il permet d'activer le travail de production confié aux experts contributeurs et de faire remonter les informations à toute l'équipe (éléments de compréhension, contraintes, difficultés rencontrées, etc...).

---

<sup>3</sup> Les quatre chantiers sont : (i) Organisation des filières, (ii) Transfert de gestion aux irrigants, (iii) Gestion du foncier irrigué, (iv) Gestion de maîtrise d'ouvrage.



L'équipe est donc constituée des entités et personnes suivantes :

**Tableau 1 : Membres de l'équipe d'étude**

Entité	Experts clefs contributeurs	Fonction au sein de la SAGI
BAGRPOLE	Augustin TIENDREBEOGO	Ingénieur Génie Civil/Directeur de l'Aménagement et de la Maintenance des Infrastructures
ODRS	Hamet KEITA	Ingénieur Génie Rural/Hydraulicien, Chef de Division Aménagement Infrastructures et Equipements Ruraux
SONADER	Cheikh Tidiane SY	Directeur des Etudes et Aménagements
SODAGRI	Fary Der THIAM	Chef de Service Aménagement et Gestion de l'eau Détachée en 2021 en tant que chef du projet Tiers Sud
SAED	AWA SARR	Ingénieur Génie Rural, Chef de la Division Etudes et Travaux - Direction des aménagements et infrastructures hydroagricoles DAIH
ONAHA	Ibrahim INSITAK	Directeur des Infrastructures, du matériel et de l'Atelier à l'ONAHA
CACG	Solène LALOUX	Directrice de projet, Chef de mission
SCP	Fabien BASTIDE <i>Remplacé par Paola POMMIER en décembre 2022</i>	Spécialiste en approche participative
Entité	Experts d'appui	Fonction
CACG	Jean-Philippe LUC	Directeur de projet international
CACG	Agathe LEROUX	Assistante opérationnelle
SCP	Paola POMMIER	Spécialiste thématique SAGI

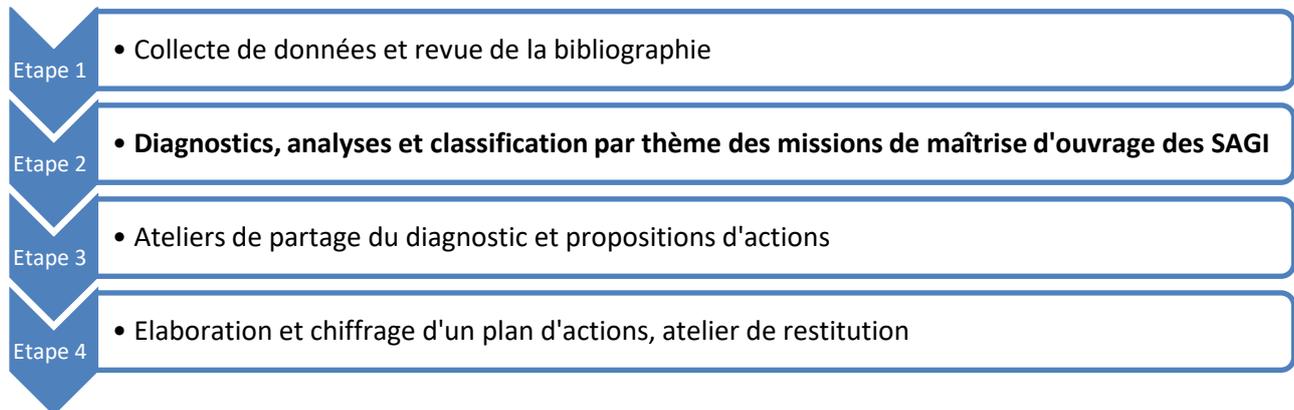
- La gouvernance du chantier est assurée par deux organes : le Secrétariat Technique Permanent du COSTEA maître d'ouvrage du chantier, et le Groupe Consultatif SAGI en charge de l'orientation et du suivi opérationnel de cette Action Structurante SAGI ;
- Le Réseau ROA des SAGI est impliqué pour assurer la diffusion des informations entre toutes les SAGI. Pour ce chantier spécifiquement, il est prévu qu'un Groupe de Travail « maîtrise d'ouvrage » au sein du ROA soit constitué sur la base du volontariat des SAGI pour fournir de la documentation, enrichir les livrables, participer aux échanges lors des ateliers de restitution.



## 2.3. RAPPEL DES ETAPES

Le chantier « maîtrise d'ouvrage et ingénierie des aménagements hydroagricoles » se déroule en quatre étapes :

*Figure 1 : Etapes du chantier*



**L'ETAPE 2 a pour objectif d'analyser les conditions de la réalisation des missions de maîtrise d'ouvrage des AHA au sein des SAGI et d'effectuer un diagnostic partagé des similitudes et des différences, ainsi que des réussites et des difficultés.**

L'objectif connexe de cette étape est de choisir les sujets devant faire l'objet du travail des phases suivantes. L'atelier de l'étape 3 devra être préparé en vue de faire émerger les pistes d'actions potentielles.

## 2.4. RAPPEL DU PLANNING ET DES LIVRABLES

Le planning du chantier a été adapté en janvier 2022 compte tenu des contraintes de mobilisation de l'équipe, en fin d'année 2021.

Une note spécifique a été produite le 17/12/2021 à destination du STP COSTEA pour l'informer des difficultés rencontrées. Les experts devaient à la fois finaliser les enquêtes engagées, participer aux réunions hebdomadaires de l'équipe, préparer les analyses croisées, et faire face à leurs propres contraintes de travail.

Afin de pouvoir respecter les échéances globales des chantiers du COSTEA souhaitées au printemps 2022, il a été convenu avec le STP du COSTEA, courant janvier 2022, de décaler la fin de l'étape 2 (analyse des résultats, diagnostic) à mi-février et de la dérouler en parallèle de l'étape 3 (atelier de travail en vue de la feuille de route).

L'atelier n°1 a été organisé du 14 au 17 février 2022.

Le présent Livrable 3 clôture l'étape 2. Le compte-rendu de l'atelier n°1 est annexé à ce livrable.

**Tableau 2 : Liste des livrables**

Livrables	N°	Date de rendu
Rapport de démarrage	1	Juin 2021
La note synthétique et analyse comparative des missions de maîtrise d'ouvrage des SAGI avec inventaire documentaire	2	Septembre 2021
Rapport de diagnostic	3	Mars 2021
Le CR de l'atelier de partage du diagnostic et de proposition d'actions	4	Mars 2021
Rapport final	5	Mai 2021



Figure 2 : Planning révisé du chantier

Etapes et Activités			
<b>Etape 1 : Collecte de données et revue bibliographique</b>	Démarrage - L1 Rapport de Démarrage	Juin 2021	
	Collecte de données et revue bibliographique		
	Collecte et analyse de documents		
	Grille de classement des documents		
	Inventaire des missions MOA des SAGI		
	<b>L2 - Note synthétique et analyse comparative des missions de Maîtrise d’Ouvrage des SAGI avec inventaire documentaire</b>	Septembre 2021	
<b>Etape 2 : Diagnostics, analyses, classification par thème des missions de maîtrise d’ouvrage des SAGI</b>	Interviews et Enquêtes	<b>Etape 3 : Ateliers de partage du diagnostic et proposition d’actions</b>	Préparation de l’atelier 1
	Analyse de contexte de mise en œuvre pour chaque SAGI		Atelier 1
	Identification des similitudes et des spécificités		Partage du diagnostic par thème de travail
	Classification des réussites et difficultés		Identification des actions contributives de la feuille de route
	Concertation entre le chef de projet, les EC et le STP		Synthèse du diagnostic partagé par thème
	Diagnostic		Réalisation d’un cadre logique d’actions par thème
	Classification des thèmes de travail		Réalisation d’un calendrier prévisionnel par thème
	Préparation participative de l’approche de la Tâche 3		Estimation du coût des actions
<b>L3 - Rapport de diagnostic</b>	Février 2022	<b>L4 - CR de l’atelier n°1 de partage du diagnostic et de proposition d’actions</b>	
<b>Etape 4 : Elaboration et chiffrage d’un plan d’actions (feuille de route) présenté et partagé lors d’un atelier de restitution dans l’une des SAGI.</b>	Réalisation d’une feuille de route		
	Vérification et validation des actions déterminées précédemment		
	Réalisation de fiches d’actions détaillées		
	Organisation de l’atelier 2		
	Atelier n°2 : présentation de la feuille de route	Mai 2022	
	Plan d’action détaillé		
<b>L5 - Rapport final</b>	Juillet 2022		

### 3. OBJECTIFS SPECIFIQUES DU LIVRABLE

Le livrable 3 « Rapport de diagnostic » présente les éléments méthodologiques pour l'analyse de la pratique de la maîtrise d'ouvrage de réalisation des AHA, pour chaque SAGI. Il présente les résultats recueillis par les enquêtes ainsi que les analyses croisées réalisées par groupe de travail sur les similitudes/différences d'une part, et sur les réussites/difficultés d'autre part.

En annexe :

- Annexe 1 : les comptes-rendus des réunions,
- Annexe 2 : les modèles de questionnaire d'enquête par cible,
- Annexe 3 : les réponses aux questionnaires,
- Annexe 4 : le diagnostic synthétique par SAGI,
- Annexe 5 : les analyses croisées inter-SAGI par groupe de travail (similitudes/différences, réussites/difficultés),
- Annexe 6 : les TDR et le compte-rendu de l'atelier n°1,
- Annexe 7 : les organigrammes des SAGI annotés

*NB : Les thématiques à approfondir retenues pendant l'atelier n°1 font l'objet de la feuille de route. Ces résultats figurent dans le CR de l'atelier n°1.*

### 4. METHODOLOGIE DE TRAVAIL

#### 4.1. ENQUETES CIBLEES

Le diagnostic de la pratique de la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA, au sein de chaque SAGI, se fonde sur des enquêtes ciblées conduites par les experts contributeurs de chaque SAGI, auprès de leurs collègues, selon une procédure établie par l'équipe projet.

La trame de chaque questionnaire d'enquête a été préparée par la CACG et la SCP, puis elle a été soumise aux experts contributeurs. Chaque questionnaire a ensuite été retravaillé en réunion de travail collectif de l'équipe. Le questionnaire amendé et validé a alors été adressé aux EC pour interviews (cf. Annexe2).

Afin d'acquérir une vision globale et complète de la problématique, toutes les sources d'informations pertinentes ont été sollicitées, via ces entretiens et via des rappels pour collecter la documentation.

L'objectif des enquêtes est de recueillir des avis auprès de praticiens directs et indirects de la maîtrise d'ouvrage au sein des SAGI, sur la thématique de la réalisation des aménagements



hydroagricoles. Compte tenu du délai imparti, il a été exclu de conduire des entretiens sur le terrain, avec des usagers ou des parties prenantes extérieures des SAGI.

5 cibles d'enquête ont été définies par l'équipe :

- Cible 1 : la Direction Générale, avec l'objectif d'obtenir une vision panoramique et contextualisée de la thématique de la MOA pour la SAGI,
- Cible 2 : le responsable du suivi-évaluation, avec l'objectif de recueillir des données objectivées et des indicateurs sur la pratique de la maîtrise d'ouvrage,
- Cible 3 : le responsable de la Direction ou du Service en charge de la maîtrise d'ouvrage des travaux, avec l'objectif de recueillir le détail des tâches prises en charge, d'identifier les interfaces internes avec d'autres services de la SAGI, et les interfaces externes avec d'autres entreprises et prestataires,
- Cible 4 : le responsable de la Direction ou du Service en charge de l'entretien-maintenance de l'AHA, avec l'objectif d'obtenir des éléments concernant la qualité des aménagements et l'avis indirect des usagers
- Cible 5 : le responsable des Ressources Humaines<sup>4</sup>, avec l'objectif de recueillir des éléments relatifs à l'organisation de la SAGI, ses emplois, etc...

1 personne a été enquêtée par cible, au choix de l'expert contributeur, selon l'organisation de la SAGI.

Nous avons donc géré 5 séries d'enquêtes, pour 6 SAGI, soit 30 documents.

Les enquêtes ont été conçues de façon similaire pour toutes les cibles. La structuration des questions, dite en entonnoir, permet d'aborder les questions générales de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA puis les thématiques sélectionnées selon la cible enquêtée, tout en prenant en considération le point de vue de l'enquêté (selon son métier et sa place dans l'organisation de la SAGI). Il s'agissait donc de mettre la personne en confiance en l'instruisant sur le chantier puis de recueillir ses informations sans se substituer à elle.

L'enquête relative à la cible « Réalisation des AHA » est la plus conséquente (1 feuillet word et 1 fichier Excel à renseigner) et au cœur du sujet de la maîtrise d'ouvrage dans ses aspects d'ingénierie.

Le rôle des experts contributeurs a été capital : programmer les rendez-vous, expliquer le questionnaire, vérifier la compréhension des questions, vérifier les niveaux de réponses recueillies.

Le planning de préparation des enquêtes, puis la conduite des interviews, puis le renvoi des résultats a été déterminé dès le début de l'étape 2. Il s'est agi de :

- Réaliser les tâches successives pour chaque série d'enquête, sur des temps très courts, et de faire en sorte que les SAGI réalisent leurs enquêtes dans les mêmes délais,
- Construire en parallèle la compilation des résultats par cible,
- Dérouler le travail d'analyse par thématique, en deux groupes.

---

<sup>4</sup> La Cible RH et Finances a été simplifiée en décembre 2021 en Cible RH, du fait des contraintes de temps.



Le déroulement en « fondu enchaîné » a été extrêmement contraignant pour les experts, nécessitant une très forte mobilisation selon un timing serré.

