

CONDUITE DU CHANTIER SAGI

« MAITRISE D'OUVRAGE ET INGENIERIE DES AMENAGEMENTS HYDROAGRIcoles »



Livrable 3

Rapport de Diagnostic



VERSION INITIALE

Mars 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

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

www.canaldeprouvence.com

Table des matières

ACRONYMES	4
1. INTRODUCTION	6
2. DEROULEMENT DU CHANTIER	7
2.1. OBJECTIFS DU CHANTIER	7
2.2. RAPPEL DE L'ORGANISATION DU CHANTIER	7
2.3. RAPPEL DES ETAPES	9
2.4. RAPPEL DU PLANNING	10
2.5. LISTE DES LIVRABLES.....	12
3. OBJECTIFS SPECIFIQUES DU LIVRABLE	12
4. METHODOLOGIE DE TRAVAIL	13
4.1. ENQUETES CIBLEES.....	13
4.2. VIE D'EQUIPE.....	15
4.3. CONCERTATION AVEC LE STP.....	16
4.4. COMPILATIONS ET ANALYSES CROISEES	16
4.5. DIAGNOSTIC SYNTHETIQUE DES SAGI	17
5. RESULTATS	18
5.1. RESULTAT DU DIAGNOSTIC PAR SAGI	18
5.1.1. Synthèse SAED des réponses pour toutes les cibles enquêtées.....	19
5.1.2. Synthèse SODAGRI des réponses pour toutes les cibles enquêtées	22
5.1.3. Synthèse SONADER des réponses pour toutes les cibles enquêtées	25
5.1.4. Synthèse ONAHA des réponses pour toutes les cibles enquêtées.....	29
5.1.5. Synthèse ODRS des réponses pour toutes les cibles enquêtées	32
5.1.6. Synthèse BAGREPOLE des réponses pour toutes les cibles enquêtées.....	35
5.2. RESULTATS DES ANALYSES CROISEES PAR CIBLE	37
5.2.1. Groupe 1 – Similitudes/Différences	37
5.2.1.1. Similitudes	37
5.2.1.2. Spécificités.....	38
5.2.2. Groupe 2 – Réussites (forces) / Difficultés (faiblesses)	38
5.2.2.1. Synthèse DG	38
5.2.2.2. Synthèse Réalisation des AHA	39
5.2.2.3. Synthèse Suivi et Evaluation.....	39
5.2.2.4. Synthèse Entretien-Maintenance	39
5.2.2.5. Synthèse Ressources Humaines.....	40
5.2.3. Zoom sur l'analyse croisée de la cible « Réalisation des AHA ».....	41
5.2.3.1. Synthèse des tâches de MOA pour la réalisation des AHA	41
5.2.3.2. Détail des tâches de MOA pour la réalisation des AHA.....	43
5.2.3.3. Forces et faiblesses identifiées	48



6. PREPARATION DE L'ATELIER N°1	50
7. ANNEXES	51
7.1. CR DES REUNIONS DE L'ETAPE 2	52
7.2. TRAME DES QUESTIONNAIRES D'ENQUETE PAR CIBLE.....	53
7.3. REPONSES AUX ENQUETES DES 6 SAGI	54
7.4. DIAGNOSTIC SYNTHETIQUE PAR SAGI.....	55
7.5. ANALYSES CROISEES PAR GROUPE DE TRAVAIL (SIMILITUDES/DIFFERENCES, REUSSITES/DIFFICULTES)	56
7.6. TERMES DE REFERENCE DE L'ATELIER N°1	57
7.7. ORGANIGRAMMES DES SAGI.....	58



<i>Figure 1 : Etapes du chantier.....</i>	<i>9</i>
<i>Figure 2 : Planning du chantier</i>	<i>10</i>
<i>Figure 3 : Nombre de SAGI/SAR présentes en réunion d'équipe</i>	<i>16</i>
<i>Tableau 1 : Membres de l'équipe d'étude.....</i>	<i>8</i>
<i>Tableau 2 : Liste des livrables</i>	<i>12</i>
<i>Tableau 3 : Tableau du planning des activités d'enquête (extrait du CR réunion 04-11-2021)</i>	<i>14</i>
<i>Tableau 4 : Constitution des deux groupes de travail</i>	<i>16</i>
<i>Tableau 5 : Comparaisons des tâches de MOA entre SAGI (1).....</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>48</i>
<i>Tableau 10 : Comparaison de mots clef - Faiblesses</i>	<i>49</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 Selingué (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 d'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
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. 11 SAGI sont en présence dont 2 au Burkina Faso, 4 au Mali, 2 au Sénégal, 1 au Niger, 1 en Mauritanie, et 1 au Tchad.

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 **combiner 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 (COSTEA¹) 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 collaboration² a émergé associée à des pistes de travail d'intérêt partagé entre les SAGI. De là, le COSTEA a validé une **Action dite Structurante, « l'AS SAGI »**, permettant de doter les SAGI de moyens pour animer leur réseau et de financer 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 de l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel et ainsi de contribuer significativement à l'atteinte des objectifs de la Déclaration de Dakar d'octobre 2013 (*ie 1 000 000 ha irrigués au Sahel à l'horizon 2020*).

¹ 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

² volonté de collaboration exprimée lors de l'atelier inter-SAGI tenu à Saint Louis du Sénégal en 2017 puis lors du COPIIL du réseau ROA des SAGI tenu à Bamako en décembre 2018



2. DEROULEMENT DU CHANTIER

2.1. OBJECTIFS DU CHANTIER

Le Chantier SAGI « MAITRISE D'OUVRAGE ET INGENIERIE DES AMENAGEMENTS HYDROAGRICOLES » est **un des quatre chantiers rattachés à l'Action Structurante SAGI du COSTEA³**.

