

CONDUITE DU CHANTIER SAGI

« MAITRISE D'OUVRAGE ET INGENIERIE DES AMENAGEMENTS HYDROAGRIcoles »



Livrable 4

Compte-rendu de l'Atelier n°1 du 14 au 17 janvier 2022



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	3
1. INTRODUCTION	5
2. PARTICIPANTS	5
3. OBJECTIF DE L'ATELIER.....	6
4. INTRODUCTION DE L'ATELIER	6
5. RAPPEL DE LA SITUATION	7
6. SUPPORT DE L'ATELIER	7
7. JOUR 1	8
8. JOUR 2	10
9. PROCHAINES ETAPES	11
10. CONCLUSION	12
11. ANNEXE 1 : DIAPORAMA INTRODUCTIF.....	13
12. ANNEXE 2 : PROJET DE FEUILLE DE ROUTE ETABLI EN ATELIER.....	14



<i>Figure 1 : Perspectives de surfaces à aménager à court terme.....</i>	<i>8</i>
<i>Figure 2 : Problématiques identifiées.....</i>	<i>10</i>
<i>Figure 3 : Classification des problématiques.....</i>	<i>11</i>

Aucune entrée de table d'illustration n'a été trouvée.



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

Conformément aux attentes du COSTEA et de l'AFD stipulées dans les TdRs du Chantier « Maîtrise d'ouvrage et Ingénierie », un premier atelier (1/2) doit se tenir. Il a pour objectif de partager les résultats du diagnostic collaboratif qui a été conduit en 2021 et janvier 2022 sur la maîtrise d'ouvrage en lien avec la réalisation des aménagements hydroagricoles, puis de proposer une feuille de route.

Le 1^{er} atelier a eu lieu la semaine du 14 Février 2022 en Mauritanie à Nouakchott, où la SONADER co-pilote de ce chantier nous a fait l'honneur de nous accueillir.

Afin de permettre un travail de haut niveau, l'équipe projet et le COSTEA ont validé la mobilisation suivante :

- L'implication de l'Expert Contributeur de chaque SAGI telle que prévue initialement par le projet, et prise en charge par ce Chantier ;
- La mobilisation additionnelle d'un autre cadre dirigeant ou responsable de chaque SAGI ayant une bonne connaissance de la maîtrise d'ouvrage pratiquée au sein de la société, prise en charge directement par le COSTEA.

2. PARTICIPANTS

NOM	PRENOM	POSTE	Organisme
SALL	Djibril	Expert additionnel	SAED
FALL	Khaly	ROA	SAED
LO	Moustapha	EC remplaçant	SAED
THIAM	Fary der	EC	SODAGRI
DAFF	Abdoulaye	Expert additionnel	SODAGRI
TIENDREBEOGO	Augustin	EC	BAGREPÔLE
KOBIANE	Nicolas	Expert additionnel	BAGREPÔLE
KEITA	Hamet	EC	ODRS
OUOLOGUEM	Aly	Expert additionnel	ODRS
SAMINOUE	El Hadj Dango	EC	ONAHA
SY	Cheikh Tidjani	EC	SONADER
MOHAMED	Cheikh Mohamed Laghdaf	Expert additionnel	SONADER
POMMIER	Paola	Spécialiste approche participative	SCP
LALOUEX	Solène	Chef de projet	CACG
LEROUX	Agathe	Assistante chef de projet	CACG

Absent empêché :

DANGUIWA	Ibrahim Abdou	Expert additionnel	ONAHA
----------	---------------	--------------------	-------



3. OBJECTIF DE L'ATELIER

Le premier atelier intervient en étape 3 du Chantier SAGI - Maîtrise d'ouvrage.

Le STP Costea a validé, sur proposition du chef de mission, d'anticiper l'atelier pour le tenir en parallèle de la fin de l'étape 2.

L'objectif de l'atelier est de :

- Partager le diagnostic par thème
 - Visant un socle commun de connaissances
 - Discuté et enrichi en séance
 - Puis traduire les thématiques en objectifs, selon les enjeux
- Poser les bases du plan d'actions
 - Elaborer une vision partagée pour le plan d'actions
 - Identifier des actions constitutives de la feuille de route

Après l'atelier, nous devons :

- Proposer le Cadre logique d'actions par thème, avec calendrier associé
- Estimer le coût des actions par SAGI

L'atelier s'est déroulé à Nouakchott en Mauritanie. La SONADER, la CACG et la SCP ont été les co-organisateurs. L'atelier s'est tenu à l'hôtel La Palma qui accueillait les experts.

4. INTRODUCTION DE L'ATELIER

L'atelier se base sur le travail effectué lors des étapes 1 et 2. Ces dernières ont été rappelées afin de présenter le contexte aux experts additionnels et aux autres participants. Il est important de préciser qu'il s'agit de la première rencontre en présentiel pour ce projet. (cf Annexe 1 - Diaporama).

Suite à un retard d'avion, les experts de l'ONAHA et de BAGREPOLE ont été bloqués une nuit et une journée à Dakar, ne leur permettant pas de participer à la première journée d'atelier.

Concernant l'ONAHA, l'expert contributeur Ibrahima INSITAK a quitté la société. Il est remplacé par Ibrahime DANGUIWA, qui malheureusement n'a pu se rendre à Nouakchott (bloqué à Dakar).

Le planning de l'atelier a été adapté en conséquence. De même, les contraintes de tests-PCR à réaliser sur place le jour 2 ont également conduit à un ajustement du planning.

La présence d'experts additionnels est un atout pour la réussite de ce chantier car cela va augmenter l'impact et les retombées de ce dernier au sein des SAGI.

Cet atelier est un temps de travail et d'échanges. Afin que ce dernier soit efficace, les réflexions et les analyses doivent être transparentes et représentatives de la réalité et dénuées de tout jugement.



5. RAPPEL DE LA SITUATION

L'atelier n°1 constitue le démarrage de l'étape 3 de ce chantier. L'étape 3 vise à réaliser la structure de la feuille de route par SAGI et d'avancer sur l'opérationnalisation de celle-ci.

Cependant, l'étape 2 n'est pas totalement finie. Il reste à finaliser :

- Le rapport de diagnostic avec classification motivée des thèmes de travail retenus selon la distinction « générique/spécifique »
- L'étape n°2 s'achèvera avec l'atelier n°1.