**Tableau 3 : Tableau du planning des activités d'enquête** (extrait du CR réunion 04-11-2021)

Date	Réunion	Activité Enquêtes	Activité Analyse = Travail des 2 groupes
Vendredi 5/11	mail	Compilation enquête « DG »	Analyse « DG » (Groupe1 et Groupe2)
Mardi 9 /11	mail	Retours de l'enquête « S&E » + Compilation cacg	
	mail	Questionnaire « Travaux » transmis par l'équipe France	
Mercredi 10/11	Réunion		Rendu analyse « DG »
Mardi 16/11	mail	Retours de l'enquête « Travaux » + Compilation cacg	Analyse « S&E » (Gr1 et Gr2)
	mail	Questionnaire « Exploitation- Maintenance » transmis par l'équipe France	
	mail	Questionnaire « Ressources Humaines et finances » transmis par l'équipe France	
Jeudi 18/11	Réunion		Rendu analyse « S&E »
Mardi 23/11	mail	Retours de l'enquête « Exploitation-maintenance » + Compilation cacg	Analyse « Travaux » (Gr1 et Gr2)
	mail	Retours de l'enquête « RH et Finances » + Compilation cacg	
Jeudi 25/11	Réunion		Rendu analyse « Travaux »
Jeudi 2/12	Réunion		Rendu analyse « Exploitation- maintenance » Rendu analyse « RH et Finances »
			Analyse « E&M » (Gr1 et Gr2) Analyse « RH et Finances » (Gr1 et Gr2)

Au final, le planning n'a pas pu être respecté à partir de fin novembre 2021. Cela a été rectifié au mois de janvier 2022, suite à une remobilisation des experts après les réunions avec le STP et le ROA. La collecte des fichiers d'enquêtes et d'analyses s'est terminée avec l'atelier de mi-février 2022 en présentiel à Nouakchott.

## 4.2. VIE D'EQUIPE

Le travail pour l'étape 2 a été organisé autour de réunions systématiques bimensuelles en visio-conférence, à partir du mois de septembre 2021, afin d'impulser une dynamique d'équipe et de collaboration.

Ces réunions ont permis de suivre l'avancement du travail et de régler les questions d'organisation ou les difficultés rencontrées.

Du fait de l'intensification du travail pendant la période des enquêtes, nous avons augmenté le rythme de réunions (1 fois/semaine) avec en plus : des réunions préparatoires CACG/SCP et des réunions des groupes de travail (souvent le Week end).



La méthode adoptée a eu le mérite de concentrer la réflexion et de souder les membres de l'équipe. Nous avons travaillé en parallèle sur la conception des enquêtes, le recueil des données et les premières mises en commun.

Deux évènements sont intervenus au sein de l'équipe :

- Fabien BASTIDE a quitté la SCP en décembre 2021. Paola POMMIER a pris sa suite, induisant une période d'adaptation,
- Ibrahim INSITAK a quitté l'ONAHA en janvier 2022. Ibrahima DANGUIWA a pris sa suite.

La fin de l'étape 2 a donc été contrainte par cette période d'adaptation, en particulier pour l'ONAHA avec prise de connaissance du chantier, des fichiers et des résultats collectés au sein de la SAGI, en vue de la production du diagnostic synthétique et de la participation à l'atelier n°1.

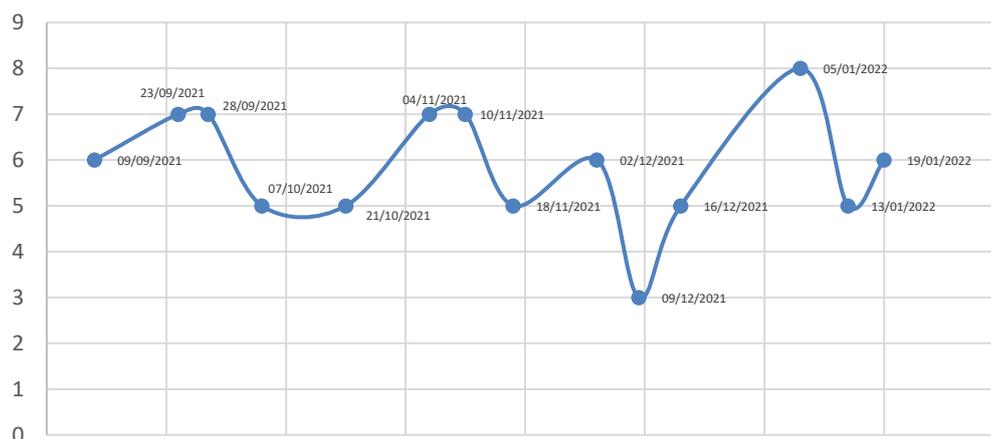
En étape 2, entre le 1<sup>er</sup> septembre 2021 et le 31 janvier 2022, nous avons tenu 14 réunions d'équipe (pour un total à ce jour de 21 réunions d'équipe), et 1 réunion de concertation d'équipe avec le STP-COSTEA (27/01/2022).

En termes de présence :

- Il a été difficile de réunir les 8 structures SAGI + SAR en même temps,
- 4 structures sur 8 ont participé à au moins 13 réunions sur 15,
- 3 structures sur 8 ont participé à 8 ou 9 réunions sur 15,
- 1 structure a participé à 6 réunions,
- Les contraintes de connexion en visioconférence, de déplacement terrain pour les experts contributeurs, ou de congés/absences ont impacté les réunions collaboratives.

Malgré tout, le travail a été réalisé même si la richesse des restitutions en fin de période a été amoindrie.

**Figure 3 : Nombre de SAGI/SAR présentes en réunion d'équipe**



### 4.3. CONCERTATION AVEC LE STP

A la suite du travail d'enquête, deux réunions de travail avec le STP ont eu lieu.

La première réunion, tenue le 20 janvier 2022, a permis de poser les bases de l'organisation de l'atelier n°1, avec la SONADER co-pilote. Le dossier de préparation de l'atelier n°1 a été constitué. Il est annexé au livrable 3.

Il s'est aussi agi d'aborder les difficultés de mobilisation de certains experts, et de solliciter l'appui du ROA.

Une seconde réunion de concertation entre le chef de projet, les experts-contributeurs et le Secrétariat Technique Permanent (STP) du COSTEA, a eu lieu le 27 janvier 2022 afin de présenter l'avancement du travail, de discuter du diagnostic, et de préparer les phases 3 et 4.

### 4.4. COMPILATIONS ET ANALYSES CROISEES

Après réception des réponses des SAGI à chaque questionnaire « cible », la CACG a compilé les réponses dans un fichier unique par cible, afin d'entamer l'analyse croisée entre SAGI par cible, et au fur et à mesure. La feuille Excel par cible présente en Lignes « les Questions » et en Colonnes « les Réponses de la cible par SAGI ».

Ensuite, les SAGI ont travaillé en 2 groupes de travail :

**Tableau 4 : Constitution des deux groupes de travail**

Sujet 1 : Similitudes et spécificités	Sujet 2 : Réussites et difficultés
BAGREPOLE	SAED
SONADER	ONAHA
SODAGRI	ODRS

Les deux groupes n'ont pas travaillé de la même façon. Les groupes se sont réunis selon la disponibilité de leurs membres. Le Groupe 1 s'est plutôt retrouvé le week end. Le Groupe 2 a plutôt travaillé par étapes successives (proposition SAED, amendements et validation ONAHA et ODRS).

Le formalisme de l'analyse a été laissé à l'appréciation de chaque groupe. Le G1 a développé une vision d'ensemble. Le G2 est davantage rentré dans le détail. L'objectif était de mettre en évidence des éléments factuels tout en faisant le lien avec la base de données réalisée en étape 1, ainsi qu'avec les thématiques (Identification/Planification/Exécution) et les sous-thématiques utilisées dans le classement bibliographique.

Après la 1<sup>ère</sup> mise en commun des travaux des deux groupes, il a été décidé de conserver leur approche respective car elles se complètent.

**Ces analyses croisées ont eu pour but de faire émerger les thèmes dits « spécifiques » à certaines SAGI (ces thèmes ne seront pas traités dans la suite du chantier) et les thèmes dits « génériques » aux 6 SAGI. Les thèmes de cette seconde catégorie feront l'objet de l'atelier de la phase 3.**



## 4.5. DIAGNOSTIC SYNTHETIQUE DES SAGI

En préparation de l'atelier n°1 de mi-février 2022, la CACG a compilé toutes les réponses obtenues au sein de chaque SAGI pour les 5 questionnaires « cibles ». Ce fichier détaillé est disponible en annexe. Il a été demandé à chaque expert contributeur de synthétiser les réponses obtenues au sein de sa SAGI. Pour cela, une note d'intention et une trame de synthèse autour de questions choisies ont été préparées par la CACG et la SCP, afin d'homogénéiser les restitutions synthétiques entre les SAGI.

La synthèse reflète les réponses des différentes cibles enquêtées au sein de la SAGI avec parfois une diversité de réponses. Elle permet à l'équipe de prendre du recul par rapports aux réponses recueillies.

Le diagnostic synthétique « dirigé » par SAGI et la préparation des analyses croisées inter SAGI par cible, ont servi de support pour l'atelier n°1 en vue de sélectionner des sujets communs à creuser pour le plan d'actions. A la suite de cette étude, le matériau collecté dans les SAGI pourra être valorisé plus en détail par chacune d'elle. Dans tous les cas, le plan d'actions intègrera la diffusion des résultats au sein des SAGI qui ont participé à ce travail.



## 5. RESULTATS

Nous renvoyons le lecteur au rapport L2 « Note synthétique et analyse comparative des missions de maîtrise d'ouvrage des SAGI avec inventaire documentaire » dans lequel les statuts et les missions de maîtrise d'ouvrage des SAGI sont présentés et comparés. Le présent rapport apporte des informations plus détaillées sur l'exercice pratique de la maîtrise d'ouvrage.

### 5.1. RESULTAT DU DIAGNOSTIC PAR SAGI

Tous les questionnaires ont été renseignés par les « cibles » enquêtées pour les 6 SAGI. Toutefois, le délai imparti était limité pour ce travail conséquent ce qui a pu impacter la complétude des réponses aux questions, pour les derniers questionnaires mais aussi parfois pour la synthèse du diagnostic. Il aurait fallu consacrer un temps encore plus important d'accompagnement et de discussions durant la phase d'enquête, ce qui n'était pas possible.

Les réponses aux questionnaires sont riches mais avec des variabilités, soit entre les « cibles », soit entre SAGI.

La complexité du sujet de la maîtrise d'ouvrage explique la complexité des questionnements du point de vue des personnes enquêtées (qui ne sont pas forcément des praticiens directs de la maîtrise d'ouvrage). Malgré tout, les experts contributeurs ont pu guider leurs collègues car ils ont une très bonne connaissance des tenants et des aboutissants de la maîtrise d'ouvrage du fait de leur expérience et de leur poste à responsabilité au sein de la SAGI.

Les questionnaires étaient également l'occasion de récupérer des données et des documents complémentaires à la base de données. Cela a été peu le cas en réalité.



### 5.1.1. Synthèse SAED des réponses pour toutes les cibles enquêtées

#### Exhaustivité de l'enquête :

- pas de difficulté majeure, satisfaisant

#### Perception des questions et des réponses :

- La question de la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA est-elle compréhensible pour votre interlocuteur « cible » ?
  - oui
- Comment ont été perçues les questions par votre interlocuteur « cible » ?
  - claire
- En retour, comment considérez-vous la qualité des réponses reçues ?
  - satisfaisant
- D'après-vous, comment s'explique le niveau de qualité des réponses obtenu ?
  - satisfaisant

#### Définition de la MOA :

- C'est l'initiation et la conduite de projet et programme de réalisation d'infrastructures hydroagricoles à travers le recrutement d'entreprises et des bureaux d'études spécialisés

#### Éléments factuels pour la base de données :

- non renseigné

#### Exercice de la maîtrise d'ouvrage :

- La SAGI a-t-elle adopté une organisation particulière pour exercer la MOA et/ou prendre en charge les tâches de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA ?
  - Oui : Directions techniques et cellules
  - Oui : La structuration de la Société en structures directionnelles centralisées (management stratégique) et structures de terrain opérationnelles avec des prérogatives bien clairement établies pour chaque, nous permet d'avoir un partage des tâches clairement établi et bien compris de tous
  - Délégation de responsabilité aux responsables des Délégations. Les Directions centrales préparent, appuient, pour validation
- Comment sont répartis dans l'organigramme, et géographiquement le cas échéant, les salariés exerçant une activité de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA ?
  - Les intervenants sont répartis sur toutes les directions
- De quel niveau de liberté vis-à-vis de l'externe, dispose la SAGI pour exercer ses fonctions de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA et prise de décision
  - PTF : obligation d'un avis de non objection
  - Etat : plus de liberté pour les budgets Etat
- De quel niveau de liberté dispose en interne le salarié de la SAGI pour exercer ses fonctions/tâches de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA et prise de décision ?
  - Selon le niveau hiérarchique



### Evaluation de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage

- Comment (sur quels critères) évaluer l'exercice de la maîtrise d'ouvrage de la SAGI pour la réalisation des AHA ?
  - Respects des délais contractuels
  - Qualité des infrastructures
  - Niveau de participation des parties prenantes depuis l'élaboration des requêtes de financements jusqu'à la réception des travaux et la mise en service
- Quels indicateurs ont été identifiés ?
  - Technique, financier, économique
  - Fonctionnalité des infrastructures hydroagricoles
- Quels sont les résultats de ces indicateurs ?
  - Satisfaisant
- Lister les différents points forts liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Bonne relation avec les PTF
  - Bonne connaissance de la zone
  - NB : les réponses Maintenance ont été faites sur leur propre rôle et non pas sur la MOA
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Approbation externe trop lente
  - Consultants (études et/ou contrôle) et entreprises (travaux) souvent défaillants
  - Manque de recrutements
  - Insuffisance des fonds de maintenance
  - Lenteur sur la mise à disposition des fonds d'entretien
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs internes à la SAGI mises en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Déficit de ressources humaines
  - Les difficultés rencontrées pour mener les activités de MOA sont : départ de collaborateurs qui avaient acquis déjà une certaine expérience; un effectif de personnel parfois insuffisant ; l'éloignement d'une partie de la zone d'intervention par rapport au siège; une autonomie partielle dans la prise de décision; des moyens financiers et logistiques parfois insuffisants; une organisation administrative assez lourde;
  - La non prise en compte de certaines réalités du terrain qui résulte de la non implication de tous les acteurs (locaux) et la faiblesse des études APD (surtout sur les aspects socio-économiques)
  - Autre raison : délai entre Etudes et Travaux
- Quels axes d'amélioration sont identifiés pour améliorer ou compléter vos compétences/prestations de MOA pour la réalisation des AHA ?
  - Le renforcement des capacités en matériel, ressources humaines et moyens financiers
  - Le suivi des activités sur le terrain
  - La réalisation des études