L'objectif du chantier « MAITRISE D'OUVRAGE ET INGENIERIE DES AMENAGEMENTS HYDROAGRICOLES » 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 des capacités des SAGI 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 11 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 tous 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, en tant que de besoin, le travail de production confié aux experts contributeurs et de faire remonter les informations vers les SAR (éléments de compréhension, contraintes, difficultés rencontrées, etc...).

³ 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 à la Direction des aménagements
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

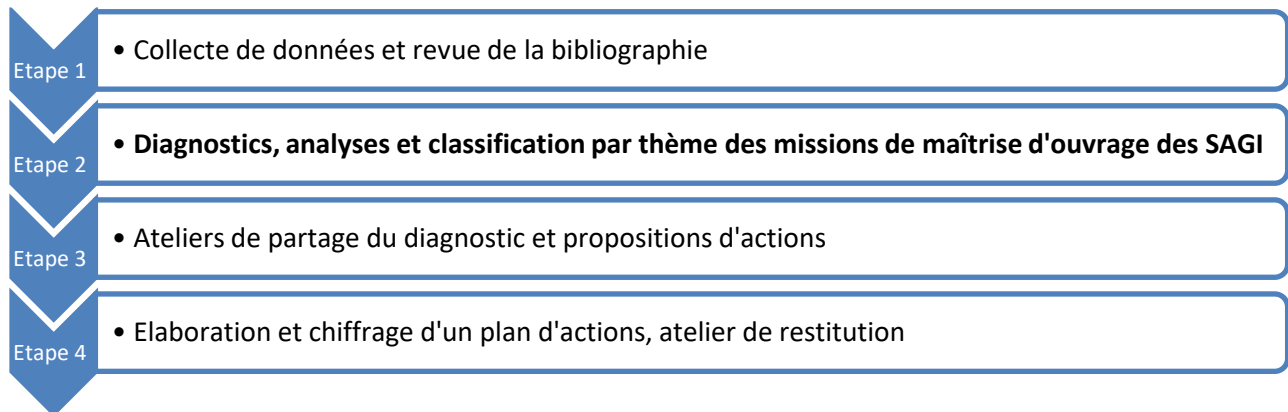
- La gouvernance du chantier est assurée par trois organes : le Secrétariat Technique Permanent du COSTEA maître d'ouvrage du chantier, le Comité de supervision en charge de l'orientation et du suivi opérationnel de cette Action Structurante SAGI, et le COPIL des SAGI qui oriente, valide et réalise le suivi-évaluation de l'AS SAGI. Le Réseau ROA des SAGI est impliqué pour assurer la diffusion des informations entre les 11 SAGI. Pour ce chantier spécifiquement, un Groupe de Travail « maîtrise d'ouvrage » est 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

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

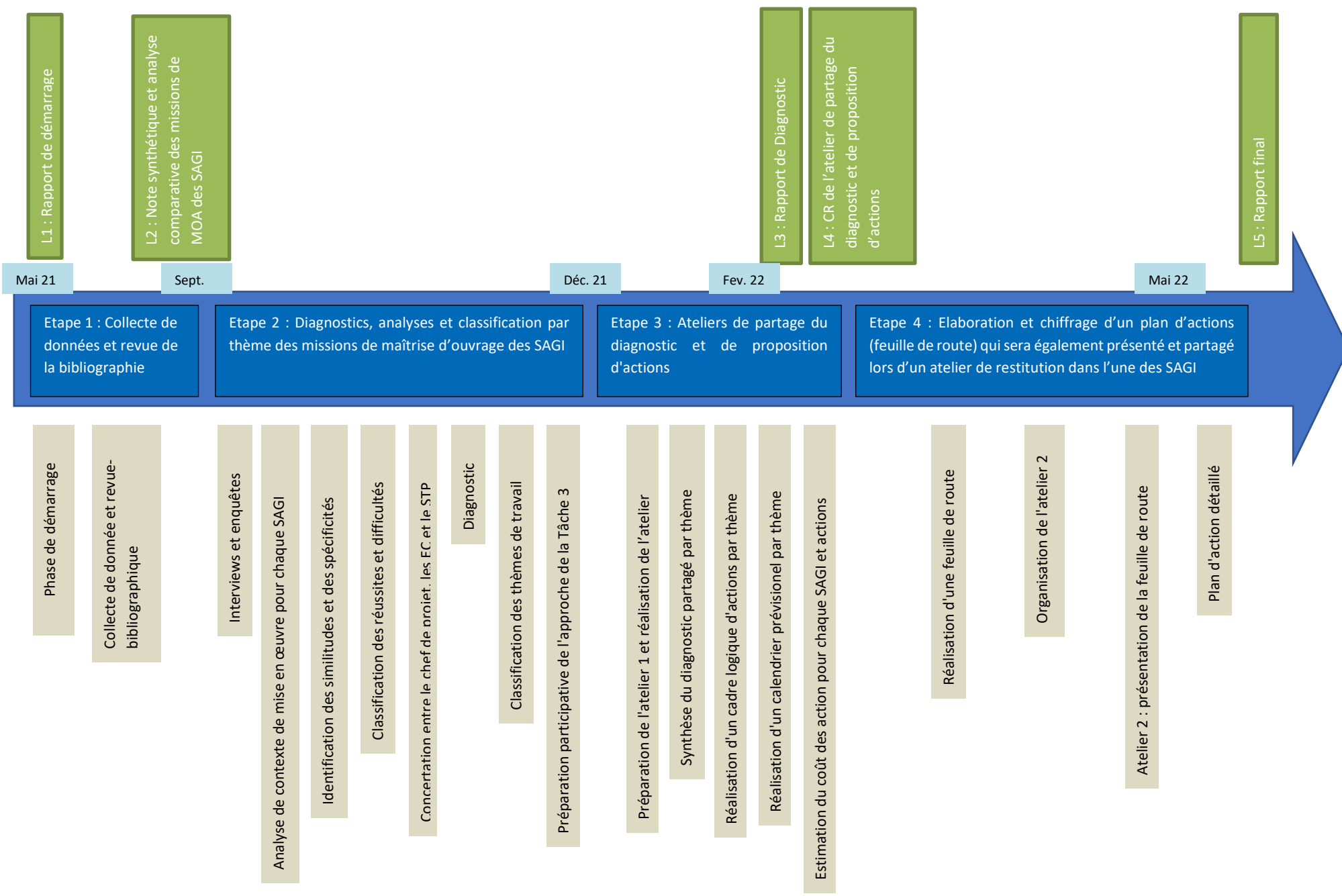
Une note spécifique a été produite le 17/12/2021 à destination du STP COSTEA pour l'informer des difficultés rencontrées. Les experts devaient à la fois finaliser les enquêtes engagées, participer aux réunions hebdomadaires de l'équipe, préparer les analyses croisées, et faire face à leurs propres contraintes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