Khaly FALL de la SAED représente le ROA. Ce réseau des SAGI d'Afrique de l'Ouest a été mis en place en 2017 à Saint-Louis avec l'appui du Costea, afin de créer un échange permanent entre les SAGIs. Actuellement 13 Sociétés SAGI constituent ce réseau. Le réseau a beaucoup d'attentes envers les chantiers « SAGI » du Costea, dont celui-ci.

La base de données bibliographiques des SAGI a été rendu lors de l'étape 1 mais n'a été validée que partiellement par le STP du Costea car il manquait les informations de l'ODRS. Celles ont été fournies lors de l'atelier (Jour 2).

6. SUPPORT DE L'ATELIER

Le support des ateliers est constitué du matériau collecté par les experts contributeurs via des enquêtes. Les enquêtes ont été effectuées auprès de 5 interlocuteurs « cibles » différents (Direction générale, Suivi-Evaluation, Réalisation-Travaux, Entretien Maintenance et Ressources Humaines), l'objectif étant d'obtenir une vision co-construite de la maîtrise d'ouvrage en interne à la SAGI.

Les résultats des enquêtes ont été compilés par SAGI et par enquête, afin de réaliser des analyses sous différents points de vue.

Lors de l'atelier il sera présenté :

- Une analyse des enquêtes par SAGI afin de partager chaque diagnostic par SAGI
- Une analyse par groupe : les SAGI ont été divisées en 2 groupes pour effectuer une analyse « Forces et Faiblesses » et une analyse « Similitudes et Spécificités » pour chaque questionnaire.



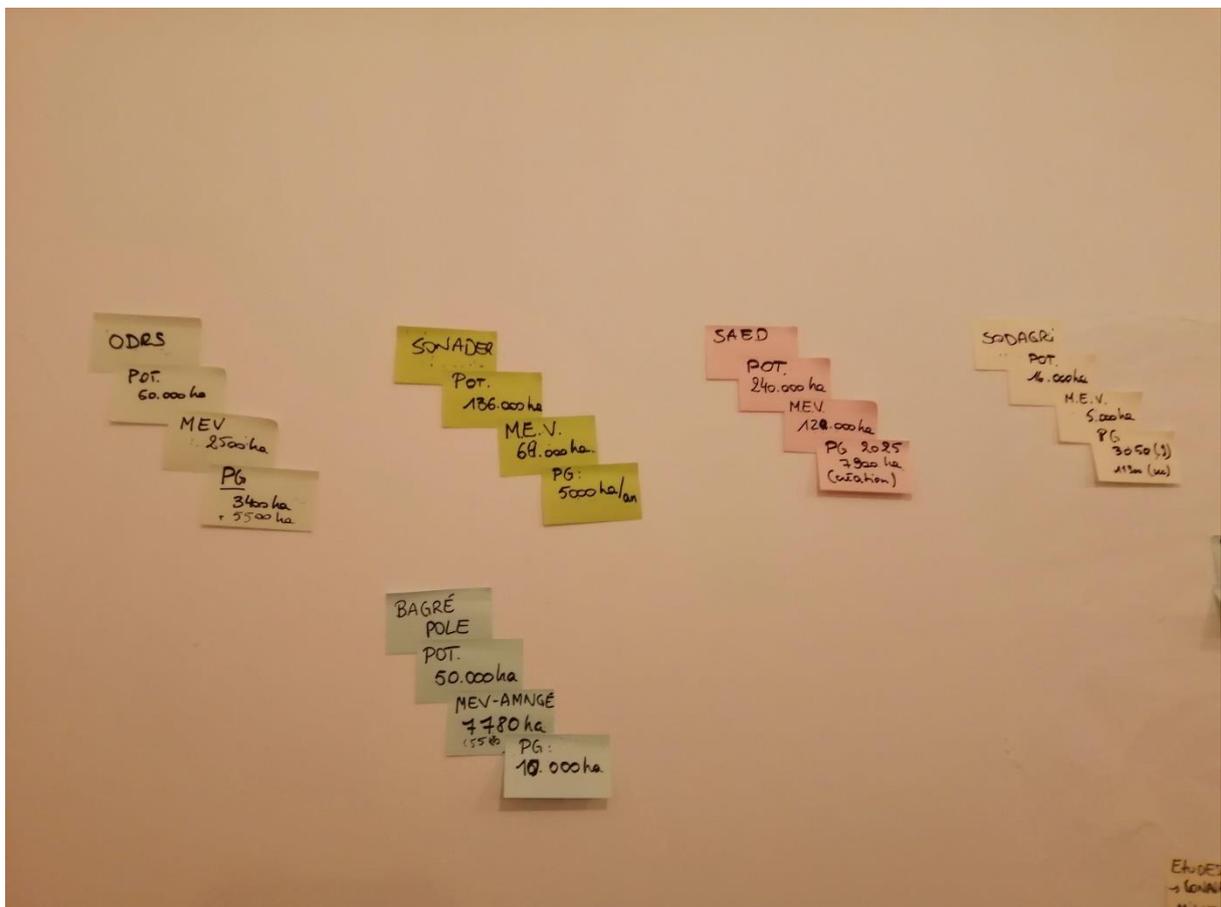
7. JOUR 1

Afin de lancer l'atelier, il est demandé à chaque participant de se présenter et de donner une image de sa SAGI :

- ODRS : Accompagnement aux agriculteurs, accompagnement sur le terrain
- SODAGRI : assiette sénégalaise
- SONADER : mamelles des paysans
- SAED : SAED vert, développement rural

La question suivante « Combien d'aménagements avez-vous prévus dans les 5 prochaines années ? » a été posée afin de positionner les enjeux de la MOA en termes de superficies à aménager. Chaque SAGI a donné son potentiel, les hectares aménagés et son programme à court terme. A court terme, les objectifs de réalisation oscilleraient entre 5000 ha (SONADER) à 15000 ha (ONAHA).