- L'accroissement, la stabilisation et la pérennisation des ressources financières
  - Les renforcements de compétences (évolutions des connaissances et des techniques)
  - La prise en compte des usagers
  - La communication avec le service « Aménagement hydraulique »
  - Relever les salaires jugés bas
  - La réflexion sur le type d'aménagement proposé. Canaux en terre viables? Aller vers canaux revêtus? Poste de revêtement le premier sacrifié
  - La mise en place d'une procédure de validation/vérification des études via une expertise (externe ou interne) pour minimiser les écarts entre études AVP et EXE/TRAVAUX
  - Elargir la gouvernance (Comité de validation) pour éviter les blocages d'acceptabilité
- Quels types de compétences, d'outils ou d'expériences souhaiteriez-vous que l'on approfondisse entre SAGI pour travailler sur une feuille de route ?
    - non renseigné



### 5.1.2. Synthèse SODAGRI des réponses pour toutes les cibles enquêtées

#### Exhaustivité de l'enquête :

- Variabilité des réponses
- Certaines questions demandaient des explications beaucoup plus précises pour permettre à la cible de répondre convenablement
- Manque de temps, réticence
- La maîtrise de l'expert contributeur a facilité le traitement des questions

#### Perception des questions et des réponses :

- La question de la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA est-elle compréhensible pour votre interlocuteur « cible » ?
  - Diversité des réponses : Oui, Plutôt oui, Plutôt non
- Comment ont été perçues les questions par votre interlocuteur « cible » ?
  - Les questions étaient pertinentes
- En retour, comment considérez-vous la qualité des réponses reçues ?
  - Qualité peu satisfaisante à satisfaisante
- D'après-vous, comment s'explique le niveau de qualité des réponses obtenu ?
  - Parfois les réponses sont confuses, incomplètes. Cela est dû au fait que la personne a une autre compréhension de la maîtrise d'ouvrage, ou de la question
  - Pour certain, la MOA concerne seulement les aspects techniques (réalisation, entretien et maintenance des aménagements)

#### Définition de la MOA :

- La responsabilité et le pouvoir de décision d'une personne physique ou morale pour piloter des projets et les programmes d'aménagement hydroagricole

#### Éléments factuels pour la Base de données :

- Le document de structuration de la SAGI (PSD) + nouvel organigramme
- Les nouveaux statuts de la SODAGRI

#### Exercice de la maîtrise d'ouvrage :

- La SAGI a-t-elle adopté une organisation particulière pour exercer la MOA et/ou prendre en charge les tâches de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA ?
  - La SAGI a mis en place une direction technique, des divisions et/ou services pour prendre en charge efficacement ces questions : division des aménagements, maintenance et entretien (DAME),
  - La SAGI a mis en place une commission et une cellule de passation de marché pour s'occuper des aspects liés AHA
- Comment sont répartis dans l'organigramme, et géographiquement le cas échéant, les salariés exerçant une activité de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA ?
  - Dans chaque division il y a un chef de division et /ou des chefs de services. Ces personnes sont sous la responsabilité du directeur technique



- Un chef de service de maintenance et d'entretien est sous la responsabilité du chef de division des aménagements, idem pour les autres salariés exerçant les activités de maîtrise d'ouvrage
- De quel niveau de liberté vis-à-vis de l'externe, dispose la SAGI pour exercer ses fonctions de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA et la prise de décision
  - Recherche de financement
  - Formulation de projets
  - Appel à des prestataires
- De quel niveau de liberté dispose en interne le salarié de la SAGI pour exercer ses fonctions/tâches de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA et prise de décision ?
  - Expression de besoin, passation des marchés, élaboration des documents de consultation, suivi des activités, gestion des entreprises, des consultants, comptes rendus....
  - Elaboration des manuels de gestions des ouvrages, mise en place des comités de gestion des ouvrages, stratégie d'entretien et de maintenance des AHA
  - Proposition et redéfinitions des fiches de poste, gestion du personnel
  - Suivi des indicateurs, l'évaluation à mi-parcours, finale

#### Evaluation de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage

- Comment évaluer l'exercice de la maîtrise d'ouvrage de la SAGI pour la réalisation des AHA ?  
Quels critères ?
  - La superficie aménagée, le nombre d'ouvrages réalisés, les décomptes
- Quels indicateurs ont été identifiés ?
  - Indicateurs techniques,
  - Indicateurs financiers
  - Indicateurs organisationnels
- Quels sont les résultats de ces indicateurs ?
  - Le linéaire de canaux, de pistes entretenues, le nombre de station de pompages révisées,
- Lister les différents points forts liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Implication des autorités administratives et locales, confiance de l'Etat
  - Confiance des partenaires techniques et financiers
  - Contribution des partenaires au développement,
  - Engagement des usagers, des autorités locales dans la gestion des aménagements, l'implication des bénéficiaires
  - Tous ces points renforcent les prérogatives de la SODAGRI pour une parfaite mise en œuvre des activités de MOA
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Niveau d'autonomie : allocations budgétaires de l'État, certaines exigences des bailleurs, lenteurs souvent notées dans la mise en œuvre et le respect des délais
  - Lenteurs dans la délivrance des ANO, exigence des PTF, procédures compliquées,
  - Défaillances des entreprises, des bureaux d'études et contrôle



- Manque d'autonomie
- Débauchage des salariés
- Lister les différents points forts liés à des facteurs internes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Expérience de la SAGI dans la zone, maîtrise de la zone d'intervention, connaissance du milieu
  - Instauration d'une dynamique organisationnelle, pluralité de profils d'ingénieurs maîtres d'ouvrage des projets, autonomie dans la définition de leurs plans d'actions
  - Engagement du personnel, rajeunissement du personnel
  - Manuel de procédures en phase de finalisation, structuration en phase de consolidation
  - Existence des services techniques
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs internes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Faible nombre d'experts, manque de moyens matériels et financiers,
  - Manque de fiches de poste, démotivation des agents, effectifs insuffisants par rapport aux ambitions
  - Absence de fond d'entretien et de maintenance des aménagements,
  - Défaut d'entretien et de maintenance des aménagements
  - Défaut dans la qualité des aménagements livrés
- Quels axes d'amélioration sont identifiés pour améliorer ou compléter vos compétences/prestations de MOA pour la réalisation des AHA ?
  - Renforcement de la cellule de passation de marchés,
  - Redéfinition des fiches de postes des divisions opérationnelles, renforcement du nombre et des capacités du personnel
  - Utilisation et la gestion des outils de suivi-évaluation, identification et la planification des activités, gestion des indicateurs
  - Renforcement des agents sur la gestion des projets, gestion financière des projets,
  - Renforcement de capacité des agents de terrain sur les nouvelles technologies,
  - Renforcement des moyens de communication, de planification
  - Redéfinir des fiches de postes claires pour chaque service
  - Motivation du personnel
  - Structuration
- Quels types de compétences, d'outils ou d'expériences souhaiteriez-vous que l'on approfondisse entre SAGI pour travailler sur une feuille de route ?
  - Un système multi-projets de gestion et de diffusion des informations adossé au SIG pour un meilleur suivi de plusieurs projets en même temps
  - Des outils de collecte performants, traitement et analyse des données en temps réel
  - La gestion des chantiers, la gestion des entreprises, la passation de marché
  - Les outils de gestion du personnel (logiciel...), les fiches de postes
  - La stratégie de maintenance développée par les autres SAGI comme par exemple la SAED qui est une structure sœur ayant beaucoup d'expérience sur la stratégie de gestion des aménagements.



### 5.1.3. Synthèse SONADER des réponses pour toutes les cibles enquêtées

#### Exhaustivité de l'enquête :

- Variabilité des réponses
- Pas de difficultés
- Maîtrise de la thématique, connaissance de la SONADER et appui sur le rapport diagnostic de la SONADER

#### Perception des questions et des réponses :

- La question de la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA est-elle compréhensible pour votre interlocuteur « cible » ?
  - Oui
- Comment ont été perçues les questions par votre interlocuteur « cible » ?
  - Pertinentes
- En retour, comment considérez-vous la qualité des réponses reçues ?
  - Satisfaisante
- D'après-vous, comment s'explique le niveau de qualité des réponses obtenu ?
  - Compréhension des questions
  - Maîtrise de la thématique, connaissance de la SONADER
  - Maîtrise du système de Suivi Evaluation

#### Définition de la MOA :

- Réalisation ou la réhabilitation des infrastructures hydro agricoles et ouvrages divers, gestion des infrastructures collectives, gestion de l'eau, pour le compte de l'Etat
- Il s'agit de la création d'une société publique, par l'Etat et ses partenaires techniques et financiers, dotée de suffisamment d'expertises, de ressources humaines et matérielles pour développer l'agriculture irriguée, en réalisant des infrastructures hydro-agricoles requises au profit des populations d'une zone géographique bien cernée
- Délégation par l'Etat de la supervision des études et des travaux d'aménagement des périmètres irrigués et ouvrages collectifs de régulation. Délégation par l'Etat de la supervision des études des schémas directeurs des aménagements. Délégation de l'exploitation et de la maintenance des ouvrages hydrauliques publics

#### Éléments factuels pour la base de données :

- Rapport S&E
- Fiches de postes

#### Exercice de la maîtrise d'ouvrage :

- La SAGI a-t-elle adopté une organisation particulière pour exercer la MOA et/ou prendre en charge les tâches de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA ?
  - Création de trois services au niveau de la DEA : Service étude, Service travaux, et Service topographie,



- Le Service travaux se retrouve au niveau de chaque direction décentralisée
- Comment sont répartis dans l'organigramme, et géographiquement le cas échéant, les salariés exerçant une activité de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA ?
  - Non demandé dans les questionnaires, pas de réponse de l'expert contributeur
- De quel niveau de liberté vis-à-vis de l'externe, dispose la SAGI pour exercer ses fonctions de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA et prise de décision
  - Dans le cadre de sa mission de MOA, la SONADER est liée avec l'Etat par un contrat programme et avec les bailleurs par un contrat de gestion. Ces documents fixent de manière claire les prérogatives de la SONADER et lui donnent généralement la liberté de décision dans le respect de la réglementation
  - Identification du besoin, élaboration des programmes, validation des études APD/DAO
  - Identification des prestataires nécessaires, validation des décomptes et paiement des prestataires (entreprises, bureaux d'études et de contrôle, fournisseurs...)
  - Pas de liberté sur la mobilisation des financeurs
- De quel niveau de liberté dispose en interne le salarié de la SAGI pour exercer ses fonctions/tâches de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA et prise de décision ?
  - Dans les fiches de postes des agents, ses fonctions/tâches sont définies de manière claire
  - Les décisions sont généralement prises par le Directeur technique ou le DG pour les décisions de grandes importances

#### Evaluation de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage

- Comment évaluer l'exercice de la maîtrise d'ouvrage de la SAGI pour la réalisation des AHA ? Quels critères ?
  - Les critères d'évaluation de la MOA sont définis dans le contrat programme et les contrats de gestion
- Quels indicateurs ont été identifiés ?
  - Les superficies aménagées et réhabilitées, les superficies sécurisées en eau, le linéaire d'axes hydrauliques entretenu, le nombre d'ouvrages de régulation ayant fait l'objet d'entretien/maintenance, le nombre de documents élaborés (Rapport de suivi des chantiers, TDR, DP, DAO...), les indicateurs de ressources, indicateurs d'activités, indicateurs d'extrants, indicateur de résultat, indicateurs d'impact
- Quels sont les résultats de ces indicateurs ?
  - Non demandé
- Lister les différents points forts liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Missions fixées par des textes règlementaires
  - Confiance des producteurs
  - Bons rapports avec les bailleurs de fonds institutionnels
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Pluralité d'institutions publiques intervenant de façon désordonnée sur le même dispositif dans les zones d'intervention de la SONADER



- Concurrence en matière de planification, contrôle et suivi
- Absence d'appui externe dans la recherche de financement, lenteur des commissions de passation des marchés, litiges fonciers sur les terres à aménager, faible capacité des entreprises et des bureaux d'études et de contrôle, manque de rigueur dans la vérification des attachements et des décomptes par les bureaux de contrôle
- Absence de contrat de gestion/entretien des ouvrages collectifs installés sur le fleuve Sénégal, insuffisance des moyens accordés par l'Etat à la SONADER, qualité peu satisfaisante des aménagements
- Lister les différents points forts liés à des facteurs internes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Expérience de 42 ans dans ce domaine
  - Présence sur l'étendue du domaine irrigué à travers les directions régionales et les antennes avec des dotations en infrastructures de base
  - Large expertise technique
  - Supervision SONADER régulier et rigoureux des aménagements
  - Implication des producteurs lors des études et des travaux d'aménagement
  - Présence des structures déconcentrées au niveau de chaque région avec un service travaux
  - Présence d'une brigade topographique pour d'éventuelles vérifications topo
  - Missions de supervision fréquentes
  - Présence d'un expert en environnement
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs internes à la SAGI mises en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Absence de suivi pédologique des ressources « sols » en relation avec la recherche et les services pédologiques de l'Etat
  - Contrainte financière par notamment une insuffisance des subventions par rapport aux prévisions, des retards importants dans la mobilisation des ressources allouées
  - Forte migration du personnel
  - Manque de moyens de suivi et de contrôle de la qualité de l'information
  - Manque de ressources humaines, manque de ressources financières
  - Absence d'un service ou d'une division chargée de la formulation de projet, insuffisance de personnel qualifié, absence d'un ingénieur génie civil et géotechnique
  - Absence d'un service dédié à l'entretien et la maintenance
  - Absence d'outils de gestion des ressources humaines, absence de cartographie des emplois et/ou des postes permettant de couvrir les activités de MOA
  - Manque de personnel spécialisé en génie civil, hydrologie, cartographie, etc....
- Quels axes d'amélioration sont identifiés pour améliorer ou compléter vos compétences/prestations de MOA pour la réalisation des AHA ?
  - Coordination pour une cohérence stratégique d'intervention dans la zone irriguée, plusieurs projets et programmes d'appui peuvent être déroulés mais sous la coordination de la SAGI
  - Pérennisation de la maintenance des ouvrages productifs de base par la SONADER,