La fin de l'étape 2 est donc intervenue lors de l'atelier n°1 du 14 au 17 février 2022, le présent Livrable 3 clôturant cette étape.

Figure 2 : Planning du chantier





2.5. LISTE DES LIVRABLES

Tableau 2 : Liste des livrables

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

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. Figurent les résultats recueillis 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 de l'atelier n°1,
- Annexe 7 : 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, et non dans ce rapport.



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 Humaines⁴, 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.

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



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 EC 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,
- Puis dérouler le travail par thématique, en deux groupes.

Le travail 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 plus pu être respecté à partir de fin novembre 2021. Cela a été rectifié courant du 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 visioconférence, 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 préparatoire 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 pour 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^{er} 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).

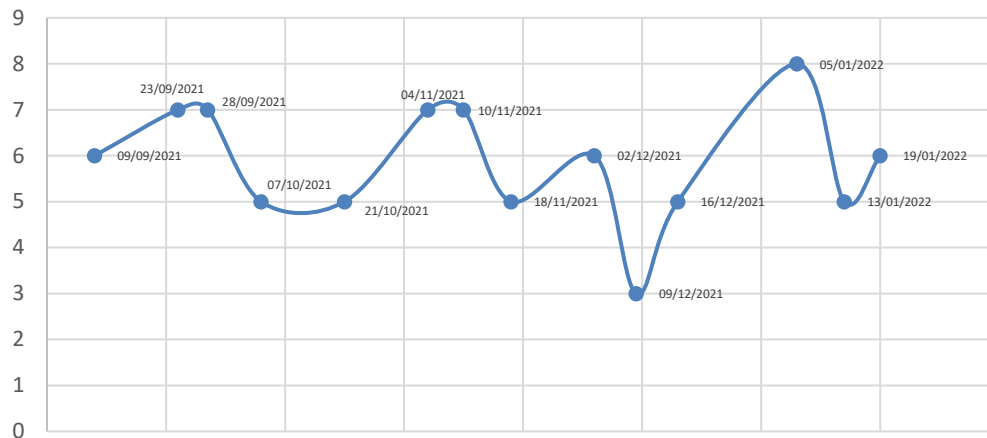
En termes de présence :

- 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. Les experts ont ensuite été consultés concernant les dates. 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 laissée 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^{ère} 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, il a été demandé à chaque expert contributeur de synthétiser les réponses obtenues par enquête, au sein de sa SAGI, tout en lui laissant la possibilité de compléter la synthèse par sa propre appréciation.

Pour cela, la CACG a compilé toutes les réponses obtenues au sein de la SAGI pour les 5 questionnaires « cibles ». Une note d'intention et une trame de synthèse a été préparée par la CACG et la SCP, pour homogénéiser les restitutions entre les SAGI. Cf Annexe 4.

Il était attendu que la synthèse de chaque SAGI permette à l'équipe de prendre du recul par rapports aux réponses.

Ce diagnostic synthétique par SAGI servira de support pour la présentation de chaque SAGI lors de l'atelier n°1.



5. RESULTATS

5.1. RESULTAT DU DIAGNOSTIC PAR SAGI

Tous les questionnaires ont été renseignés par les « cibles » enquêtées pour les 6 SAGI. Cf Annexe 4. 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 d'accompagnement et de discussions durant la phase d'enquête, encore plus important, ce qui n'était pas possible.

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

L'analyse fouillée de tout ce matériau d'enquête n'est pas l'objet de l'étape 2. Le matériau recueilli pourra être valorisé plus en détail ultérieurement, selon les besoins.

Le diagnostic synthétique « dirigé » par SAGI, comme la préparation des analyses croisées par cible, avaient par contre pour objectif d'aider à valoriser les éléments recueillis en vue de la sélection des sujets communs à creuser entre SAGI pour la suite du chantier.

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 ayant une très bonne connaissance des tenants et aboutissants de la maîtrise d'ouvrage du fait de leur expérience et de leur poste à responsabilité au sein de la SAGI, ont pu guider leurs collègues.

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-avis de non objection/Budget Etat liberté totale
 - 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 ?
 - Niveau hiérarchique