Figure 1 : Perspectives de surfaces à aménager à court terme



Pour l'ONAHA, les surfaces sont :

	2025 (SONDR)	
	Sans Strategie	Avec Strategie
Superficie	33.907 ha	198.307
Rendement	5,8t/ha + 1,5t/ha	8t/ha + 3,5t/ha
Produit	83.109	575.936t riz blanc

Rapport 2021	
Superficie	17.155 ha (Riz Exploités)
Rendement	111.659 t par ha
Produit	6,43 t/ha

La SONADER, la SODAGRI et la SAED ont ensuite présenté l'analyse de leurs questionnaires, à l'aide du fichier de compilation de leurs réponses et du fichier « cadre commun d'analyse » préparé en amont par le groupement. L'ODRS a présenté sa SAGI et ses difficultés dans son ensemble, car le fichier d'analyse n'avait pas été complété (fichier complété et rendu J2).

Pour les SAGI absentes, les fichiers d'analyses n'ont pas pu être présentés mais seront intégrés au rapport de l'étape 2.

Ces présentations et les discussions nourries ont permis d'extraire des difficultés similaires comme : lourdeurs administratives, difficultés dans les passations de marchés, défaillances des entreprises, etc.

Le groupe 1 a également partagé son analyse des « similitudes et spécificités ».



Les idées fortes ont été consignées sous forme de post it qui seront traitées en J2.

8. JOUR 2

Les experts de BAGREPOLE et un expert de l'ONAHA ont rejoint l'atelier. Cheikh SY a dû quitter Nouakchott pour des obsèques.

Le groupe a dû être divisé en deux une bonne partie de la matinée à cause des impératifs de test COVID.

Le programme a été modifié afin d'atteindre l'objectif malgré les imprévus. La présentation du groupe 2 « forces et faiblesses » n'a pas pu être faite en séance. En parallèle aux débats, nous avons vérifié la complétude des post-it et des sujets discutés en séance.

Cette deuxième journée a été animée par des discussions afin de compléter les difficultés/problématiques communes déjà identifiées la veille.

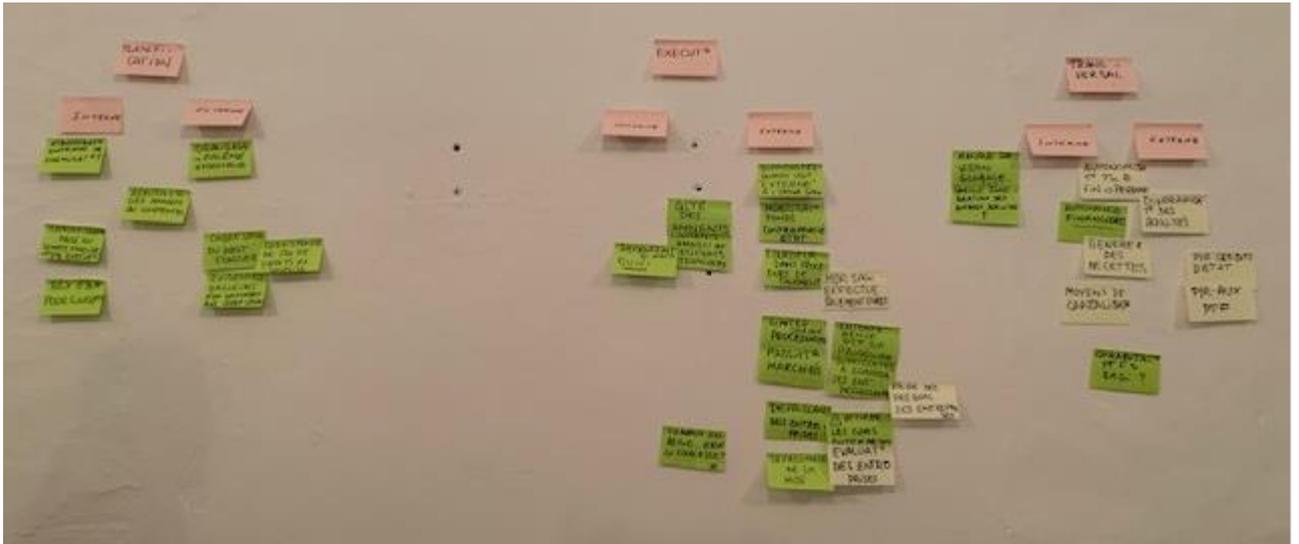
Figure 2 : Problématiques identifiées



Par la suite, ces dernières ont été classées par grandes thématiques (Interne – Externe – Mixte / Amont Travaux - Exécution Travaux – Transversal) puis un travail de proposition d'actions a été entrepris pour résoudre ces problématiques. Les actions ont été formulées pour constituer la base de la feuille de route.

Conformément aux objectifs du chantier, il a été choisi de se concentrer sur les problématiques communes aux SAGI.

Figure 3 : Classification des problématiques



Les tableaux retranscrivant les problématiques et les propositions d'actions sont joints en annexe.

9. PROCHAINES ETAPES

A la fin de l'atelier, les étapes à venir sont présentées :

- Rédaction du Compte rendu de l'atelier ;
- Une réunion de travail en visio, avec les EC + experts complémentaires sera programmée rapidement pour re-balayer ensemble le plan d'actions / ajouter des éléments ou autres ;
- En-dehors de cette réunion de travail, il y aura 1 ou 2 séances par visio sur le cadre logique du plan d'actions, et finaliser les ambitions en termes de chiffrage et de délais ;
- Rédaction du livrable de l'étape n°3
- Lors de l'atelier n°2 prévu au Sénégal, constitutif de l'étape n°4, nous présenterons le plan d'actions aux parties prenantes dont certains bailleurs de fonds, comme cela a été discuté avec le STP du Costea. Cet atelier devrait être organisé avant fin mai car le ROA a prévu à cette période-là une réunion inter-SAGI sur tous les chantiers SAGI du Costea.



10. CONCLUSION

L'atelier a permis à chaque SAGI de présenter sa structure et les problématiques rencontrées. Le travail réalisé en amont sur les forces et les faiblesses, ainsi que les similitudes et différences, a été conforté et complété en séance. Les idées ont été débattues sur des cas très concrets rencontrés, afin de mettre en lumière des actions communes pertinentes, et de constituer la base de la feuille de route.

L'atelier a été l'occasion de renforcer l'équipe ce qui facilitera le travail pour les prochaines étapes du chantier.

L'ensemble des participants ont remercié les organisateurs et ont salué la qualité des échanges.