- création d'un service « exploitation et maintenance »
- La mission de gestion de l'eau du fleuve Sénégal doit être clairement définie dans un cadre légal
  - Suivi et supervision des activités des travaux hydroagricoles, suivi de procédures de passation de marchés, suivi de procédures de décaissement
  - Renforcement en personnel et assistance technique extérieure pour toutes les activités de maîtrise d'ouvrage des aménagements
- Quels types de compétences, d'outils ou d'expériences souhaiteriez-vous que l'on approfondisse entre SAGI pour travailler sur une feuille de route ?
    - Pérennisation des ressources financières
    - Recyclage et mise à niveau des ressources humaines
    - Mise en place d'un système d'information financière
    - Mise en place d'un véritable cadre de suivi-évaluation
    - Création d'un service entretien/maintenance et de gestion de l'eau avec les moyens humains et matériels nécessaires



### 5.1.4. Synthèse ONAHA des réponses pour toutes les cibles enquêtées

#### Exhaustivité de l'enquête :

- Oui
- Le niveau d'exhaustivité des réponses obtenu s'explique par le niveau de maîtrise de la question de maîtrise d'ouvrage par l'interlocuteur, et par la nature du questionnaire

#### Perception des questions et des réponses :

- La question de la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA est-elle compréhensible pour votre interlocuteur « cible » ?
  - Diversité des réponses : Oui, Plutôt oui, Plutôt non
- Comment ont été perçues les questions par votre interlocuteur « cible » ?
  - Pertinentes et profondes
- En retour, comment considérez-vous la qualité des réponses reçues ?
  - Satisfaisante à peu satisfaisante
- D'après-vous, comment s'explique le niveau de qualité des réponses obtenu ?
  - Le niveau de qualité des réponses obtenu s'explique par le niveau d'information détenu par l'interlocuteur

#### Définition de la MOA :

- La MOA des infrastructures des AHA désigne la personne morale dont la principale mission est de conduire la réalisation des infrastructures des AHA et ce, de la programmation, à la mise en fonctionnement ainsi que l'entretien et la maintenance
- La maîtrise d'ouvrage consiste à la réalisation, la réhabilitation, l'entretien et maintenance des aménagements hydro agricoles pour le compte de l'Etat

#### Éléments factuels pour la base de données :

- RAS

#### Exercice de la maîtrise d'ouvrage :

- La SAGI a-t-elle adopté une organisation particulière pour exercer la MOA et/ou prendre en charge les tâches de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA ?
  - Oui pour la gestion des AHA. En effet les directeurs de périmètres sont appuyés par les services régionaux de maintenance qui sont à leur tour appuyés par le service central de la maintenance au niveau de la Direction des Infrastructures, du matériel et de l'Atelier (DIMA). Les exploitants sont également encadrés par la cellule gestion de l'eau au niveau de la Direction Générale
  - Diversité des réponses pour la réalisation des AHA : Non, ou Oui en fonction des activités (des équipes de réalisation des travaux, de supervision et/ou contrôle des travaux sont formées)
- Comment sont répartis dans l'organigramme, et géographiquement le cas échéant, les salariés exerçant une activité de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA ?
  - 4 Directions centrales sont rattachées à la Direction Générale apportent les appuis



- nécessaires aux Directions régionales et aux Directeurs des périmètres pour accomplir leurs fonctions, dont la DIMA
- La cellule suivi et évaluation (S&E), dirigée par un responsable (RSE), est directement rattachée au DG
- Le service travaux de la DIMA assurant cette maîtrise d'ouvrage, est composé d'une section travaux, une section topographie et une section laboratoire
- La SAGI place un Directeur de périmètre (DP) sur chaque AHA réalisé, les DP sont coordonnés par un Directeur régional
- De quel niveau de liberté vis-à-vis de l'externe, dispose la SAGI pour exercer ses fonctions de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA et la prise de décision
  - La SAGI est un EPIC avec une autonomie de gestion
- De quel niveau de liberté dispose en interne le salarié de la SAGI pour exercer ses fonctions/tâches de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA et prise de décision ?
  - Chaque salarié dispose d'une fiche de poste qui définit et encadre ses tâches

#### Evaluation de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage

- Comment évaluer l'exercice de la maîtrise d'ouvrage de la SAGI pour la réalisation des AHA ?  
Quels critères ?
  - Identifier des indicateurs de performance et mettre en place un dispositif pour suivre ces indicateurs
  - Evaluation du personnel à travers des fiches d'évaluation
- Quels indicateurs ont été identifiés ?
  - Nombre d'hectares réalisés, nombre d'hectares mis en valeur, rendement
  - Redevances eau
  - Taux d'exécution, taux de consommation, prix de revient d'un chantier de AHA
  - Efficience du réseau, efficience énergétique
- Quels sont les résultats de ces indicateurs ?
  - Superficies réalisées, superficies mises en valeur, nombre d'hectares mis en valeur, production, cout d'exploitation
  - Rendement, taux d'exécution et délai
  - Efficacité dans la réalisation des AHA
  - Avancement, primes de rendement, témoignage de satisfaction
- Lister les différents points forts liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Politique nationale en agriculture
  - Contraintes climatiques imposant l'irrigation pour soutenir la production agricole
  - Disponibilité de l'eau et de terres favorables à l'irrigation
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Pas de financement du contrat plan, insuffisance de fonds
- Lister les différents points forts liés à des facteurs internes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Présence de l'ONAHA sur l'ensemble des AHA



- 44 ans d'expérience dans le domaine des AHA
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs internes à la SAGI mises en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Facilité de collecte des données relatives aux AHA du fait de la présence de l'ONAHA au niveau de chaque AHA (cf. les directeurs de périmètres)
  - Faible mobilisation des ressources financières
- Quels axes d'amélioration sont identifiés pour améliorer ou compléter vos compétences/prestations de MOA pour la réalisation des AHA ?
  - Renforcement des capacités (humaines et matérielles)
  - Suivi des travaux des AHA, suivi de la mise en valeur des AHA
- Quels types de compétences, d'outils ou d'expériences souhaiteriez-vous que l'on approfondisse entre SAGI pour travailler sur une feuille de route ?
  - Base de données numérique, SIG, passation et gestion de marché,
  - Identification, élaboration et gestion de projet
  - Identification et suivi des indicateurs de performance
  - Gestion de chantier, passation de marché, contrôle et surveillance des travaux
  - Gestion de la maintenance, identification et suivi des indicateurs de performance des AHA
  - Gestion de carrière, plan de formation, recrutement



### 5.1.5. Synthèse ODRS des réponses pour toutes les cibles enquêtées

#### Exhaustivité de l'enquête :

- Oui
- Pas ou peu de problèmes de compréhension
- Intérêt

#### Perception des questions et des réponses :

- La question de la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA est-elle compréhensible pour votre interlocuteur « cible » ?
  - Oui
- Comment ont été perçues les questions par votre interlocuteur « cible » ?
  - Diversité des réponses : Logiques, intéressantes, très claires,
  - Fastidieux
- En retour, comment considérez-vous la qualité des réponses reçues ?
  - Bonne dans l'ensemble
- D'après-vous, comment s'explique le niveau de qualité des réponses obtenu ?
  - Explication simplifiée bien donnée

#### Définition de la MOA :

- La MOA est l'ensemble des activités techniques pour les travaux de construction de nouveaux ouvrages ou aménagements hydro-agricoles, de réhabilitation d'ouvrages et d'aménagements existants, le suivi-contrôle et la surveillance desdits travaux
- Pour la maîtrise d'ouvrage, le Suivi Evaluation (S&E) se définit selon le niveau de réalisation, d'entretien et/ou de réhabilitation des ouvrages programmés au titre de l'année n

#### Eléments factuels pour la base de données :

- Aucun autre document

#### Exercice de la maîtrise d'ouvrage :

- La SAGI a-t-elle adopté une organisation particulière pour exercer la MOA et/ou prendre en charge les tâches de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA ?
  - Les tâches de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA sont prises en charge par la Division Aménagement Infrastructures et Equipements Ruraux (DAIER)
  - La Division DAIER a la responsabilité des travaux au nom de la SAGI
  - La SAGI exploitante intervient en tant que Maître d'Ouvrage Délégué, à travers la Division DAIER
- Comment sont répartis dans l'organigramme, et géographiquement le cas échéant, les salariés exerçant une activité de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA ?
  - Les salariés exerçant la MOA sont sous la responsabilité du Chef DAIER avec des représentations au niveau des zones.
  - Au niveau des zones, ce sont les « chargés de programme » infrastructures et



### équipements

- De quel niveau de liberté vis-à-vis de l'externe, dispose la SAGI pour exercer ses fonctions de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA et prise de décision
  - La liberté d'exercer ses missions de MOA s'étend sur toute la zone d'intervention
- De quel niveau de liberté dispose en interne le salarié de la SAGI pour exercer ses fonctions/tâches de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA et prise de décision ?
  - Critère défini par les attributions du salarié au sein de la SAGI
  - Les décisions de nomination précisent les missions de chaque agent en rapport avec la MOA

### Evaluation de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage

- Comment évaluer l'exercice de la maîtrise d'ouvrage de la SAGI pour la réalisation des AHA ?  
Quels critères?
  - Niveau de réalisation des études, taux d'exécution des travaux, respect du délai en rapport avec les calendriers ou planning prévisionnels
  - Les indicateurs utilisés sont les coûts prévisionnels et les coûts réalisés, les rapports fournis et le délai de mise en œuvre en termes de pourcentage
- Quels indicateurs ont été identifiés ?
  - Rapports sur l'état d'avancement des travaux, délai consommé
  - Rapport de passation, DAO produits, contrats signés
  - Taux de réalisation des activités, nombre d'ouvrages entretenus, réhabilités ou réalisés, Procès-verbal de réception
  - Tenue des réunions de chantier, PV de chantier, décomptes.
- Quels sont les résultats de ces indicateurs?
  - Variable en fonction de la situation du projet
  - Ces indicateurs permettent de connaître le niveau d'avancement des travaux, donc la performance du projet
  - Ces indicateurs permettent de connaître la qualité des travaux exécutés en vue de l'exploitation des ouvrages
- Lister les différents points forts liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Consistance des financements externes
  - Présence des projets d'accompagnement
  - Présence d'un bureau d'études chargé de la mission de contrôle et de surveillance des travaux
  - Supervision des travaux par la Division DAIER
  - Avènement de projets nouveaux de réhabilitation en vue de l'exploitation
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Financement lié à l'apport extérieur,
  - Variation des taux des devises
  - Non-paiement des décomptes à temps, suspension des projets
  - Arrêt souvent spontané des travaux ou retard dans leur mise en œuvre
  - Procédures du bailleur souvent lourdes



- Insuffisance de fonds et/ou la mise à disposition retardée des fonds pour la mise en œuvre des activités programmées. Il sera difficile de réaliser l'activité au cours de l'année surtout si le délai imparti est de plus de six mois et/ou si l'activité ne peut être réalisée en période d'hivernage qui intervient au cours de la même période. Bref, le non-respect scrupuleux des exigences contractuelles de toutes les parties prenantes
- Lister les différents points forts liés à des facteurs internes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Disponibilité de l'expertise locale, environnement social encourageant
  - L'expérience des cadres techniques, leur efficacité, leur assiduité, leur connaissance du milieu
  - Suivi des activités de MOA par les chargés de programme infrastructures et équipements ruraux
  - Personnel technique dynamique
  - Présence assidue de la Division DAIER dans la supervision des travaux
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs internes à la SAGI mises en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Insuffisance du budget ou réaménagement budgétaire
  - Problème de gestion du projet
  - Non priorisation de certaines activités liées à la maintenance
  - La priorisation de certaines activités au détriment des besoins de formation des RH suite à la restriction du budget
  - Insuffisance des cadres techniques spécialisés dans la MOA
- Quels axes d'amélioration sont identifiés pour améliorer ou compléter vos compétences/prestations de MOA pour la réalisation des AHA ?
  - Nécessité de renforcement de capacités, équipements
  - Formations des agents
  - Nécessité d'assistance technique des entreprises notamment dans la mise au point des dossiers d'exécution
- Quels types de compétences, d'outils ou d'expériences souhaiteriez-vous que l'on approfondisse entre SAGI pour travailler sur une feuille de route ?
  - Voyage d'échanges inter-SAGI
  - Formations et équipements des SAGI



### 5.1.6. Synthèse BAGREPOLE des réponses pour toutes les cibles enquêtées

#### Exhaustivité de l'enquête :

- Quasiment oui
- Contraintes d'agenda, de disponibilité
- Séance d'explication des questions par l'expert contributeur

#### Perception des questions et des réponses :

- La question de la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA est-elle compréhensible pour votre interlocuteur « cible » ?
  - Oui
- Comment ont été perçues les questions par votre interlocuteur « cible » ?
  - Pertinentes
- En retour, comment considérez-vous la qualité des réponses reçues ?
  - Satisfaisante globalement mais pas de réponse à toutes les questions
- D'après-vous, comment s'explique le niveau de qualité des réponses obtenu ?
  - Le débriefing et le passage en revue du questionnaire répondu

#### Définition de la MOA :

- Initie, mobilise les ressources, réalise et évalue
- Assure l'exécution des projets en tant que responsable depuis l'idée jusqu'à la réalisation
- Identifier les actions et coordonner l'ensemble des tâches pour la construction pour le développement des structurantes et la maintenance en vue leur pérennité
- BAGREPOLE est une société d'économie mixte constituée de fonds publics et de capitaux privés. Elle a pour mission l'aménagement et la mise en valeur durable du pôle de croissance de Bagré. A ce titre, elle est chargée notamment de la planification, de la gestion et du développement du Pôle de croissance de Bagré
- La MOA des infrastructures des aménagements hydro agricoles consiste en l'identification des actions, selon les priorités, la mobilisation des financements et leur mise en œuvre selon un chronogramme suivant les outils de planification spatiale dont dispose BAGREPOLE

#### Éléments factuels pour la base de données :

- La Schéma Directeur d'Aménagement (SDA),
- Les textes législatifs sur le statut de la zone, les textes d'institution
- Les rapports d'exécution

#### Exercice de la maîtrise d'ouvrage :

- La SAGI a-t-elle adopté une organisation particulière pour exercer la MOA et/ou prendre en charge les tâches de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA ?
  - En tant que structure en charge de la construction, BAGREPOLE s'est doté d'un



organigramme avec des directions en phase avec la MOA des AHA

- Comment sont répartis dans l'organigramme, et géographiquement le cas échéant, les salariés exerçant une activité de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA
  - Une zone géographique : Pôle de croissance de Bagré
  - Un organigramme par corps de métier de la maîtrise d'ouvrage AHA
  - La répartition des tâches est bien définie et en lien les compétences que requièrent les postes
- De quel niveau de liberté vis-à-vis de l'externe, dispose la SAGI pour exercer ses fonctions de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA et prise de décision
  - Autonomie de gestion
- De quel niveau de liberté dispose en interne le salarié de la SAGI pour exercer ses fonctions/tâches de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA et prise de décision ?
  - En fonction des compétences réparties selon les Directions

#### Evaluation de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage

- Comment évaluer l'exercice de la maîtrise d'ouvrage de la SAGI pour la réalisation des AHA ?  
Quels critères?
  - Superficies mises en valeur et exploitées
- Quels indicateurs ont été identifiés ?
  - La superficie aménagée, la superficie mise en valeur, le rendement produit à l'hectare, le taux d'exécution, les rapports d'exécution
- Quels sont les résultats de ces indicateurs?
  - 7780 ha aménagés, 5580 ha mis en valeur, 5 t/ha
- Lister les différents points forts liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Autonomie de gestion
  - Volonté politique
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - La qualité des études, le faible niveau d'agrégation
  - Les retards dans l'exécution des travaux
  - La lourdeur des questions de sauvegarde sociale
  - La sécurisation foncière, les surcoûts des indemnisations
- Lister les différents points forts liés à des facteurs internes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - La compétence des équipes
  - Le statut de la zone
  - Le Schéma Directeur d'Aménagement
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs internes à la SAGI mises en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible »
  - Les sauvegardes sociales de plus en plus contraignantes
- Quels axes d'amélioration sont identifiés pour améliorer ou compléter vos compétences/prestations de MOA pour la réalisation des AHA ?