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?
 - Respects des délais contractuels et qualités des infrastructures
 - La gestion participative allant de l'élaboration des requêtes de financements jusqu'à la mise en œuvre
 - La gestion participative allant de l'identification des besoins de maintenance jusqu'à la mise en œuvre et réception
- 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 » puis selon vous
 - Bonne relation avec les PTF
 - Bonne connaissance de la zone
 - NB les réponses Maintenance ont été 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 » puis selon vous
 - Approbation externe qui peut être souvent lente, entreprises défaillantes
 - Approbation externe qui peut être souvent lent
 - Entreprises non performantes
 - Lenteur sur la mise à disposition des fonds d'entretien
 - Départ des RH
 - Insuffisance des fonds de maintenance
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs internes à la SAGI mises en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible » puis selon vous
 - 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 ; éloignement d'une partie de la zone d'intervention par rapport au siège; autonomie partielle dans la prise de décision; moyens financiers et logistiques parfois insuffisants; organisation administrative assez lourde; consultants (études et/ou contrôle) et entreprises (travaux) souvent défaillants
 - 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)
 - Aller vers une procédure de validation/vérification des études via expertise externe ou interne? une gouvernance élargie (Comité de validation) pour éviter les blocages « acceptabilité » ? Pour minimiser les écarts entre études AVP et EXE/TRAVAUX
Pb soit des Bureaux d'étude soit des entreprises (pour EXE), soit acceptabilité locale
 - 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 ?
 - Renforcement de capacité matériel, humain et financier
 - Le suivi des activités sur le terrain
 - La réalisation des études
 - L'accroissement, la stabilisation et la pérennisation des ressources financières
 - Le renforcement des ressources humaines
 - Les renforcements de compétences (évolutions des connaissances et des techniques...)
 - La prise en compte des usagers
 - La communication avec votre service
 - Relever les salaires jugés bas
 - Réflexion sur le type d'aménagement proposé. Canaux en terre viables? Aller vers canaux revêtus? Poste de revêtement le premier sacrifié
- Quels types de compétences, d'outils ou d'expériences souhaiteriez-vous que l'on approfondisse entre SAGI pour travailler sur une feuille de route ? Puis selon vous
 - 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'EC 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 » ?
 - 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 ?
 - peu satisfaisant
 - satisfaisant
- 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 ses questions
 - Une division des aménagements, maintenance et entretien (DAME), une commission et une cellule de passation de marché sont mises en place au sein de la SAGI 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 chef 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 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 gestion 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, financiers
 - Indicateurs techniques, organisationnels
- Quels sont les résultats de ces indicateurs?
 - Le linéaire de canaux, de pistes entretenues, le nombre de station de pompes révisées,
- Lister les différents points forts liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible » puis selon vous
 - Implication des autorités administratives et locales, dynamisme organisationnelle, la confiance de l'État, la contribution des partenaires au développement renforcent les prérogatives de la SODAGRI pour une parfaite mise en œuvre des activités de MOA
 - Confiance des partenaires techniques et financiers
 - Engagement des usagers, des autorités locales dans la gestion des aménagements, l'implication des bénéficiaires
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs externes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible » puis selon vous
 - 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
- Lister les différents points forts liés à des facteurs internes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible » puis selon vous
 - Expérience de la SAGI, maîtrise de la zone d'intervention, instauration d'une dynamique organisationnelle, pluralité de profils d'ingénieurs, maître d'ouvrage des projets, autonomie dans la définition de ses plans d'actions
 - Engagement du personnel, rajeunissement du personnel, manuel de procédures en phase de finalisation, structuration en phase de consolidation
 - Connaissance du milieu, expérience de la SAGI dans la zone, existence des services techniques
- Lister les différents points faibles liés à des facteurs internes à la SAGI mises en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible » puis selon vous
 - Faible nombre d'experts, manque de moyen matériels et financiers, défaut d'entretien et de maintenance des aménagements
 - Manque de fiches de poste, démotivation des agents, effectifs insuffisants par rapport aux ambitions
 - Absence de fond d'entretien et de maintenance des aménagements, 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 de 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, Renforcer les 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 ? Puis selon vous
 - Un système multi-projet de gestion et de diffusion des informations adossé au SIG pour un meilleur suivi de plusieurs projets en même temps, les outils de collecte performant, traitement, analyse des données en un temps réel
 - Gestion des chantiers, des entreprises, la passation de marché
 - Outil de gestion du personnel (logiciel...), 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. Comme expliqué en sus une stratégie de maintenance est en train d'être élaborée et la SAGI s'est beaucoup inspirée du modèle de la SAED



5.1.3. Synthèse SONADER des réponses pour toutes les cibles enquêtées

Exhaustivité de l'enquête :

- Variabilité des réponses
- pas de difficulté
- 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'état
- 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 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, Service travaux 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
- 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'état 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, Elaboration 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, sont définies de manière claire ses fonctions/tâches. 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 chantier, TDR, DP, DAO...), les indicateurs de ressources, indicateurs d'activité, 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 » puis selon vous
 - Missions fixées par des textes réglementaires,
 - 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 » puis selon vous
 - Pluralité d'institutions publiques intervient 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'état 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 » puis selon vous
 - 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 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 » puis selon vous
 - 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 qualité de l'information
 - Manque de ressources humaines, manque de ressources financières
 - Absence d'un service ou division chargé 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 de 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 ?
 - 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 MO 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 ? Puis selon vous
 - 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 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 » ?
 - 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 DP 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 DIMA. Aussi, les exploitants sont encadrés par la cellule gestion de l'eau au niveau de la DG
 - Non pour la réalisation des AHA
[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 ?



- La SAGI place un Directeur de périmètre sur chaque AHA réalisé qui sont coordonnés par les Directeurs régionaux en fonction de leurs positions géographique. Les 4 Directions centrales au niveau de la DG apportent les appuis nécessaires aux Directions régionales et aux Directeurs des périmètres pour accomplir leurs fonctions
- La cellule S E dirigée par un R S E et directement rattachée au DG
- Le service travaux de la DIMA est composé d'une section travaux, une section topographie et une section laboratoire
- Un DP (directeur de périmètre) au niveau des AHA, 1 chef de service maintenance, 1 chef d'entretien station pompage, 1 chef d'entretien des réseaux au niveau des régions, 1 chef de service maintenance, 1 chef de section station pompage, et 1 chef de maintenance réseaux au niveau de la DG
- 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 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 taches