11. ANNEXE 1 : DIAPORAMA INTRODUCTIF



12. ANNEXE 2 : PROJET DE FEUILLE DE ROUTE ETABLI EN ATELIER



Réunion COSTEA du Groupe Consultatif SAG



Chantier « Maîtrise d'ouvrage et ingénierie des aménagements hydroagricoles »

Atelier n°1, 15 et 16 février 2022





Périmètre Thilène - Sénégal

Objectif et organisation du chantier





→ Analyser les missions de maîtrise d'ouvrage SAGI

- ▶ À la suite d'une pré-identification des besoins en 2018
- ▶ Sur la base d'une étude institutionnelle comparée des SAGI (2015 – 2019)
- ▶ MOA recentrée sur ses dimensions techniques

→ Définir les conditions de mises en œuvre de ces missions

- ▶ en identifiant quelles sont les conditions «spécifiques » ou « génériques » d'application de ces missions

→ Proposer une feuille de route commune permettant de renforcer les capacités et l'activité des SAGI pour la réalisation – au sens large – des projets d'aménagement qu'elles doivent mener

- ▶ Chantier collaboratif et de co-construction

Organisation de l'étude



→ 6 SAGI impliquées sur 11

▶ 5 pays

→ Un expert contributeur par SAGI + Groupement SAR : CACG mandataire + SCP

Entité	Experts clefs	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 Ibrahim DANGUIWA	Directeur des Infrastructures, du matériel et de l'Atelier à l'ONAHA
CACG	Solène LALOUX	Directrice de projet, Chef de mission AMO
SCP	Fabien BASTIDE Paola POMMIER	Spécialiste en approche participative

Localisation des 6 SAGI



Organisation de l'étude



Collaboration et diffusion à travers le réseau ROA

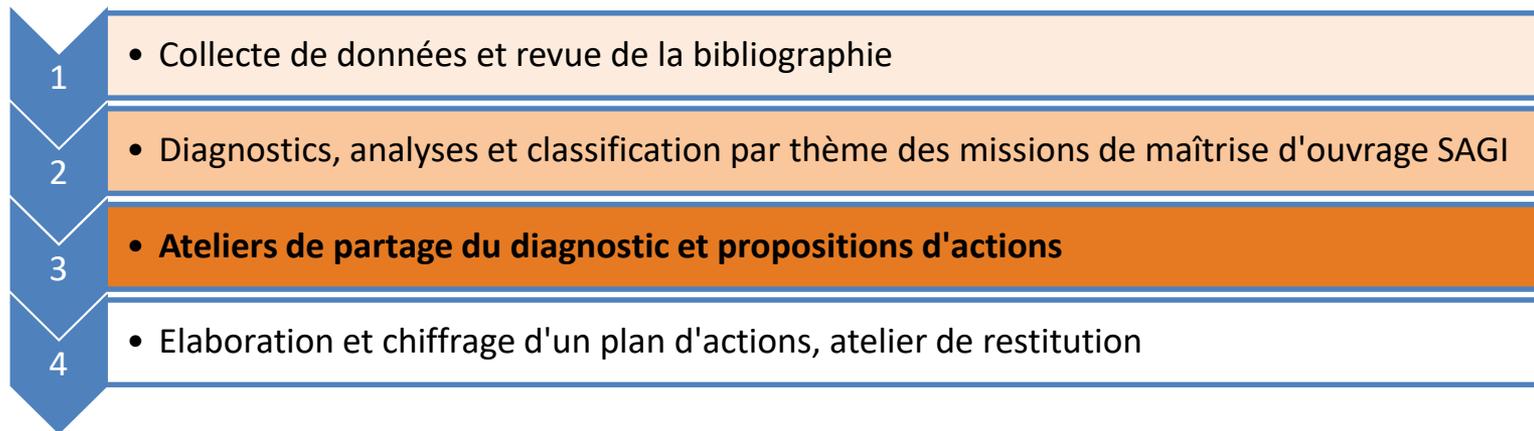
- Le Réseau ROA des SAGI doit être impliqué pour assurer la diffusion des informations entre les 11 SAGI.
 - ▶ Pour ce chantier spécifiquement, il est prévu qu'un Groupe de Travail « Maîtrise d'ouvrage » soit créé au sein du ROA

- Khali Fall (ROA) participe aux réunions de travail de ce chantier et assure le relai vers les points focaux et moraux des SAGI

Déroulement et planning



4 Etapes sur 10 mois



Le temps d'intervention des membres de l'équipe est le suivant :

- pour les 2 experts principaux (CACG+SCP) : 60 jours au total
- pour les experts contributeurs : 18 jours/experts
- pour le co-pilote : 8 jours supplémentaires

Mobilisation totale de 176 jours sur 10 mois, pour 8 structures => restreint

Déroulement et planning



Détail Etape 1

Etape	Activités	Durée estimée	mai-21				juin-21				juil-21				août-21				sept-21				oct-21				nov-21				déc-21				janv-22				févr-22			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
			Etape 1		4 mois																																					
1. Phase de démarrage																																										
1.1 Administratif de lancement																																										
1.2 Coordination des EC																																										
1.3 Réunion de démarrage (SAGI)																																										
1.4 Rédaction livrable 1																																										
2. Collecte de données et revue- bibliographique																																										
2.1 Collecte et Analyse de documents																																										
2.2 Ajustement de la méthodologie																																										
2.3 Comparaison des SAGI																																										
2.3 Grille de classement des documents																																										
2.4 Inventaire des missions MOA des SAGI																																										
2.5 Choix des deux SAGI pour les ateliers																																										
2.5 Organisation et détail de la contribution des EC																																										
2.6 Rédaction livrable 2																																										



→ Etape terminée fin août mais 1 dépôt de documents sur la plateforme pour validation COSTEA

Déroulement et planning



Détail Etape 2

Etape	Activités	Durée estimée	mai-21				juin-21				juil-21				août-21				sept-21				oct-21				nov-21				déc-21				janv-22				févr-22			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
			Etape 2	4 mois																																						
Etape 2 : Diagnostics, analyses et classification par thème des missions de maîtrise d'ouvrage des SAGI	1. Interviews et Enquêtes																																									
	2. Analyse de contexte de mise en œuvre pour chaque SAGI																																									
	3. Identification des similitudes et des spécificités																																									
	4. Classification des réussites et difficultés																																									
	5. Concertation entre le chef de projet, les EC et le STP																																									
	6. Diagnostic																																									
	7. Classification des thèmes de travail																																									
	8. Préparation participative de l'approche de la Tâche 3																																									
	9. Rédaction livrable 3																																									