- Gestion et la maintenance des infrastructures
- Digitalisation des actes
- Recouvrement des redevances
- Télégestion du réseau d'irrigation
- Plan stratégique
- Quels types de compétences, d'outils ou d'expériences souhaiteriez-vous que l'on approfondisse entre SAGI pour travailler sur une feuille de route ?
  - Partage d'expériences entre les SAGI et des organisations dans le domaine
  - Renforcement de compétence du personnel sur la modernisation des systèmes d'irrigation, de mise en valeur

## 5.2. RESULTATS DES ANALYSES CROISEES PAR CIBLE

Les fichiers compilant les réponses des 6 SAGI à chaque question et pour chaque cible enquêtée (Direction générale, Suivi Evaluation, Réalisation-Travaux, Entretien-Maintenance, Ressources Humaines) sont joints en Annexe 3.

Les fichiers d'analyse des deux groupes « Similitude/Différences » et « Réussites/Difficultés » sont présentés en Annexe 5.

Enfin, une synthèse a été préparée par chaque groupe en vue de la réunion de concertation avec le STP du COSTEA le 27 janvier 2022. Ces synthèses ont été complétées par CACG/SCP et sont présentées ci-après.

### 5.2.1. Groupe 1 – Similitudes/Différences

#### 5.2.1.1. Synthèse générale

D'après l'analyse globale des questionnaires adressés aux différents services des SAGI, les ressemblances qui ressortent sont les suivantes :

- La plupart des SAGI sont sous tutelle du Ministère en charge de l'Agriculture exceptée BAGREPOLE (Premier ministre)
- Les SAGI n'ont pas l'autonomie financière
- Elles assurent la gestion de leurs ressources humaines
- Toutes les SAGI ont des zones d'intervention bien définies
- Les SAGI ont une bonne à très bonne expérience dans leur zone d'intervention
- Toutes les SAGI font appel à des entreprises et à des consultants pour effectuer les travaux, le contrôle et la supervision des travaux, excepté l'ONAHA qui réalise des travaux en régie
- Les autorités administratives et les bénéficiaires sont impliqués dans les activités
- Les SAGI utilisent pratiquement les mêmes outils de travail pour la réalisation des aménagements: rapports d'études, rapports de projets, etc....
- Les difficultés rencontrées lors de l'exécution des activités concernent : la passation des



marchés, des problèmes d'organisation, le manque de moyens financiers, le manque de moyens humains, le manque de capacités de certaines catégories d'agents

Les spécificités qui ressortent sont les suivantes :

- Les statuts juridiques ne sont pas les mêmes (cf. *rapport L2 « note synthétique »*) impactant le degré d'autonomie décisionnelle vis-à-vis de leur Tutelle
- Deux SAGI sur 6 ont des territoires d'intervention très importants (ONAHA et SONADER)
- La manière d'exécuter les activités de maîtrise d'ouvrage ne sont pas les mêmes (plus ou moins d'assistance externe)
- Les SAGI n'ont pas la même structuration (cf. *les organigrammes présentés en Annexe 7*)
- Certaines SAGI ne disposent pas d'un service dédié à l'entretien et à la maintenance des AHA
- Le niveau d'implication dans les activités de MOA diffère d'une SAGI à l'autre (cf. *infra « Zoom sur l'analyse croisée des réponses de la cible « Réalisation des AHA »*)
- L'objectif moyen d'aménagement de surfaces irriguées est de 7400 ha d'ici 5 ans, allant de 3000 ha pour la Sodagri à 10000 ha pour la Sonader et 15000 ha pour l'Onaha.

Nous détaillons ci-après les éléments de similitudes et de spécificités recueillis par cible.

### 5.2.1.2. Synthèse enquête « Direction Générale »

#### Similitudes

D'après les déclarations recueillies dans les questionnaires, l'exercice de la MOA pour la réalisation des AHA représente de 70% à 100% des dépenses des SAGI selon le degré de diversification de leurs activités (peu de diversification pour la SONADER par exemple). Les SAGI perçoivent des recettes autres que les subventions de l'Etat du fait de prestations de services pour tiers (dont les projets portés par les bailleurs ou autres institutions) mais dans des proportions différentes.

Le degré d'autonomie influe sur la qualité et la diligence pour la mise en œuvre des missions de MOA. Cependant les SAGI restent totalement tributaires des allocations budgétaires de l'État ainsi que de la contribution des partenaires au développement (avec le souci de pérennisation de leurs ressources financières). Les SAGI ne sont pas autorisées à négocier directement avec les bailleurs, exceptée la SAED. Elles peuvent aussi être soumises à une tutelle technique (ex : SONADER).

Les SAGI font toutes appel à de l'assistance externe (« bureau de contrôle » de type maîtrise d'œuvre) pour exercer leur mission de réalisation des AHA, mais à des degrés divers. Par contre, la notion d'assistance à maîtrise d'ouvrage n'est jamais évoquée.

Les SAGI n'ont pas d'outils spécifiques d'appréciation des performances de leur mission de MOA mais disposent d'indicateurs indirects issus de leurs rapports annuels d'activités, des audits d'évaluation ou des rapports d'exécution des projets.



### Spécificités

Les documents qui sous-tendent les interventions des SAGI sont différents : décret (SONADER, ONAHA), contrat-plan triennal (ODRS), lettres de mission (SAED, SODAGRI), voire zone d'utilité publique et schéma directeur d'aménagement et de mise en valeur (BAGREPOLE).

La SONADER se distingue par une très forte dépendance de son budget (quasi 100%) aux subventions d'Etat avec peu de vente de prestations pour tiers.

L'implication des SAGI est plus ou moins conséquente dans l'activité de maîtrise d'ouvrage. Certaines (dont SAED, BAGREPOLE) interviennent sur toute la chaîne, dès l'identification du projet jusqu'à la supervision des travaux, voire la réalisation de travaux en régie (spécificité de l'ONAHA).

#### **5.2.1.3. Synthèse enquête « Réalisation des AHA »**

Nous renvoyons au zoom détaillé sur l'analyse croisée des réponses de la cible « Réalisation des AHA » présenté au chapitre 5.2.3.

Mentionnons ici que la plupart des SAGI disposent d'un manuel des procédures administratives financières et comptables, utilisé pour la réalisation des achats de prestations et de travaux pour la réalisation des AHA (cas de l'ONAHA par exemple).

#### **5.2.1.4. Synthèse enquête « Suivi et Evaluation »**

### Similitudes

Les SAGI disposent d'une cellule dédiée au suivi évaluation, rattachée au Directeur Général ou intégrée dans une direction (cas de BAGREPOLE). Outre les indicateurs généraux évoqués par la cible « Directeur général », des indicateurs d'activités et de résultats d'un projet sont renseignés d'une manière continue durant toute l'année. Dans le cadre des projets d'AHA, le cadre logique du projet définit ces indicateurs. Le renseignement des indicateurs d'effets et d'impacts se fait à travers des enquêtes périodiques (annuelles, à mi-parcours, finales).

### Spécificités

Les informations recueillies via des fiches de collectes ou via l'utilisation de documents sont différentes d'une SAGI à l'autre, couplées ou non à un système d'information géographique. Concernant la réalisation des aménagements, les informations sont issues par exemple des rapports du bureau de contrôle, des procès-verbaux de chantiers.

Exemple de réponse pour l'ODRS :

*Rapport de passation : résultat du processus de passation pour le choix d'un ou des prestataires aptes à réaliser les travaux et/ou la mission d'étude, de surveillance et de contrôle ;*

*Dossier d'appels d'offres produits : résultats finaux des études d'APS ou d'APD ;*

*Contrats signés : contrats signés avec des entreprises ou des bureaux précisant la consistance de l'intervention du prestataire ;*



*Taux de réalisation des activités : suivant l'évolution de la prestation, au cours des réunions hebdomadaires et mensuels de chantier, le taux d'avancement est dégagé en fonction du niveau de réalisation des activités programmées ;*

*Nombre d'ouvrages entretenus, réhabilités ou réalisés : cette situation ressort dans les rapports des réunions de chantier ;*

*Procès-verbal de réception : il est renseigné par une commission validant l'effectivité ou le niveau des activités réalisées.*

### 5.2.1.5. Synthèse enquête « Entretien Maintenance »

#### Similitudes

Les prérogatives théoriques relevant de la maîtrise d'ouvrage et celles relevant du gestionnaire qui assure l'entretien et la maintenance de l'aménagement sont connues.

Le service d'Entretien-Maintenance est amené aussi à réaliser des activités de MOA, par exemple pour la maintenance des AHA qui nécessite un diagnostic et une recherche de financement à mobiliser.

NB : le terme « exploitant » concerne l'agriculteur qui met en valeur la parcelle aménagée.

Toutes les SAGI hormis la SONADER disposent d'un service pour assurer les activités d'entretien et de maintenance des infrastructures d'AHA. Lorsqu'il existe, le service Entretien-Maintenance des AHA collabore avec le maître d'ouvrage, en tant « qu'expérimenté », dans l'expression des besoins, pour la conception de l'aménagement voire pour l'élaboration des dossiers de consultation.

Les insatisfactions vues de la cible « Entretien-Maintenance » vis-à-vis des aménagements et de la maîtrise d'ouvrage sont assez similaires d'une SAGI à l'autre : retard dans la mise en œuvre des travaux, qualité médiocre à moyenne des engins utilisés, aménagements mal étudiés, connaissances limitées par rapport à la technologie, entreprises d'exécution défaillantes, aménagements non terminés ou non conformes, non prise en compte de certaines réalités du terrain qui résulte de la non implication de tous les acteurs (locaux) et la faiblesse des études APD (surtout sur les aspects socio-économiques).

Certaines pistes internes d'amélioration de la MOA sont communes aux SAGI, notamment celles relatives au renforcement des compétences des agents et la dotation en moyens supplémentaires (moyens humains et logistiques de terrain).

#### Spécificités

D'un point de vue organisationnel, la répartition de la fonction maîtrise d'ouvrage et de la fonction entretien - maintenance diffère d'une SAGI à l'autre. Les activités et les niveaux de décision de ces services varient d'une SAGI à une autre. Par exemple, à la SAED le service est érigé en Direction contrairement à la SODAGRI et à l'ONAHA.

Le partage des responsabilités peut se faire par type d'ouvrages et d'équipements ou par type de prestations. Les limites de responsabilités ne sont pas toujours définies formellement ni respectées. Exemple à l'ONAHA, certaines tâches sont partagées avec d'autres services (au niveau régional par exemple), les AUEI et les services extérieurs (Direction du Génie Rural). A la SODAGRI, bien qu'il existe un service chargé de la maintenance et de l'entretien pour les équipements (pompes), le service Aménagements et Gestion de l'Eau s'occupe de l'entretien des aménagements et des barrages.



La SONADER n'a pas de service exploitation-maintenance des périmètres irrigués et des ouvrages de régulation collectif. Pour le moment la Direction des études et aménagements suit avec les producteurs l'exploitation des ouvrages et définit les besoins en maintenance qui sont souvent pris en charge par les projets.

La SONADER a exprimé le besoin de créer un service de maintenance des AHA. La SODAGRI est en cours de restructuration avec création d'un service maintenance qui prendra en charge la maintenance des AHA.

Le niveau de satisfaction des personnes enquêtées vis-à-vis des aménagements livrés est variable entre les SAGI, de « moyennement satisfait » pour l'ONAHA, ODRS, SODAGRI, SONADER, à « satisfait » pour SAED et BAGREPOLE.

Certaines pistes internes d'amélioration évoquées sont variables entre les SAGI : faire respecter les normes, appliquer les pénalités de dépassement de délai, impliquer davantage le personnel de terrain qui a une grande expérience des zones de projet, renforcer les moyens dédiés à l'entretien-maintenance (les budgets diminuent face à l'augmentation des besoins en travaux) car le faible rythme de maintenance des équipements affecte leur durée de vie, etc...

Les pistes externes d'amélioration évoquées sont également variables entre SAGI : mieux anticiper et mobiliser les moyens financiers, appuyer la SAGI dans le montage des dossiers et la recherche de financement, mieux sélectionner les entreprises, augmenter les contrôles, etc...

### 5.2.1.6. Synthèse enquête « Ressources Humaines »

#### Similitudes

Le niveau de satisfaction vis-à-vis des ressources humaines dont disposent les SAGI est faible à moyen pour les SAGI, excepté pour BAGREPOLE et la SAED (très satisfaisant).

Les SAGI ont fait l'objet d'audits récents dont les résultats sont disponibles (fin 2021 pour l'ODRS, l'ONAHA), avec évolution de l'organigramme pour la SODAGRI et BAGREPOLE notamment.