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 réalisé, nombre d'hectare mis en valeur, rendement
 - Redevances eau
 - Taux d'exécution, taux de consommation, Prix de revient d'un chantier de AHA
 - Efficacités du réseau, efficacité 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 de consommation de 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 » puis selon vous
 - Politique nationale en agriculture,
 - Contraintes climatiques imposant l'irrigation pour soutenir la production agricole, disponibilité des eaux et terre favorable 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 » puis selon vous
 - 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 » puis selon vous
 - 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 » puis selon vous
 - R A S / Facilité de collecte données relatifs aux AHA par la présence de l'ONAHA au niveau de chaque AHA
 - 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 (humaine et matériels)
 - 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 ? Puis selon vous
 - 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 problème 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 » ?
 - Logique, intéressant, très clair
 - 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 :

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

Éléments 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 DAIER
 - La Division DAIER a la responsabilité des travaux au nom de la SAGI
 - En tant qu'exploitant, on intervient en tant que Maître d'Ouvrage Délégué, donc interne, 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: chargé de programme infrastructures et équipements



- Les chargés de programme infrastructures et équipements ruraux s'occupent du volet MOA au niveau des zones
- 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 prévisionnel
 - 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 » puis selon vous
 - 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 des 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 » puis selon vous
 - 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 souvent lourdes du bailleur



- Lister les différents points forts liés à des facteurs internes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible » puis selon vous
 - 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 MO 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 » puis selon vous
 - Insuffisance du budget ou réaménagement budgétaire et problème de gestion du projet
 - 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
 - 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 ? Puis selon vous
 - Voyage d'échanges inter-SAGI, formations
 - Formations et équipements des SAGI



5.1.6. Synthèse BAGREPOLE des réponses pour toutes les cibles enquêtées

Exhaustivité de l'enquête :

- Quasiment oui
- Agenda, la 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
 - Non renseigné
- En retour, comment considérez-vous la qualité des réponses reçues ?
 - Satisfaisante
 - Non renseigné
- 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 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
- Bagrépôle 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 zone d'intervention du pôle de croissance couvre une superficie de 500 000 ha sur un potentiel aménageable de 30 000 ha
- La MOA des infrastructures des aménagement hydro agricoles consiste à 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 que dispose Bagrépôle

Éléments factuels pour la base de données :

- Schéma directeur d'aménagement, les textes législatifs sur le statut de la zone, les textes d'institution,
- Les rapports d'exécution
- Le SDA



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, Bagrépole s'est doté d'un organigramme avec des directions en phase avec la MOA 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
 - Zone géographique définie, un organigramme par corps de métier de la maîtrise d'ouvrage AHA
 - La répartition des tâches sont bien définies et en lien les compétences que requiert 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 répartie selon la direction

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 exploitée
- Quels indicateurs ont été identifiés ?
 - la superficie aménagée, mise en valeur, le rendement produit à l'hetare, le taux d'exécution, les rapports d'exécution
- Quels sont les résultats de ces indicateurs?
 - 777ha /30000 ha, 5580 ha mise 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 » puis selon vous
 - 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 » puis selon vous
 - La qualité des études, les retards dans l'exécution des travaux, le faible niveau d'agrégation, la sécurisation foncière, les surcoûts des indemnités
 - La lourdeur des questions de sauvegarde sociale
 - Les indemnités et le foncier
- Lister les différents points forts liés à des facteurs internes à la SAGI mis en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible » puis selon vous
 - La compétence des équipes
 - Le statut de la zone
 - Le SDA



- Lister les différents points faibles liés à des facteurs internes à la SAGI mises en avant dans les réponses de votre interlocuteur « cible » puis selon vous
 - 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 ? Puis selon vous
 - 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 réponses aux questionnaires en inter-SAGI ont été faites par cible enquêtée (Direction générale, Suivi Evaluation, Réalisation-Travaux, Entretien-Maintenance, Ressources Humaines). Les fichiers compilant les réponses des 6 SAGI à chaque question sont joints en Annexe 3.

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

Enfin, une synthèse a été rédigée par chaque groupe en vue de la réunion de concertation avec le STP du Costea le 27 janvier 2022. Ces synthèses sont présentés ci-après.

5.2.1. Groupe 1 – Similitudes/Différences

5.2.1.1. Similitudes

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

- La plupart des SAGI sont sous tutelle du Ministère en charge de l'Agriculture excepté BAGREPOLE (Premier ministre),
- Les SAGI utilisent pratiquement les mêmes outils de travail : rapports d'études, rapports de projets, etc....
- Toutes les SAGI ont des zones d'intervention bien définies,
- Les difficultés rencontrées lors de l'exécution des activités concernent : la passation des marchés, le manque d'organisation, le manque de moyens financiers, le manque de moyens humains, le manque de capacités de certaines catégories d'agents,



- Toutes les SAGI ont une bonne expérience dans la zone d'intervention,
- Les SAGI n'ont pas l'autonomie financière,
- La gestion du personnel est gérée par les SAGI,
- Toutes les SAGI exceptée l'ONAHA font appel à des entreprises et des consultants pour effectuer les travaux, le contrôle et la supervision des travaux,
- Les autorités administratives et les bénéficiaires sont impliqués dans les activités.

5.2.1.2. Spécificités

A l'issue des analyses des réponses aux questionnaires, en complément de la présentation des SAGI faite dans le Livrable 2, à quelques différences ressortent :

- Les statuts juridiques ne sont pas les mêmes
- La manière d'exécution des activités de maîtrise d'ouvrage ne sont pas les mêmes
- Les SAGI n'ont pas la même structuration et le mode de fonctionnement (organigrammes) cf Annexe7
- Le niveau d'implication dans les activités de MOA diffère d'une SAGI à l'autre
- Certaines SAGI ne disposent pas d'un service dédié à l'entretien et à la maintenance des AHA

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

5.2.2.1. Synthèse DG

Forces

Le point commun de toutes les SAGI repose sur leur expérience dans la MOA 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. Cette ancienneté dans le métier confère à certaines SAGI comme la SAED un avantage dans sa structuration et son organisation.