En cours

- Concertation avec les EC et le STP le 27 janvier 2022
- Décalage du planning acté à février 2022
- Tâches à finir : rapport de diagnostic avec classification motivée des thèmes de travail retenus selon la distinction « générique/spécifique »
- Etape n°2 s'achèvera avec l'atelier n°1

Déroulement et planning



Détail Etape 4

Etape	Activités	Durée estimée	mai-21				juin-21				juil-21				août-21				sept-21				oct-21				nov-21				déc-21				janv-22				févr-22			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
			Etape 4		1,5 mois																																					
Etape 4 : Elaboration et chiffrage d'un plan d'actions (feuille de route) qui sera également présenté et partagé lors d'un atelier de restitution dans l'une des SAGI.	1. Réalisation d'une feuille de route																																									
	1.1 Vérification et validation des actions déterminées précédentes																																									
	1.2 Vérification du bénéfices collectif des actions précédentes																																									
	1.3 Réalisation de fiches d'actions détaillées																																									
	2. Organisation de l'atelier 2																																									
	3. Atelier 2 : présentation de la feuille de route																																									
4. Plan d'action détaillé																																										
5. Rédaction du livrable 5																																										



Organisation du travail

Rythme très soutenu



- Réunion de travail (EC, Membres gestion de projet France)
toutes les 2 semaines ou + selon besoin
- Réunions intermédiaires de préparation équipe France
- Selon activité, **travaux intermédiaires**:
 - ▶ Réunion de travail inter-SAGI
 - ▶ Tâches au sein de chaque SAGI
- Outils: Teams (réunions de travail), WhatsApp (Organisation / communication), Netsync (Plateforme de dépôt et d'échange), téléphone (accompagnement et échanges spécifiques)