En termes d'outils, en plus d'Excel, 2 SAGI semblent utiliser un logiciel spécifique de gestion : Tom Pro, progiciel intégré de gestion financière et comptable dédié aux programmes et projets.

En termes de compétences, toutes les cibles considèrent que la fonction de maîtrise d'ouvrage recouvre un métier technique, de niveau ingénieur. Elles ne font pas de distinction entre métier et profil de poste pour l'exercice de la maîtrise d'ouvrage.

Toutes les SAGI identifient la définition des postes et les profils associés comme moyen d'améliorer l'exercice de la maîtrise d'ouvrage au niveau des Ressources Humaines, puis vient le renforcement des compétences et des capacités.

D'après les organigrammes, toutes les SAGI logent la fonction maîtrise d'ouvrage dans différentes unités de l'entreprise. On retrouve : la Direction des Aménagements (voire la Direction de la Maintenance), le niveau « conseiller » rattaché au Directeur Général (conseiller technique par exemple), la Direction régionale ou les délégations et les antennes (et les services aménagements ou travaux associés), le service « marchés ».



3 SAGI (BAGREPOLE, SAED, ODRS) identifient dans leur organigramme des équipes dédiées aux projets qui pratiquent aussi la maîtrise d'ouvrage en plus des missions dites « régaliennes ».

#### Spécificités

La SODAGRI est la seule SAGI en phase de restructuration selon son Plan Stratégique de Développement. Des antennes décentralisées seront ouvertes pour mieux couvrir la zone d'intervention.

Selon les organigrammes, certaines SAGI séparent la fonction études et la fonction travaux (cas de l'ONAHA, de BAGREPOLE et de la SONADER). L'organigramme de BAGREPOLE ressort comme le plus complexe, avec la présence d'un secrétaire général auquel sont rattachés certains services ou cellules et avec un grand nombre de Directions. Le service de la passation des marchés rattaché au secrétaire général cohabite avec une Direction de l'Administration des finances et de la Comptabilité.

En termes de compétences, les domaines d'ingénierie mis en avant pour l'exercice de la maîtrise d'ouvrage sont très divers et différents entre les SAGI : génie civil, génie rural, topographie, géologue, hydrologue, électro mécanique, aménagiste, agronome, planificateur, environnementaliste, etc...

Seules l'ODRS et la SAED indiquent disposer d'une cartographie des emplois et/ou de postes, associée à l'organigramme, permettant de couvrir les activités de MOA.

La SONADER est la seule à ne pas mentionner d'outil de gestion des ressources humaines.

Le niveau de satisfaction de la cible « RH » vis-à-vis des ressources internes qui pratiquent la MOA s'avère très variable entre les SAGI (très satisfaisant pour l'ODRS et l'ONAHA, à peu satisfaisant pour la SONADER). Les raisons de ces réponses peuvent être opposées (compétence/insuffisance de compétence, reconnaissance/insuffisance de reconnaissance, problématiques spécifiques à certains métiers/pas de problématiques spécifiques).

Les leviers de la motivation (salaires, satisfaction des besoins, renforcement de la cohésion) sont évoqués par 3 SAGI pour améliorer la conduite et la qualité des activités de MOA de la SAGI.

### **5.2.2. Groupe 2 – Réussites (forces) / Difficultés (faiblesses)**

Les experts contributeurs exercent la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des aménagements au sein de leur SAGI au niveau des Directions (*ou Divisions*) des aménagements (*ou infrastructures*). Du fait de leurs responsabilités, ils ont une bonne connaissance de leur Direction Générale et de leur Tutelle.

#### **5.2.2.1. Synthèse enquête « Direction Générale »**

##### Forces

Le point commun de toutes les SAGI est leur expérience dans la maîtrise d'ouvrage des AHA. Certaines comme la SONADER, la SAED et l'ONAHA disposent d'une plus grande expérience par rapport à BAGREPOLE et à la SODAGRI. La SAED a bénéficié de nombreuses assistances techniques ce qui lui confère un avantage dans sa structuration et son organisation actuelle.



### Faiblesses

Les points saillants qui ressortent SAGI sont malgré tout le déficit de personnel qualifié et le manque de moyens financiers et matériels pour mener à bien les activités MOA. La SONADER et la SODAGRI ont exprimé un besoin plus accentué en personnel. BAGREPOLE a exprimé spécifiquement un besoin de renforcement permanent pour les procédures de passation des bailleurs.

Certaines difficultés avec les acteurs externes sont mentionnées, telles que les bailleurs lors des procédures de passation des marchés et les avis de non objection, les entreprises ou les consultants (défaillance dans les études et les travaux).

### **5.2.2.2. Synthèse enquête « Réalisation des AHA »**

Le chapitre suivant « Zoom sur l'analyse croisée des réponses de la cible Réalisation des AHA » présente une analyse détaillée des éléments recueillis.

### **5.2.2.3. Synthèse enquête « Suivi et Evaluation »**

#### Forces

La fonction Suivi Evaluation est une force lorsqu'elle est bien menée. L'ODRS, la SONADER et la SAED disposent d'assez d'expérience pour assurer le suivi évaluation de leur maîtrise d'ouvrage, contrairement à l'ONAHA, la SODAGRI et BAGREPOLE qui expriment un besoin d'accompagnement dans le processus de S&E.

#### Faiblesses

Les indicateurs évoqués par les cibles sont ceux des activités de la SAGI et/ou des projets. La réflexion sur des indicateurs plus spécifiques de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage n'est pas ou peu avancée.

### **5.2.2.4. Synthèse enquête « Entretien-Maintenance »**

#### Forces

Disposer d'un service ou d'une direction de l'entretien-maintenance dissociée de l'aménagement est une force si les prérogatives sont clairement délimitées et respectées et si leur mobilisation en tant que « sachants » est effective lors du processus de conception et de réalisation. A l'inverse, l'appui de praticiens expérimentés de la maîtrise d'ouvrage est une force pour mener les opérations de grosse maintenance et de renouvellement.

Une stratégie de maintenance inspirée du modèle de la SAED est en train d'être élaborée à la SODAGRI. Réaliser un benchmark entre les services maintenance des SAGI pour une amélioration des activités et des pratiques serait utile, en particulier sur le sujet de l'articulation avec la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA.



### Faiblesses

Toutes les SAGI ont exprimé le besoin de renforcer les compétences des agents, ainsi que les moyens financiers, humains et logistiques pour mener à bien les activités de maintenance des AHA. L'optimisation des compétences internes existantes de maîtrise d'ouvrage et d'entretien-maintenance n'est pas clairement évoquée.

## **5.2.2.5. Synthèse enquête « Ressources Humaines »**

### Forces

Des outils de gestion des ressources humaines plus élaborés que les outils traditionnels (comme la cartographie des emplois, la gestion des compétences, les fiches de postes) sont intéressants pour affiner la gestion des ressources de la SAGI. Certaines SAGI les mettent déjà en pratique et peuvent partager leur expérience.

L'importance des moyens affectés à la gestion des ressources humaines pour organiser la réflexion et développer les actions (définition des responsabilités, autonomie, évolutions, motivations, etc.) en particulier vis-à-vis des équipes exerçant la maîtrise d'ouvrage, a une incidence sur le niveau de pratique de la SAGI.

### Faiblesses

Toutes les SAGI expriment le besoin d'améliorer les conditions de travail des agents, tous métiers confondus.

La maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA n'est pas un poste identifié en tant que tel ni un métier dont les contours sont facilement délimités. Il s'agit d'une mission et d'une responsabilité de la SAGI qui se décline sous forme d'un processus lors de la réalisation d'un projet d'aménagement. L'exercice de la maîtrise d'ouvrage nécessite une diversité de compétences (techniques, administratives, juridiques, financières) tout au long du processus de réalisation d'un aménagement, assises sur de l'expérience, et partagées au sein de la SAGI entre différents collaborateurs, services et directions. L'exercice de la maîtrise d'ouvrage est complexe du fait des nombreuses interfaces qu'elle implique.



### **5.2.3. Zoom sur l'analyse croisée des réponses de la cible « Réalisation des AHA »**

Le questionnaire adressé aux personnes en charge des activités de maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des aménagements hydroagricoles (dimensions techniques de la maîtrise d'ouvrage) est très complet. Etant au cœur de la préoccupation de ce chantier COSTEA, une présentation spécifique et détaillée des résultats en est faite.

#### **5.2.3.1. Synthèse des tâches de MOA pour la réalisation des AHA**

Le Feuillet 1 du questionnaire d'enquête pour la cible « réalisation des aménagements » a été bâti selon le même formalisme que pour les autres cibles enquêtées, en fichier Word. Une question du questionnaire était « Listez les tâches que comprend la maîtrise d'ouvrage des infrastructures des aménagements hydro agricoles ». Les réponses apportées reflètent le contour général que la personne enquêtée donne à son activité ou à l'activité du service en charge de la réalisation des aménagements. C'est donc un premier niveau d'information. Les réponses sont les suivantes :

##### ODRS :

- Identification et justification du projet
- Elaboration du document de projet comprenant la détermination du coût du projet et la note technique de requête de financement
- Mise en place ou désignation de l'unité devant gérer le projet
- Etudes approfondies du projet avec mise au point de Dossier d'Appels d'Offres
- Sélection des entreprises habilitées
- Suivi de la qualité des prestations
- Suivi du délai de mise en œuvre
- Vérification et paiement des décomptes
- Réception du projet fini

##### SONADER :

- Identification et préparation des projets d'aménagement hydro agricoles (schéma directeur, études APS et APD)
- Supervision de la réalisation des travaux d'aménagement avec l'appui des bureaux de contrôle (maîtrise d'œuvre)
- Participation aux tâches de programmation et de réflexion visant l'amélioration des méthodes d'intervention et la qualité des équipements réalisés
- Entretien et maintenance des ouvrages collectifs non transférés
- Contrôle de l'entretien et du fonctionnement des périmètres et infrastructures transférées aux organisations professionnelles



### ONAHA

- Etudes (Identification, APS, APD, DAO)
- Réalisation des travaux
- Réhabilitation des aménagements, Confortation des AHA
- Entretien et maintenance des AHA
- Tenue à jour de l'inventaire des AHA
- Suivi et supervision des travaux
- Gestion foncière
- Entretien et gestion du parc auto
- Gestion financière du projet
- Gestion des dossiers administratifs et réglementaires pour autorisations
- Validation des études
- Contrôle et suivi des chantiers
- Constitution des Documents des Ouvrages Exécutés
- Réception des travaux
- Contractualisation avec les bénéficiaires
- Rétrocession au service exploitant
- Mise en service
- Entretien et maintenance

### SODAGRI

- Formulation du projet (Identification du besoin)
- Recherche de financement
- Elaboration des TDR pour le recrutement des prestataires
- Préparation des dossiers de consultation
- Passation des marchés (lancement jusqu'à la sélection des bureaux d'étude/contrôle et des entreprises)
- Supervision et contrôle des prestations
- Validation des attachements et visa des décomptes de paiement des prestataires
- Validation des prestations et réception provisoire et définitive des Travaux
- Elaboration des manuels de gestions des ouvrages
- Mise en place des comités de gestion des ouvrages
- Entretien et maintenance des réalisations
- Gestion de l'eau

### BAGREPOLE

- Appui à l'identification des projets
- Contribution à l'élaboration des fiches et requêtes de projet
- Elaboration des termes de référence pour le recrutement des prestataires
- Sélection des prestataires pour l'exécution des études et des travaux
- Suivi de l'exécution des prestations d'études



- Validation des études techniques
- Suivi de l'exécution des travaux
- Validation des attachements et visa des décomptes de paiement des prestataires ;
- Réception des travaux
- Suivi des travaux d'aménagements
- Maintenance des infrastructures
- Contrôle de la gestion et de l'utilisation de l'eau

#### SAED

- Identification du besoin
- Formulation de la stratégie de satisfaction du besoin
- Montage financier
- Définition du cahier de charges
- Définition du budget
- Définition du calendrier prévisionnel
- Choix du maître d'œuvre et des entreprises
- Mise à disposition du site devant abriter les infrastructures
- Certification et paiement des factures
- Participation aux réceptions provisoire et définitive

La différence notable entre les SAGI portent sur 2 points :

- l'entretien-maintenance rattaché ou non à la maîtrise d'ouvrage,
- et le niveau d'intervention directe en tant que maître d'ouvrage pour la réalisation proprement dite des travaux.

### 5.2.3.2. Détail des tâches de MOA pour la réalisation des AHA

Le deuxième feuillet de l'enquête « Réalisation des AHA » a été construit sous forme de Tableau Excel pour approfondir le sujet.

# N° d'activité	Etapas	Activités de MOA (de l'amont vers l'aval dans le parcours de réalisation des aménagements)	Votre service prend-il en charge cette tâche (O/N) ->	Si oui			Si non
				Y-a-t-il l'intervention d'un autre service sur cette activité? O/N	Y-a-t-il l'intervention d'une prestation externe pour cette activité? O/N	Quel livrable/output votre service produit-il? Pour qui?	Qui prend en charge cette activité MOA?

- Tout d'abord, le Feuillet 2 liste précisément les tâches comprises dans le périmètre complet de la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage. **Cette liste exhaustive des 35 tâches est un des résultats importants de ce chantier.** Elle a été construite en équipe avec CACG, SCP et les experts contributeurs, selon leur expertise « métier ». Elle déroule le processus de réalisation d'un aménagement, de l'identification du besoin jusqu'à la mise en service.



- La première question était « votre service prend-il en charge cette tâche ».

Les réponses OUI sont notées 1, les réponses NON sont notées 0.

Une comparaison est faite entre les SAGI. Le Feuille 2 met donc en lumière les différences entre les SAGI quant à l'étendue des activités de maîtrise d'ouvrage du Service ou de la Direction en charge de la réalisation des AHA.

- En cas de réponse négative, le questionnaire permet d'identifier qui prend en charge la tâche.
- En cas de réponse positive, le feuillet 2 questionne, pour cette même liste de tâches, sur les interfaces internes de la SAGI pour réaliser ces tâches (Y a-t-il intervention d'un autre service sur cette activité ?), et sur les interfaces externes de la SAGI avec des prestataires de services ou des entreprises de travaux (Y a-t-il intervention d'une prestation externe pour cette activité ?).