Faiblesses

Les points saillants qui ressortent sont le besoin de renforcement de capacité mais également le déficit de moyens financiers, humains et matériels qui entravent la mise en œuvre correcte des activités de MOA. Il faut noter aussi les difficultés avec les acteurs externes tels que les bailleurs (procédures de passation marché), les entreprises et les consultants (défaillance dans les travaux et les études).



5.2.2.2. Synthèse Réalisation des AHA

Forces

Toutes les SAGI disposent d'une expérience pour la gestion des aménagements mais à des niveaux différents. L'âge et l'effectif de certaines SAGI comme la SAED, la SONADER, l'ONAHA leurs confèrent un avantage face aux autres SAGI. Le statut et l'organisation de chaque SAGI ont également un impact qui peut être positif ou négatif sur le déroulement des activités de MOA des différentes SAGI.

Faiblesses

Les points d'achoppement communs aux différentes SAGI sont le déficit de personnel qualifié, de moyens financiers et matériels pour mener à bien les activités MOA. Cependant la SONADER et la SODAGRI ont exprimé un besoin plus accentué en personnel. Le besoin de capacitation du personnel est également commun à toutes les SAGI. BAGREPOLE a exprimé spécifiquement un besoin de renforcement permanent pour les procédures de passation des bailleurs.

5.2.2.3. Synthèse Suivi et Evaluation

Forces

L'ODRS, la SONADER et la SAED disposent d'assez d'expérience pour assurer le S&E de leur Maîtrise d'ouvrage, contrairement à l'ONAHA, la SODAGRI et BAGREPOLE qui ont besoin d'un accompagnement dans le processus de mise en place.

Faiblesses

Toutes les SAGI ont besoin de renforcement de capacité, en ressources humaines et financières pour assurer leur mission de S&E. ONAHA, SODAGRI et BAGREPOLE ont un besoin plus accentué dans le processus de mise en place d'un service S&E, du personnel et des moyens financiers nécessaires.

5.2.2.4. Synthèse Entretien-Maintenance

Forces

Toutes les SAGI hormis la SONADER disposent d'un service pour assurer les activités d'entretien et de maintenance des infrastructures d'AHA. Cependant, 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 alors qu'à la SODAGRI et à l'ONAHA c'est un simple service rattaché à une Direction. Pour certaines SAGI comme la SAED et l'ODRS les structures Aménagement et Entretien-Maintenance sont dissociées alors que pour SODAGRI et BAGREPOLE elles sont associées.

Faiblesses

Toutes les SAGI ont exprimé le besoin de renforcement de capacité des agents, le renforcement des moyens financiers, humains et logistiques pour mener à bien les activités de MOA dans la maintenance des AHA. La SONADER a besoin de la création d'un service de maintenance des AHA. Pour certaines SAGI comme la SODAGRI, le service maintenance se limite aux équipements de pompage et



agricoles ce qui nécessite une restructuration pour prendre en charge la maintenance des AHA. D'ailleurs, une stratégie de maintenance inspirée du modèle de la SAED est en train d'être élaborée à la SODAGRI. Il y a donc nécessité de benchmark entre les services maintenance des SAGI pour une amélioration des activités et des pratiques pour celles qui en ont besoin, et pour faire le lien avec la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA. Certaines SAGI ont soulevé les problèmes liés à la vétusté des ouvrages, des électropompes, mais aussi la défaillance de certaines entreprises dans les produits livrés ainsi que l'insuffisance des moyens affectés par l'Etat. Aussi, le faible rythme de maintenance des équipements affecte leur durée de vie.

5.2.2.5. Synthèse Ressources Humaines

Forces

Certaines SAGI comme la SAED et BAGREPOLE disposent d'outils de cartographie des emplois pour la gestion des RH contrairement à la l'ODRS, l'ONAHA, la SONADER et la SODAGRI qui ne disposent pas de cartographie des emplois et de quelques outils classiques pour la gestion RH. L'organisation de la DRH au niveau de la SAED ainsi que son effectif justifie le niveau de satisfaction dans la gestion contrairement aux autres SAGI comme SONADER, SODAGRI et BAGREPOLE qui sont en sous-effectif. Notons la reconnaissance du niveau de satisfaction (salaires, responsabilité, autonomie, évolution, etc.) des salariés exerçant des postes de MOA à l'ONAHA, ODRS, contre un besoin de motivation au niveau des autres SAGI.

Faiblesses

Certaines SAGI comme la SONADER ont besoin de la mise en place d'outils de gestion des RH et de renforcement de l'équipe RH à l'instar de l'ONAHA, la SODAGRI et BAGREPOLE. Cependant, toutes les SAGI ont exprimé le besoin d'amélioration des conditions de travail des agents, des programmes de renforcement de capacité de ceux-ci. BAGREPOLE évoque la nécessité de mettre en place un plan de formation et de gestion de carrière du personnel. Sont également évoqués les besoins de fixer un plan de développement du personnel et de la carrière, de stimuler le personnel en améliorant le niveau de salaire pour fidéliser les agents. La SAED propose de trouver des leviers de motivation pour conserver le personnel exerçant des postes de MOA en leur offrant par exemple des avantages qui vont au-delà du salaire, en identifiant leurs besoins pour améliorer leur qualité de vie au travail. Toutefois, force est de constater que les besoins diffèrent d'une SAGI à une autre (certaines ayant besoin d'une réorganisation voire même une restructuration), d'autres sont déjà en pleine restructuration.



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

Le questionnaire relatif aux activités de réalisation des AHA était très détaillé. Etant au cœur de la préoccupation de ce chantier, une présentation spécifique des résultats en est faite. Les experts contributeurs exercent ce métier au sein de leur SAGI.