Périmètre Thilène - Sénégal

Etape 1 – Démarrage et revue bibliographique

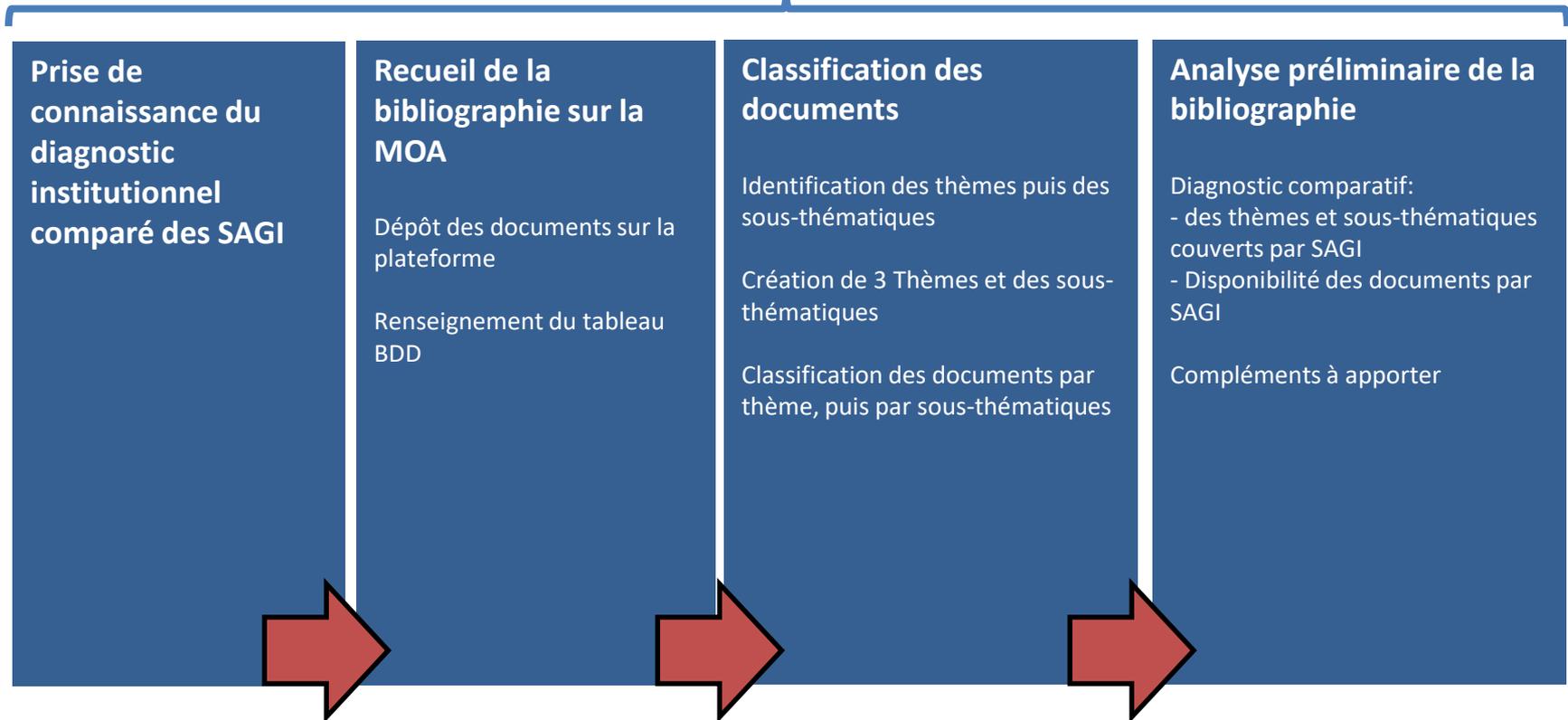


Résultats de l'étape 1

Constitution de la base de données bibliographiques



Etape 1

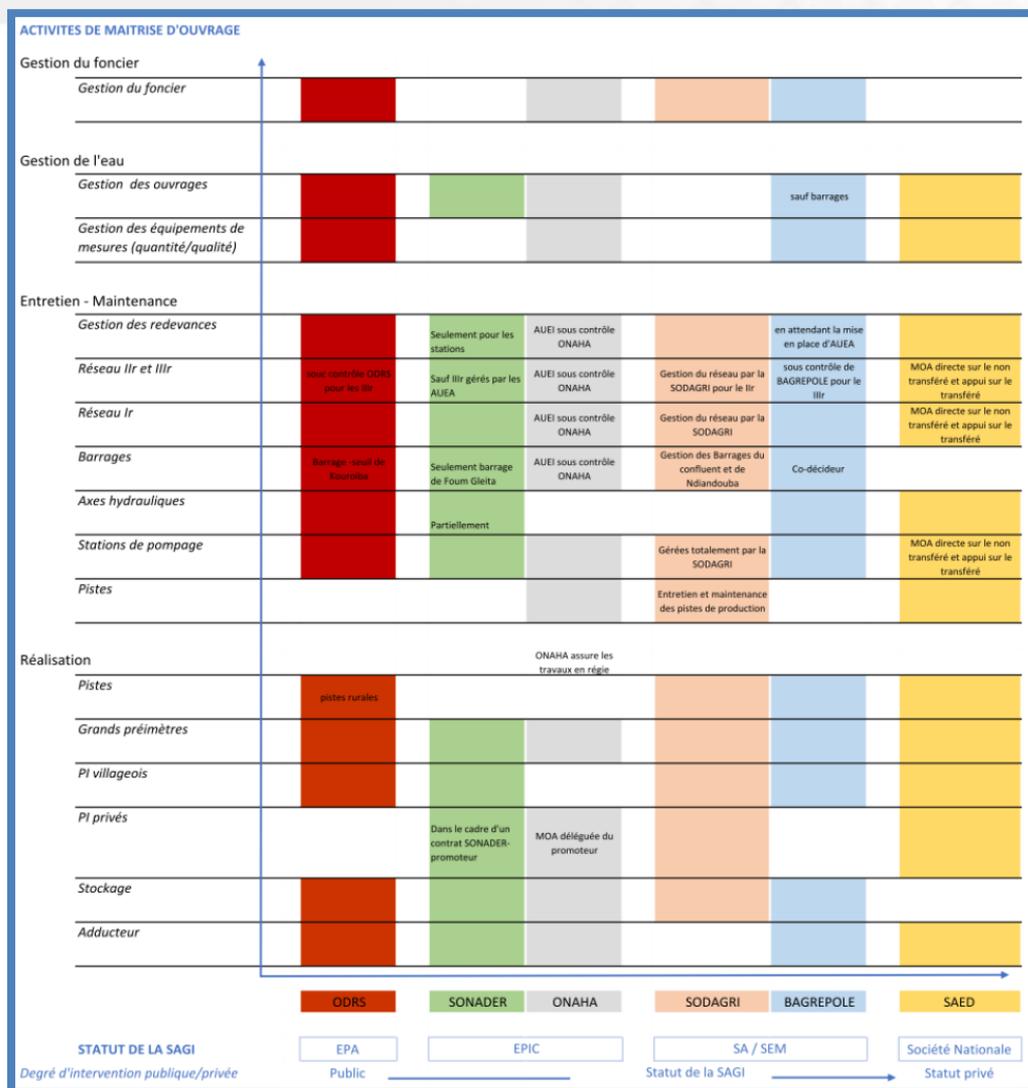


Résultats de l'étape 1

Eléments issus du diagnostic



Activités de MOA selon les SAGI



Résultats de l'étape 1

Collecte bibliographique



Pour chaque SAGI, collecte des documents ayant trait à la MOA et référencement au sein du Tableau Base de Données, selon le format COSTEA pour mise en ligne

SOURCE (Auprès de qui le document a été collecté ?)	TYPE DE DOCUMENT : - Document stratégique - Plan d'actions - Rapport d'étude - Rapport d'audit - Rapport d'activité - Tableau de bord - Présentation PPT - Note - Fiche technique - Actes d'ateliers - Article - Thèse - Texte réglementaire	TITRE	ANNEE	AUTEUR	AUTEURS ASSOCIES	EDITEUR /INSTITUTION	FINANCEUR	Nb PAGES	Degré de pertinence du document (1 à 5 : 1 pas pertinent du tout et 5 très pertinent)	Description
--	---	-------	-------	--------	------------------	----------------------	-----------	----------	---	-------------

Résultats de l'étape 1



Analyse bibliographique préliminaire: Niveau sous-thématiques

→ Classification documentaire collaborative en 3 niveaux:

Thème 1: Identification							Thème 2: Planification												
Institutionnel / Partenariat		Activités		Stratégie	Fonctionnement		Création	Procédures Technique		Planification des activités		Financier et budget		Partenariat / Ressources	Préparation	Marché	Pilotage / Suivi	Procédures	
Institutionnel	Convention de partenariat	Diagnostic	Gestion des chantiers des travaux	Orientation des décideurs	Organisation, gestion et réformes de la société	Ressources nécessaires	Création	Procédures techniques et administratives		Chronogramme (plan de mise en œuvre, priorisation)	Réalisation, entretien et gestion des AHA		Financement	Budgétisation	Acteurs et ressources	Sécurisation du foncier	Passation des marchés	Pilotage des activités liées à l'irrigation	Procédures techniques et administratives