Les réponses OUI sont notées 1, les réponses NON sont notées 0.

- Enfin, le questionnaire porte sur les forces et les difficultés rencontrées pour réaliser chacune des tâches. Il ouvre sur des pistes à explorer pour améliorer la conduite de la tâche et sa qualité d'exécution.

En ce qui concerne cette activité, la qualité est-elle au rendez-vous selon vous?	Quelles forces rencontrez-vous sur cette activité?	Quelles difficultés rencontrez-vous sur cette activité?	Cette activité nécessite-t-elle des moyens à mettre en œuvre pour améliorer sa conduite et sa qualité?	Cette activité fait-elle l'objet d'un indicateur de Suivi-Evaluation?
---	--	---	--	---

Les tableaux ci-après sont issus des réponses apportées aux questions de ce Feuille 2. Ces résultats serviront de support aux discussions en atelier n°1 avec les experts contributeurs et leurs collègues.



**Tableau 5 : Comparaisons des tâches de maîtrise d'ouvrage exercées par la cible enquêtée Réalisation AHA**

Votre service prend-il en charge cette tâche (O/N)							
Étiquettes de lignes	BAGREPOLE	ODRS	ONAHA	SAED	SODAGRI	SONADER	Total
1 Identification du besoin	1	1	1	1	1	1	6
2 Identification des prestations nécessaires	1	1	1	1	1	1	6
3 Elaboration du programme (technique, calendrier, budget)	1	1	1	1	1	1	6
4 Discussion avec les financeurs	1	1	1	1	0	1	5
5 Montage financier interne SAGI (le cas échéant)	1	1	0	1	1	1	5
6 Elaboration des dossiers de financement (études et travaux)	1	1	0	1	1	1	5
7 Rédaction du cahier des charges (TDR) des prestations de services et intellectuelles	1	1	0	1	1	1	5
8 Elaboration de la demande de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour les prestations de services et intellectuelles (y compris MOE)	1	1	0	1	1	0	4
9 Elaboration de la demande de proposition (DP) pour les études	1	1	0	1	1	1	5
10 Evaluation des offres de prestations de services et intellectuelles et attribution des marchés	1	1	0	1	1	1	5
11 Rédaction du cahier des charges (TDR) des travaux	1	0	0	1		1	3
12 Préqualification pour les travaux	1	0	1	1	1	1	5
13 Elaboration du dossier d'Appel d'Offre (DAO), de la Demande de renseignement de Prix (DRP) pour les travaux	1	1	0	1	1	1	5
14 Evaluation des offres de travaux et attribution des marchés	1	0	0	1	1	1	4
15 Rédaction du cahier des charges (TDR) des Fournitures	1	1	0	1	1	0	4
16 Elaboration du DAO/DRP pour les fournitures	1	1	0	1	0	1	4
17 Evaluation des offres de fournitures et attribution des marchés	1	1	0	1	0	1	4
18 Gestion financière du projet	1	0	0	1	1	1	4
19 Gestion des dossiers administratifs et réglementaires pour autorisations	1	0	0	1	1	1	4
20 Libération du foncier	0	0	0	0	0	0	0
21 Etablissement des servitudes de passage	1	1	0	1	1	0	4
22 Raccordement aux réseaux existants	1	1	0	1	1	1	5
23 Suivi des études	1	1	0	1	1	1	5
24 Suivi des travaux et Plan d'Assurance Qualité (PAQ)	1	1	1	1	1	0	5
25 Souscription d'assurances	0	0	0	0	0	1	1
26 Validation des attachements et établissement des décomptes	1	1	1	1	1	1	6
27 Paiement des entreprises	1	0	0	1	1	1	4
28 Suivi Hygiène, Sécurité, Protection de la Santé, Environnement (SPS + Environnement)	0	1	0	1	0	1	3
29 Validation des études	1	1	0	1	1	0	4
30 Constitution des Documents des Ouvrages Exécutés (DOE)	1	1	1	1	1	1	6
31 Essais de mise en service	1	1	1	1	1	1	6
32 Réception des travaux	1	1	1	1	1	0	5
33 Contractualisation avec les bénéficiaires	0	1	0	1	1	1	4
34 Rétrocession au service exploitant l'aménagement	0	1	0	1	1	1	4
35 Mise en service	0	1	0	1	1	1	4
<b>Total général</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>155</b>



Tableau 6 : Comparaison des interfaces avec d'autres services

Y-a-t-il l'intervention d'un autre service sur cette activité? O/N							
Étiquettes de lignes	BAGREPOLE	ODRS	ONAHA	SAED	SODAGRI	SONADER	Total
1 Identification du besoin	1	0	1	0	0	1	3
2 Identification des prestations nécessaires	1	0	1	0	0	1	2
3 Elaboration du programme (technique, calendrier, budget)	1	0	1	0	0	1	3
4 Discussion avec les financeurs	1	1	1	1	1	1	6
5 Montage financier interne SAGI (le cas échéant)	1	0	1	1	1	0	4
6 Elaboration des dossiers de financement (études et travaux)	1	1	1	1	1	0	5
7 Rédaction du cahier des charges (TDR) des prestations de services et intellectuelles	1	1	1	1	1	0	5
8 Elaboration de la demande de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour les prestations de services et intellectuelles (y compris MOE)	1	1	1	1	1	1	6
9 Elaboration de la demande de proposition (DP) pour les études	1	1	1	1	1	1	6
10 Evaluation des offres de prestations de services et intellectuelles et attribution des marchés	1	1	1	1	1	1	6
11 Rédaction du cahier des charges (TDR) des travaux	1	1	1	1	1	1	6
12 Préqualification pour les travaux	1	1	1	1	1	1	6
13 Elaboration du dossier d'Appel d'Offre (DAO), de la Demande de renseignement de Prix (DRP) pour les travaux	1	1	1	1	1	1	6
14 Evaluation des offres de travaux et attribution des marchés	1	1	1	1	1	1	6
15 Rédaction du cahier des charges (TDR) des Fournitures	1	1	1	1	1	1	6
16 Elaboration du DAO/DRP pour les fournitures	1	1	1	1	1	1	6
17 Evaluation des offres de fournitures et attribution des marchés	1	1	1	1	1	1	6
18 Gestion financière du projet	1	1	1	1	1	1	6
19 Gestion des dossiers administratifs et réglementaires pour autorisations	1	1	1	1	1	1	6
20 Libération du foncier	1	1	1	1	1	1	6
21 Etablissement des servitudes de passage	1	1	1	1	1	1	6
22 Raccordement aux réseaux existants	1	1	1	1	1	1	6
23 Suivi des études	1	1	1	1	1	1	6
24 Suivi des travaux et Plan d'Assurance Qualité (PAQ)	1	1	1	1	1	1	6
25 Souscription d'assurances	1	1	1	1	1	1	6
26 Validation des attachements et établissement des décomptes	1	1	1	1	1	1	6
27 Paiement des entreprises	1	1	1	1	1	1	6
28 Suivi Hygiène, Sécurité, Protection de la Santé, Environnement (SPS + Environnement)	1	1	1	1	1	1	6
29 Validation des études	1	1	1	1	1	1	6
30 Constitution des Documents des Ouvrages Exécutés (DOE)	1	1	1	0	0	1	4
31 Essais de mise en service	1	1	1	1	1	1	6
32 Réception des travaux	1	1	1	1	1	1	6
33 Contractualisation avec les bénéficiaires	1	1	1	1	1	1	6
34 Rétrocession au service exploitant l'aménagement	1	1	1	1	1	0	5
35 Mise en service	1	1	1	1	1	1	6
<b>Total général</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>193</b>



**Tableau 7 : Comparaison des interfaces avec des prestataires externes**

Y-a-t-il l'intervention d'une prestation externe pour cette activité? O/N							
Étiquettes de lignes	BAGREPOLE	ODRS	ONAHA	SAED	SODAGRI	SONADER	Total
1 Identification du besoin	1	0	1	0	0	0	2
2 Identification des prestations nécessaires	1	0	1	0	0		2
3 Elaboration du programme (technique, calendrier, budget)	1	0	1	1	1	0	4
4 Discussion avec les financeurs	1	1	1	0	0	1	4
5 Montage financier interne SAGI (le cas échéant)	1	1	1	1	1	0	5
6 Elaboration des dossiers de financement (études et travaux)	1	1	1	0	0	0	3
7 Rédaction du cahier des charges (TDR) des prestations de services et intellectuelles	1	1	1	0	0	1	4
8 Elaboration de la demande de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour les prestations de services et intellectuelles (y compris MOE)	1	1	1	0	0	0	3
9 Elaboration de la demande de proposition (DP) pour les études	1	1	1	0	0	1	4
10 Evaluation des offres de prestations de services et intellectuelles et attribution des marchés	1	1	1	0	0	0	3
11 Rédaction du cahier des charges (TDR) des travaux	1	1	1	0	0	0	3
12 Préqualification pour les travaux	1	1	1	0	0	0	3
13 Elaboration du dossier d'Appel d'Offre (DAO), de la Demande de renseignement de Prix (DRP) pour les travaux	1	1	1	0	0	0	3
14 Evaluation des offres de travaux et attribution des marchés	1	1	1	0	0	0	3
15 Rédaction du cahier des charges (TDR) des Fournitures	1	1	1	0	0	0	3
16 Elaboration du DAO/DRP pour les fournitures	1	1	1	0	0	0	3
17 Evaluation des offres de fournitures et attribution des marchés	1	1	1	0	0	0	3
18 Gestion financière du projet	1	1	1	1	1	0	5
19 Gestion des dossiers administratifs et réglementaires pour autorisations	1	1	0	1	1	0	4
20 Libération du foncier	1	1	1	1	1	0	5
21 Etablissement des servitudes de passage	1	1	1	1	1	0	5
22 Raccordement aux réseaux existants	1	1	1	1	1	1	6
23 Suivi des études	1	1	1	1	1	1	6
24 Suivi des travaux et Plan d'Assurance Qualité (PAQ)	1	1	1	1	1	1	6
25 Souscription d'assurances	1	1	0	1	1	1	5
26 Validation des attachements et établissement des décomptes	1	1	1	1	1	1	6
27 Paiement des entreprises	1	1		1	1	1	5
28 Suivi Hygiène, Sécurité, Protection de la Santé, Environnement (SPS + Environnement)	1	1	1	1	1	1	6
29 Validation des études	1	1	1	1	1	1	6
30 Constitution des Documents des Ouvrages Exécutés (DOE)	1	1	1	1	1	1	6
31 Essais de mise en service	1	1	1	1	1	1	6
32 Réception des travaux	1	1	1	1	1	1	6
33 Contractualisation avec les bénéficiaires	1	1	1	1	1	1	6
34 Rétrocession au service exploitant l'aménagement	0	1	1	1	1	1	5
35 Mise en service	1	1	1	1	1	1	6
<b>Total général</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>155</b>



Tableau 8 : Comparaison de la qualité

En ce qui concerne cette activité, la qualité est-elle au rendez-vous selon vous?							
Étiquettes de lignes	BAGREPOLE	ODRS	ONAHA	SAED	SODAGRI	SONADER	Total
1 Identification du besoin	1	1	1	1	1	0	5
2 Identification des prestations nécessaires	1	1	1	1	1	0	5
3 Elaboration du programme (technique, calendrier, budget)	1	1	1	1	1	0	5
4 Discussion avec les financeurs	1	1	1	1	1	0	5
5 Montage financier interne SAGI (le cas échéant)	1	1	0	1	1	1	5
6 Elaboration des dossiers de financement (études et travaux)	1	1	0	1	1	1	5
7 Rédaction du cahier des charges (TDR) des prestations de services et intellectuelles	1	1	0	1	1	1	5
8 Elaboration de la demande de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour les prestations de services et intellectuelles (y compris MOE)	1	1	0	1	1	1	5
9 Elaboration de la demande de proposition (DP) pour les études	1	1	0	1	1	1	5
10 Evaluation des offres de prestations de services et intellectuelles et attribution des marchés	1	1	0	1	1	1	5
11 Rédaction du cahier des charges (TDR) des travaux	1	1	1	1	1	1	6
12 Préqualification pour les travaux	1	1	1	1	1	1	6
13 Elaboration du dossier d'Appel d'Offre (DAO), de la Demande de renseignement de Prix (DRP) pour les travaux	1	1	1	1	1	1	6
14 Evaluation des offres de travaux et attribution des marchés	1	1	1	1	1	1	6
15 Rédaction du cahier des charges (TDR) des Fournitures	1	1	0	1	1	1	5
16 Elaboration du DAO/DRP pour les fournitures	1	1	0	1	1	1	5
17 Evaluation des offres de fournitures et attribution des marchés	1	1	0	1	1	1	5
18 Gestion financière du projet	1	1	0	1	1	1	5
19 Gestion des dossiers administratifs et réglementaires pour autorisations	1	1	0	1	1	1	5
20 Libération du foncier	1	1	0	1	1	1	5
21 Etablissement des servitudes de passage	1	1	0	1	1	1	5
22 Raccordement aux réseaux existants	1	1	0	1	1	1	5
23 Suivi des études	1	1	1	1	1	1	6
24 Suivi des travaux et Plan d'Assurance Qualité (PAQ)	1	1	1	1	1	1	6
25 Souscription d'assurances	1	1	0	1	1	1	5
26 Validation des attachements et établissement des décomptes	1	1	1	1	1	1	6
27 Paiement des entreprises	1	1	0	1	1	1	5
28 Suivi Hygiène, Sécurité, Protection de la Santé, Environnement (SPS + Environnement)	1	1	0	1	1	1	5
29 Validation des études	1	1	1	1	1	1	6
30 Constitution des Documents des Ouvrages Exécutés (DOE)	1	1	1	1	1	1	6
31 Essais de mise en service	1	1	0	1	1	1	5
32 Réception des travaux	1	1	1	1	1	1	6
33 Contractualisation avec les bénéficiaires	1	1	1	1	1	1	6
34 Rétrocession au service exploitant l'aménagement	1	1	0	1	1	1	5
35 Mise en service	1	1	0	1	1	1	5
<b>Total général</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>186</b>



Les principaux éléments qui se dégagent sont les suivants :