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

Les réponses apportées à la question du Feuille 1 « listez les tâches que comprend la maîtrise des tâches des infrastructures des aménagements hydro agricoles » 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 appuyé par les bureaux de contrôle
- Participation aux tâches de programmation, de réflexion visant à l'amélioration des méthodes d'intervention et à la qualité des équipements réalisés
- Contrôle de l'entretien et du fonctionnement des périmètres et infrastructures transférées aux organisations professionnelles
- Entretien et maintenance des ouvrages collectifs non transférés

ONAHA

- Etudes (Identification, APS, APD, DAO)
- Réalisation des travaux
- Réhabilitation
- Confortation des AHA
- Entretien et maintenance des AHA
- Tenue à jour de l'inventaire des AHA
- Suivi et supervision des travaux



- La 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 bureau d'étude/contrôle et des entreprises)
- Supervision et contrôle des prestations
- Validation des attachements et visa les décomptes de paiement des prestataires
- Validation des prestations et la 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

- Appuyer l'identification des projets
- Contribuer à l'élaboration des fiches et requêtes de projet
- Elaborer les termes de référence pour le recrutement des prestataires
- Sélectionner les prestataires pour l'exécution des études et des travaux
- Suivre l'exécution des prestations d'études
- Valider les études techniques
- Suivre l'exécution des travaux
- Valider les attachements et viser les décomptes de paiement des prestataires ;
- Réceptionner les travaux
- Suivi des travaux d'aménagements
- Assurer la maintenance des infrastructures
- Contrôler la gestion et 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 rattaché à la fonction de maîtrise d'ouvrage, et le niveau d'intervention 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

Les tableaux ci-après sont issus des réponses apportées aux questions du Feuille 2 « Réalisation des AHA ».

Le Feuille 2 liste précisément les tâches comprises dans le périmètre de la maîtrise d'ouvrage. Il a pour vocation à identifier les interfaces internes de la SAGI entre ses services, et les interfaces externes de la SAGI avec des prestataires de services ou des entreprises de travaux.

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



Tableau 5 : Comparaisons des tâches de MOA entre SAGI (1)

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



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
11 Identification du besoin	1	0	1	0	0	1	3
12 Identification des prestations nécessaires	1	0	1	0	0	1	2
13 Elaboration du programme (technique, calendrier, budget)	1	0	1	0	0	1	3
14 Discussion avec les financeurs	1	1	1	1	1	1	6
15 Montage financier interne SAGI (le cas échéant)	1	0	1	1	1	0	4
16 Elaboration des dossiers de financement (études et travaux)	1	1	1	1	1	0	5
17 Rédaction du cahier des charges (TDR) des prestations de services et intellectuelles	1	1	1	1	1	0	5
18 Elaboration de la demande de l'AMI pour les prestations de services et intellectuelles (y compris MOE)	1	1	1	1	1	1	6
19 Elaboration de la demande de proposition (DP) pour les études	1	1	1	1	1	1	6
20 Evaluation des offres de prestations de services et intellectuelles et attribution des marchés	1	1	1	1	1	1	6
21 Rédaction du cahier des charges (TDR) des travaux	1	1	1	1	1	1	6
22 Préqualification pour les travaux	1	1	1	1	1	1	6
23 Elaboration du DAO/DRP pour les travaux	1	1	1	1	1	1	6
24 Evaluation des offres de travaux et attribution des marchés	1	1	1	1	1	1	6
25 Rédaction du cahier des charges (TDR) des Fournitures	1	1	1	1	1	1	6
26 Elaboration du DAO/DRP pour les fournitures	1	1	1	1	1	1	6
27 Evaluation des offres de fournitures et attribution des marchés	1	1	1	1	1	1	6
28 Gestion financière du projet	1	1	1	1	1	1	6
29 Gestion des dossiers administratifs et réglementaires pour autorisations	1	1	1	1	1	1	6
30 Libération du foncier (yc PAR)	1	1	1	1	1	1	6
31 Etablissement des servitudes de passage	1	1	1	1	1	1	6
32 Raccordement aux réseaux existants	1	1	1	1	1	1	6
33 Suivi des études	1	1	1	1	1	1	6
34 Suivi des travaux (et PAQ)	1	1	1	1	1	1	6
35 Souscription d'assurances	1	1	1	1	1	1	6
36 Validation des attachements et établissement des décomptes	1	1	1	1	1	1	6
37 Paiement des entreprises	1	1	1	1	1	1	6
38 SPS Suivi Hygiène, Sécurité, Santé Environnement	1	1	1	1	1	1	6
39 Validation des études	1	1	1	1	1	1	6
40 Constitution des Documents des Ouvrages Exécutés	1	1	1	0	0	1	4
41 Essais de mise en service	1	1	1	1	1	1	6
42 Réception des travaux	1	1	1	1	1	1	6
43 Contractualisation avec les bénéficiaires	1	1	1	1	1	1	6
44 Rétrocession au service exploitant	1	1	1	1	1	0	5
45 Mise en service	1	1	1	1	1	1	6
Total général	35	31	35	31	31	30	193