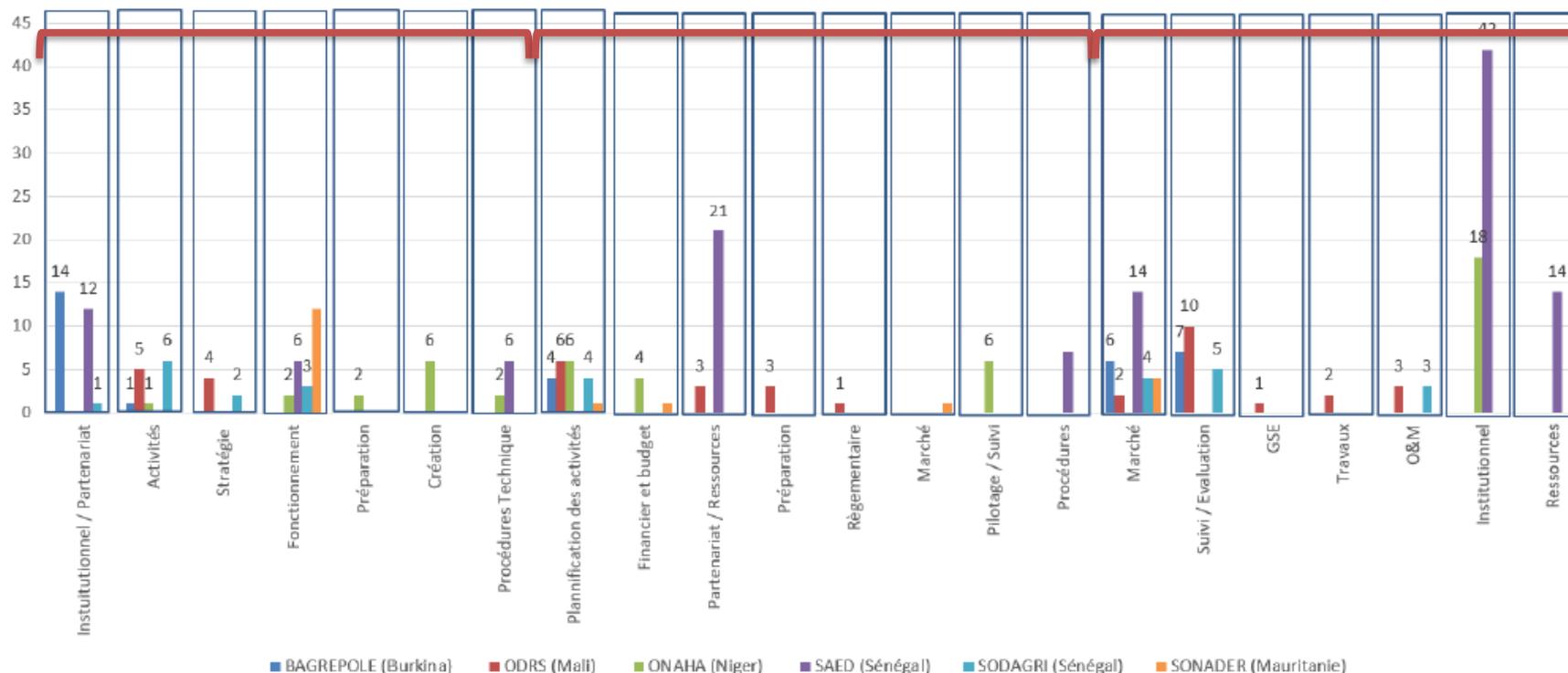
Thème 3 : Exécution											
Marché	Suivi / Evaluation	Travaux	Gestion et O&M		Procédures	Institutionnel				Ressources	
Passation des marchés	Suivi / Evaluation	Réalisation des travaux d'entretien courant et périodiques	Respect des consignes d'exploitation	Exploitation des ouvrages	Procédures techniques et administratives	Rapport avec l'administration	Rapport avec les prestataires	Gestion de l'eau	Acteurs impliqués dans la réalisation des AHA et leurs rôles	Partenariats entre parties prenantes	Difficultés dans la disponibilité des ressources financières et humaines

Résultats de l'étape 1



Analyse bibliographique préliminaire: Niveau sous-thématiques

Nombre de documents collectés par les SAGI par Groupes de sous-thématiques



Variabilité entre SAGI des documents versés

Choix des deux SAGI pour les ateliers



- Atelier 1 : janvier 2022 décalé à février 2022
 - ▶ SONADER - Mauritanie

- Atelier 2: date décalée après le forum mondial de l'eau
 - ▶ SODAGRI - Sénégal



Périmètre Thilène - Sénégal

Etape 2





- Etape n°2 structurée autour des enquêtes relatives à la pratique de la MOA pour la réalisation des aménagements
- 5 groupes cibles représentatifs:
 - ▶ Direction Générale
 - ▶ Suivi Evaluation
 - ▶ Travaux
 - ▶ Exploitation Maintenance
 - ▶ Ressources Humaines
- Selon l'organisation de chaque SAGI
- Pour mettre en évidence des éléments factuels
- Timing très resserré, en «fondu enchaîné» jusqu'à fin janvier 2022
 - ▶ **1 à 2 réunions/semaine depuis mi-octobre 2021**
 - ▶ Exclusion des parties prenantes externes



→ Préparation de chaque questionnaire (cacg + scp)

→ Travail sur les questionnaires avec les EC

Questions pour apprécier:

- La définition de la MOA par l'enquêté
- Les tâches couvertes
- Le niveau de clarification et de précision dans la SAGI
- La performance et les indicateurs existants
- Forces/Faiblesses/Difficultés/Réussites selon l'enquêté
- Les interfaces internes
- L'autonomie ou le recours aux sous-traitances

→ Réalisation des enquêtes par les EC auprès des cibles

→ Pour mettre en évidence des éléments factuels, documentés

→ Compilation des retours d'enquête (Tableau cacg)

▶ Lignes « Questions » X Colonnes « Réponses par SAGI »



→ Analyse des résultats au fur et à mesure des compilations

- ▶ Analyse croisée entre SAGI pour chaque « cible »
- ▶ En 2 groupes de travail constitués

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

→ Au sein de chaque SAGI:

- ▶ Compilation faite des 5 enquêtes, pour diagnostic par SAGI
- ▶ Cadre commun d'analyse synthétique proposé

→ Restant à faire : partager les diagnostics et les analyses croisées + classer les thèmes de travail

Analyse des Groupes 1 et 2

Approche, méthodologie, complémentarité



→ Approches différentes :

- ▶ Le G1 a plus développé une vision d'ensemble
- ▶ Le G2 est rentré davantage dans le détail

→ Méthodologies différentes :

- ▶ Le G1 a réalisé chaque analyse d'un coup en travaillant en sessions de travail
- ▶ Le G2 a rendu ses analyses avec une courte synthèse au fur et à mesure, et a fonctionné selon un système de production et de relectures

→ Complémentarité des approches et méthodes

- ▶ Recueillir une diversité de points de vue
- ▶ Vérifier sous différents angles, les sujets saillants pour chacune des SAGI vis-à-vis de la maîtrise d'ouvrage
- ▶ Demande plus de travail de synthèse et de recul

Matériaux collectés



- La qualité des enquêtes récoltées a varié en fonction des SAGI et des thématiques abordées
- Beaucoup de matériau recueilli mais légère baisse du contenu sur les derniers questionnaires (réponses très brèves, etc.)
 - ▶ Par manque de temps et d'essoufflement
 - ▶ A compléter d'ici à l'atelier n°1?
 - ▶ Nécessité de rendre compte du matériau recueilli dans chaque SAGI
- Bonne mobilisation des différents acteurs nécessaires pour répondre aux questionnaires
- Le niveau de compréhension de certaines questions est différent d'un expert à l'autre, ce qui rend les analyses difficiles