- Parmi les 35 tâches (ou activités) du champ de la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA, exercées par la personne enquêtée dans le Service/Direction en charge de la réalisation des AHA, c'est la SAED qui en exerce le plus (33 tâches), et l'ONAHA le moins (10 tâches). Ceci est dû au fait que l'ONAHA réalise aussi la maîtrise d'œuvre et les travaux (c'est la seule SAGI dans ce cas), et que l'organisation des activités entre ses services en est impactée.  
Les 4 autres représentants des SAGI réalisent 27 à 29 tâches des 35 tâches.
- Les tâches amont (identification du besoin, identification des prestations nécessaires, élaboration du programme) sont réalisées par toutes les personnes enquêtées. Ces tâches sont au cœur même de la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage.
- La tâche « souscription des assurances » est celle qui est la moins réalisée par les enquêtés (1 réponse positive SONADER sur 6 SAGI). Cette tâche est classiquement exercée par les services administratifs ou financiers des SAGI.
- Certaines tâches aval (validation des attachements, établissement des décomptes, constitution des dossiers des ouvrages exécutés, essais de mise en service) sont aussi réalisées par toutes les personnes enquêtées. C'est surprenant par le fait que ces tâches sont techniques en lien avec les entreprises, pour lesquelles le maître d'ouvrage se fait classiquement assister (le contrôle maître d'œuvre). De fait, les tableaux indiquent aussi que ces tâches sont faites en collaboration avec d'autres intervenants (internes ou externes) de la SAGI.
- Certaines tâches ne sont exercées par aucun des enquêtés : ce résultat est variable selon les SAGI. La libération du foncier ressort comme ne faisant jamais partie des tâches exercées.
- Toutes les SAGI indiquent qu'au moins 30 des 35 tâches sont réalisées avec l'intervention d'un autre service de la SAGI. La gestion des interfaces au sein de la SAGI est donc un sujet important. La plus grande variabilité des réponses concerne les tâches amont (identification du besoin, établissement du programme), les tâches liées au financement, et la tâche de rétrocession au service qui exploitera l'aménagement.
- 3 SAGI (SAED, SODAGRI, SONADER) mentionnent que 17 à 20 tâches sont concernées par un appui externe pour l'exercice de la tâche. Les 3 autres SAGI indiquent que plus de 32 tâches font intervenir un appui externe. La plus grande variabilité des réponses concerne les tâches de consultation des entreprises et d'attribution des marchés.
- Les tâches nécessitant le moins d'appui externe SAGI sont celles en amont du processus (identification du besoin, identification des prestations nécessaires), puis les tâches relatives à la consultation des entreprises de travaux et des fournitures (rédaction des TDR, évaluation des offres) ce qui est assez surprenant dès lors qu'un conseil maître d'œuvre est appelé à intervenir sur d'autres tâches.

Ces quelques éléments illustrent la complexité du métier de maîtrise d'ouvrage du fait du panel de sujets que cela recouvre et du panel d'organisation possible pour l'exécuter (par exemple de la régie totale jusqu'à l'assistance totale). Cerner le contour exact de l'exercice de cette maîtrise d'ouvrage de la personne, du service, de la Direction voire de la SAGI, en lien avec les limites des responsabilités,



n'est pas simple. Et pourtant c'est nécessaire d'arriver à le faire, d'autant plus que beaucoup des tâches à réaliser font intervenir d'autres services en interne de la SAGI, et des parties externes.

Ces tableaux de résultats appellent également une remarque : même si des réponses peuvent être retravaillées pour lever les incohérences, il en ressort au final que les liens (et les responsabilités associées) entre maître d'ouvrage, maître d'ouvrage délégué, assistant maître d'ouvrage, maître d'œuvre et entreprises de travaux et autres prestataires doivent être précisément connus et partagés pour que l'exercice par la SAGI de la maîtrise d'ouvrage directe ou déléguée soit de qualité.

Le tableau des réponses relatives à la qualité (« En ce qui concerne cette activité, la qualité est-elle au rendez-vous ? ») indique que 4 SAGI manifestent une totale satisfaction (35 tâches OK sur 35). L'ONAHA se détache par ses réponses plus négatives. La réalité objective doit sans doute se situer dans l'intervalle des réponses pour toutes les SAGI.

### 5.2.3.3. Forces et faiblesses identifiées

L'analyse des réponses est faite sur la base de mots clefs au vu des termes employés dans les réponses au questionnaire sur les forces et sur les faiblesses pour réaliser les tâches. Les regroupements des mots clefs en familles est structurée autour des thématiques : Technique, Ressources humaines, Ecosystème (environnement de la SAGI, parties prenantes, contexte), et Organisation.

Concernant les forces, les mots clefs prédominants dans les réponses mettent en avant l'expérience, les compétences des équipes organisées, et le savoir-faire technique.

Le détail des réponses de chaque SAGI pour chaque tâche figure dans l'Annexe 3. *Exemple :*

*SAED / Identification du Besoin => force : La participation des autorités locales et des bénéficiaires*

*BAGREPOLE / Elaboration du programme (technique, calendrier, budget) => force : la maîtrise de la programmation du cycle d'exécution des projets*

*ODRS => force : expérience en la matière, pour toutes les tâches*

*ONAHA/ Montage financier => force : fonds propres injectés*

*SODAGRI/ Evaluation des offres => force : Existence des services techniques et une commission passation des marchés qui s'occupent de ce volet*

*SONADER / Rédaction du cahier des charges (TDR) des prestations de service et intellectuelles => force : Existence d'une division qui s'occupe de volet*



**Tableau 9 : Comparaison des mots clefs - Forces**

Famille de mots	Mots	Occurrence
RH	Expérience	96
Organisation	Service	36
Organisation	Equipe	35
Organisation	Existence	24
Technique	Technique	22
Ecosystème	Implication	8
Ecosystème	Financeur	6
Administratif	Procédure	5
Ecosystème	Bénéficiaire	4
Technique	Connaissance	4
Administratif	Contrat	3
Administratif	Approbation	3
Ecosystème	Autorités administratives	3
Technique	Norme technique	2
Ecosystème	Etat	2
Ecosystème	Gouvernement	2
Administratif	Paielement	1
Technique	Plan	1
Technique	Mesure	1
Administratif	Gestion	1
Ecosystème	Maitre d'œuvre	1

Concernant les questions relatives aux faiblesses, l'analyse des réponses a été faite sur la base de mots clefs des réponses et de leur occurrence. Les mots clefs prédominants dans les réponses mettent en avant des difficultés en ressources humaines (personnel, déficit RH), des procédures trop contraignantes pour les engagements (retard dans les avis de non objection, exigence PTF, approbation externe, procédure). Le détail des réponses de chaque SAGI pour chaque tâche figure dans l'Annexe 3.

*Exemple de réponses :*

*SAED / Identification du Besoin => faiblesse : Consensus des bénéficiaires*

*BAGREPOLE / Evaluation des offres de prestations de services et intellectuelles et attribution des marchés => faiblesse : délai de règlement des plaintes*

*ODRS => faiblesse : aucune*

*ONAHA/ Elaboration de la demande de l'AMI => faiblesse : exigences des bailleurs de fonds*

*SODAGRI/ Réception des travaux => faiblesse : non-respect des engagements / délai d'exécution*

*SONADER/ Constitution des Dossiers des ouvrages exécutés => faiblesse : consensus sur les quantités réalisées*



**Tableau 10 : Comparaison de mots clef - Faiblesses**

Famille de mots	Mots	Occurrence
RH	Personnel	30
Administratif	Retard ANO	19
RH	Déficit RH	17
Ecosystème	Exigence PTF	17
Ecosystème	Approbation externe	17
Administratif	Procédure	11
Ecosystème	Consensus	9
Organisation	Délai	4
Administratif	Contrat	3
Technique	Coût	3
Ecosystème	Non approbation des contrôleurs financiers	3
Ecosystème	Quantités	2
Technique	Non conforme	2
Technique	Erreur	2
Ecosystème	Bénéficiaire	1
Technique	Norme	1
Technique	Mesure	1

Ces résultats serviront de support aux discussions en atelier n°1 avec les experts contributeurs et leurs collègues.



## 6. ELEMENTS DE CONCLUSION DE LA PHASE DIAGNOSTIC

L'analyse précédente illustre d'abord **la complexité du métier de maîtrise d'ouvrage** du fait du **panel de sujets** que cela recouvre et du **panel d'organisations possibles** pour l'exécuter (par exemple de la régie totale jusqu'à l'assistance totale). Le contour exact de l'exercice de cette maîtrise d'ouvrage de la personne, du service, de la Direction voire de la SAGI, en lien avec les limites des responsabilités, est à géométrie variable suivant les SAGI. Ceci rend difficile l'identification de leviers communs pour faire progresser leur mode de fonctionnement en **vue de l'amélioration de la durabilité des infrastructures hydro-agricoles** dont elles assurent la MOA.

Le diagnostic fait d'ailleurs ressortir des insatisfactions vis-à-vis des aménagements hydro-agricoles produits. Ces insatisfactions sont assez similaires d'une SAGI à une autre et nous pouvons les regrouper suivant trois grandes familles :

- Les **insatisfactions liées à la phase de conception des aménagements** : à noter que les tâches amont (identification du besoin, identification des prestations nécessaires, élaboration du programme) sont réalisées par toutes les SAGI. Ces tâches sont au cœur même de la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage.
- Celles **liées à la phase de réalisation** : certaines tâches aval (validation des attachements, établissement des décomptes, constitution des dossiers des ouvrages exécutés, essais de mise en service) sont réalisées par toutes les SAGI. C'est surprenant par le fait que ces tâches sont techniques en lien avec les entreprises, pour lesquelles le maître d'ouvrage se fait classiquement assister (le contrôle maître d'œuvre). De fait, les tableaux indiquent aussi que ces tâches sont faites en collaboration avec d'autres intervenants (internes ou externes) de la SAGI.
- Et celles qui sont plutôt de **caractère transversal** : la MOA pour la réalisation des AHA représente une responsabilité de la SAGI **nécessitant une diversité de compétences** (techniques, administratives, juridiques, financières) assises sur de l'expérience, partagées au sein de la SAGI entre différents collaborateurs. La gestion des interfaces au sein de la SAGI est donc un sujet crucial pour améliorer la MOA. Cette gestion transversale recouvre aussi le sujet de la cohabitation d'unités de gestion de projets, spécifiquement créées à l'occasion d'un investissement par les bailleurs de fonds (Unité de Gestion de Projet ou Cellule de Coordination de Projet) aux côtés des équipes « régaliennes » de la SAGI.

**Le degré d'autonomie de la SAGI est un facteur clé influant sur la qualité et la diligence pour la mise en œuvre des missions de MOA.**

De même, la définition de tâches claires et la répartition des rôles au sein des SAGI et vis-à-vis de l'extérieur (AMO, ou MOE par exemple) sont des facteurs cruciaux de réussite. Par exemple, disposer d'un service ou d'une direction de l'exploitation-maintenance dissociée de l'aménagement est une force si les prérogatives sont bien délimitées et respectées. Leur mobilisation effective en tant que « sachants » représente une valeur ajoutée décisive lors du processus de conception et de réalisation. A l'inverse aussi, l'appui de praticiens expérimentés de la maîtrise d'ouvrage est une force pour mener les opérations de maintenance et de renouvellement d'envergure.



Dans les pistes de progrès transversales identifiées nous pouvons citer la mise en place d'outils d'appréciation des performances de leur mission de MOA. Actuellement, les SAGI disposent d'indicateurs indirects issus de leurs rapports annuels d'activités, des audits d'évaluation ou des rapports d'exécution des projets mais pas d'indicateurs leur permettant de prendre le recul nécessaire sur la pratique de leurs activités.

## 7. PREPARATION DE L'ATELIER N°1

Conformément aux TDRs, deux ateliers doivent avoir lieu, un atelier lors de l'étape n°3 et un atelier courant de l'étape n°4, dans deux SAGI différentes.

Les deux SAGI ayant accepté d'accueillir le chantier sont la SONADER pour l'atelier n°1 et la SODAGRI pour l'atelier n°2.

En janvier 2022, le STP du COSTEA, la SONADER, la CACCG et la SCP ont validé l'accueil du chantier à Nouakchott du 14 au 17 février 2022. La fin de l'étape 2 a ensuite consisté à organiser cet atelier dont l'objectif était de :

- Présenter le diagnostic synthétique de chaque SAGI sur leur pratique de la maîtrise d'ouvrage liée à la réalisation des AHA,
- Partager les éléments de diagnostic comparé des SAGI, par groupe de travail (similitudes/différence, réussites/difficultés),
- Identification et priorisation des thématiques de maîtrise d'ouvrage « technique » à traiter,
- Préparation de la feuille de route.

En février 2022 puis en marge du Forum mondial de l'Eau du 21 au 25 mars 2022, le COSTEA a proposé avec le ROA, l'organisation d'un l'atelier final des chantiers SAGI à tenir courant mai 2022. Ce temps de travail en commun aurait donc lieu à la place de l'atelier n°2 de ce chantier.

L'atelier final se déroulera au Sénégal sur 3 jours, et sera organisé par la ROA. Deux jours seront consacrés à la finalisation des travaux de chaque chantier SAGI, les équipes préparant les TDR de leur atelier de travail « chantier ». Une journée sera ouverte aux parties prenantes dont les bailleurs, pour restituer les travaux des chantiers par les SAGI et échanger avec les différentes parties.

Le compte rendu de l'atelier est joint au livrable 5 final qui présente le plan d'actions.



## 8. RAPPORT D'ANNEXES

Les annexes sont regroupées dans un rapport séparé. Il comprend :

1. Les comptes-rendus des réunions de l'étape 2
2. La trame des questionnaires d'enquête par cible
3. Les réponses aux enquêtes des 6 SAGI
4. Le tableau de diagnostic synthétique par SAGI pour les 5 cibles
5. L'analyse croisée par groupe de travail (similitudes/différences, réussites/difficultés)
6. Les termes de référence de l'atelier n°1
7. L'organigramme des SAGI

Dans les organigrammes les experts contributeurs ont surligné les Services et les Directions où sont « logées » les activités de maîtrise d'ouvrage de la SAGI pour la réalisation des aménagements hydro-agricoles. Pour la SODAGRI en voie de restructuration, le 2<sup>ème</sup> organigramme est une proposition 2021.

8. Le compte-rendu de l'atelier n°1