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
11 Identification du besoin	1	0	1	0	0	0	2
12 Identification des prestations nécessaires	1	0	1	0	0		2
13 Elaboration du programme (technique, calendrier, budget)	1	0	1	1	1	0	4
14 Discussion avec les financeurs	1	1	1	0	0	1	4
15 Montage financier interne SAGI (le cas échéant)	1	1	1	1	1	0	5
16 Elaboration des dossiers de financement (études et travaux)	1	1	1	0	0	0	3
17 Rédaction du cahier des charges (TDR) des prestations de services et intellectuelles	1	1	1	0	0	1	4
18 Elaboration de la demande de l'AMI pour les prestations de services et intellectuelles (y compris MOE)	1	1	1	0	0	0	3
19 Elaboration de la demande de proposition (DP) pour les études	1	1	1	0	0	1	4
20 Evaluation des offres de prestations de services et intellectuelles et attribution des marchés	1	1	1	0	0	0	3
21 Rédaction du cahier des charges (TDR) des travaux	1	1	1	0	0	0	3
22 Préqualification pour les travaux	1	1	1	0	0	0	3
23 Elaboration du DAO/DRP pour les travaux	1	1	1	0	0	0	3
24 Evaluation des offres de travaux et attribution des marchés	1	1	1	0	0	0	3
25 Rédaction du cahier des charges (TDR) des Fournitures	1	1	1	0	0	0	3
26 Elaboration du DAO/DRP pour les fournitures	1	1	1	0	0	0	3
27 Evaluation des offres de fournitures et attribution des marchés	1	1	1	0	0	0	3
28 Gestion financière du projet	1	1	1	1	1	0	5
29 Gestion des dossiers administratifs et réglementaires pour autorisations	1	1	0	1	1	0	4
30 Libération du foncier (yc PAR)	1	1	1	1	1	0	5
31 Etablissement des servitudes de passage	1	1	1	1	1	0	5
32 Raccordement aux réseaux existants	1	1	1	1	1	1	6
33 Suivi des études	1	1	1	1	1	1	6
34 Suivi des travaux (et PAQ)	1	1	1	1	1	1	6
35 Souscription d'assurances	1	1	0	1	1	1	5
36 Validation des attachements et établissement des décomptes	1	1	1	1	1	1	6
37 Paiement des entreprises	1	1		1	1	1	5
38 SPS Suivi Hygiène, Sécurité, Santé Environnement	1	1	1	1	1	1	6
39 Validation des études	1	1	1	1	1	1	6
40 Constitution des Documents des Ouvrages Exécutés	1	1	1	1	1	1	6
41 Essais de mise en service	1	1	1	1	1	1	6
42 Réception des travaux	1	1	1	1	1	1	6
43 Contractualisation avec les bénéficiaires	1	1	1	1	1	1	6
44 Rétrocession au service exploitant	0	1	1	1	1	1	5
45 Mise en service	1	1	1	1	1	1	6
Total général	34	32	32	20	20	17	155



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
11 Identification du besoin	1	1	1	1	1	0	5
12 Identification des prestations nécessaires	1	1	1	1	1	0	5
13 Elaboration du programme (technique, calendrier, budget)	1	1	1	1	1	0	5
14 Discussion avec les financeurs	1	1	1	1	1	0	5
15 Montage financier interne SAGI (le cas échéant)	1	1	0	1	1	1	5
16 Elaboration des dossiers de financement (études et travaux)	1	1	0	1	1	1	5
17 Rédaction du cahier des charges (TDR) des prestations de services et intellectuelles	1	1	0	1	1	1	5
18 Elaboration de la demande de l'AMI pour les prestations de services et intellectuelles (y compris MOE)	1	1	0	1	1	1	5
19 Elaboration de la demande de proposition (DP) pour les études	1	1	0	1	1	1	5
20 Evaluation des offres de prestations de services et intellectuelles et attribution des marchés	1	1	0	1	1	1	5
21 Rédaction du cahier des charges (TDR) des travaux	1	1	1	1	1	1	6
22 Préqualification pour les travaux	1	1	1	1	1	1	6
23 Elaboration du DAO/DRP pour les travaux	1	1	1	1	1	1	6
24 Evaluation des offres de travaux et attribution des marchés	1	1	1	1	1	1	6
25 Rédaction du cahier des charges (TDR) des Fournitures	1	1	0	1	1	1	5
26 Elaboration du DAO/DRP pour les fournitures	1	1	0	1	1	1	5
27 Evaluation des offres de fournitures et attribution des marchés	1	1	0	1	1	1	5
28 Gestion financière du projet	1	1	0	1	1	1	5
29 Gestion des dossiers administratifs et réglementaires pour autorisations	1	1	0	1	1	1	5
30 Libération du foncier (yc PAR)	1	1	0	1	1	1	5
31 Etablissement des servitudes de passage	1	1	0	1	1	1	5
32 Raccordement aux réseaux existants	1	1	0	1	1	1	5
33 Suivi des études	1	1	1	1	1	1	6
34 Suivi des travaux (et PAQ)	1	1	1	1	1	1	6
35 Souscription d'assurances	1	1	0	1	1	1	5
36 Validation des attachements et établissement des décomptes	1	1	1	1	1	1	6
37 Paiement des entreprises	1	1	0	1	1	1	5
38 SPS Suivi Hygiène, Sécurité, Santé Environnement	1	1	0	1	1	1	5
39 Validation des études	1	1	1	1	1	1	6
40 Constitution des Documents des Ouvrages Exécutés	1	1	1	1	1	1	6
41 Essais de mise en service	1	1	0	1	1	1	5
42 Réception des travaux	1	1	1	1	1	1	6
43 Contractualisation avec les bénéficiaires	1	1	1	1	1	1	6
44 Rétrocession au service exploitant	1	1	0	1	1	1	5
45 Mise en service	1	1	0	1	1	1	5
Total général	35	35	15	35	35	31	186

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



5.2.3.3. Forces et faiblesses identifiées

Concernant les questions relatives aux forces, l'analyse des réponses a été faite sur la base de mots clefs des réponses et de leur occurrence :

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	Financier	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	Paiement	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 récurrence :

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. 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 double :

- 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.



7. ANNEXES



7.1. CR DES REUNIONS DE L'ETAPE 2



7.2. TRAME DES QUESTIONNAIRES D'ENQUETE PAR CIBLE



7.3. REPONSES AUX ENQUETES DES 6 SAGI



7.4. DIAGNOSTIC SYNTHETIQUE PAR SAGI



7.5. ANALYSES CROISEES PAR GROUPE DE TRAVAIL (SIMILITUDES/DIFFERENCES, REUSSITES/DIFFICULTES)



7.6. TERMES DE REFERENCE DE L'ATELIER N°1



7.7. ORGANIGRAMMES DES SAGI

Les Organigrammes des SAGI sont présentés ci-après. En jaune sont surlignés 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^{ème} organigramme est une proposition 2021.