Exemple Groupe 1 - Similitudes et Spécificités



Analyse « DG »

N°	QUESTIONS DG	SIMILITUDES	SPECIFICITES
1	Sur quels volets de MOA pour la réalisation des AHA la SAGI exerce-t-elle une activité ? Ces activités et les zones géographiques liées sont-elles clairement définies ? Si oui, dans quels documents est-ce indiqué ?	Pour l'ensemble des SAGI, les zones d'intervention sont bien définies. - Pour La <u>SONADER et ONAHA</u> , zones d'intervention précisées dans un décret, - Lettres de mission pour <u>SODAGRI et SAED</u> , Toutes les SAGI interviennent dès l'identification du projet, jusqu'à la supervision des travaux,	Les zones d'intervention concernant <u>l'ODRS et BAGREPOLE</u> sont respectivement définies dans un document de contrat-plan triennal et schéma directeur d'aménagement et plan stratégique, <u>L'ONAHA</u> est la seule SAGI qui exécute des travaux en régis,
2	A combien estimez-vous la part de ces activités dans vos dépenses ? A combien estimez-vous la part de ces activités dans vos recettes ?	<u>Pour l'ensemble des SAGI</u> , l'essentiel des revenus sont des fonds publics en plus des rémunérations des partenaires pour les activités de maîtrise d'ouvrage,	
3	De quelle manière assurez-vous ces activités de maîtrise d'ouvrage : exécution 100% interne ? 100% en sous-traitance/délégation ? Mixte (%) ?	<u>L'ensemble des SAGI</u> font appel à des prestataires de service (entreprises et bureaux) pour les études, le suivi et contrôle et les travaux à <u>l'exception de l'ONAHA</u>	<u>L'ONAHA</u> est la seule SAGI exécutant des travaux d'aménagement (Activités de génie civil, équipements hydromécaniques, équipements électromécaniques, la conduite des études, le contrôle)
4	Le cas échéant, pour quelles prestations de MOA faites-vous appel à de la sous-traitance/délégation		
5	Quelles compétences sont disponibles dans votre SAGI pour répondre à ces activités de MOA (en nature, en nombre) ?	Au regard des effectifs et compétences avancés par les SAGI, <u>l'ODRS, la SONADER, la SODAGRI et Bagrepole</u> semblent être moins outillées pour mener à bien leurs activités de MOA, La SAED et l'ONAHA sont les plus outillées,	
6	Considérez-vous que votre SAGI remplisse ces activités de manière satisfaisante ?	La <u>SAED et l'ODRS</u> remplissent de manière satisfaisante leurs activités, - Quant à <u>l'ONAHA, la SONAGRI, Bagrôle et la SONADER</u> les activités ne sont remplies que de manière partielle.	
7	Quelles sont vos principales forces pour mener à bien ces activités de MOA ?	<u>Pour l'ensemble des SAGI</u> : Reconnaissance institutionnelle, longue expérience, ressource humaine qualifiée, confiance des PTF, parfaite connaissance du milieu...	
8	Quelles difficultés rencontrez-vous pour mener ces activités (nature des prestations ? exigences des financeurs ? moyens humains ? moyens financiers ? concurrence avec l'externe ? concurrence avec vos autres mandats ? concurrence avec les autres acteurs : structures d'État, ONGs, etc. ? carnet de commande ? visibilité sur le long terme ? Autres)	<u>Pour l'ensemble des SAGI</u> , ces difficultés sont rencontrées : - Défaillance des entreprises, lenteurs administratives, exigence de certains bailleurs, difficulté de mobilisation des financements, retard dans la réception des ANO des PTF, faible qualité des études,	Pour <u>l'ODRS</u> : - contexte social et politico-sécuritaire contraignant. - Complexité des activités de MOA confiées. - Pour la <u>SONADER</u> : - Concurrence en matière de planification et supervision des activités de MOA avec d'autres structures publiques. forte migration du personnel Pour <u>l'ONAHA</u> : Non financement du Contrat-plan pluri annuel,
9	La SAGI fait-elle face à un ou des dilemmes pour la bonne exécution de la MOA (par exemple, l'exécution ou le contrôle des travaux) ? Si oui, de quelle manière y fait-elle face ?	La <u>SODAGRI, Bagrepolle, la SONADER, la SAED et l'ODRS</u> n'ont pas de dilemme dans l'exécution et le contrôle des travaux car les deux sont exécutés par des prestataires.	<u>L'ONAHA</u> rencontre un dilemme si elle est appelée à exécuter elle-même des travaux qu'elle doit aussi contrôler.
10	Le degré d'autonomie de la SAGI (financière, décisionnelle, capacité de négociation directe avec les bailleurs, processus de validation, rôle du CA) est-il un facteur influençant la qualité de mise en œuvre des missions de MOA ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?	<u>Pour l'ensemble des SAGI</u> , elles sont toutes autonomes dans l'exécution de leurs activités, Par contre du point de vue recherche de financement et recette (subvention de l'état), elles sont étroitement liées à l'état, Par conséquent, elles sont toutes partiellement autonomes	

Exemple Groupe 2 – Forces et faiblesses



Analyse « DG » - Réussites

Réussites - Forces									
sous thématiques	Gestion des chantiers des travaux	Organisation, gestion et réformes de la société	Ressources nécessaires	Réalisation, entretien de gestion des AHA	Financement	Suivi /évaluation	Rapport avec l'administration	Réalisation des travaux d'entretien courant et périodique	Rapport avec les prestataires
ORDS			<p>L'ODRS dispose, dans le cadre des activités de MOA, de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 ingénieurs GR ; - 1 Agronome-environnementaliste ; - 1 technicien électromécaniciens ; - 2 électriciens ; - 1 mécanicien. <p>La qualité des prestations en matière de la MOA est améliorée à travers la mise à niveau technique des agents : formation continue, initiation aux nouveaux outils techniques en rapport avec leurs missions.</p>	<p>l'ODRS parvient à faire de son mieux pour mener ses activités de manière satisfaisante. L'expérience des cadres techniques en est beaucoup dans cette réussite, aussi, la quasi-totalité des activités de MOA est déléguée. Les forces du service dans le cadre de la MOA se résument à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'efficacité de ses agents ; - leur assiduité ; - leur connaissance du milieu. 					
SONADER		<p>Missions fixées par des textes réglementaires Du point de vue organisation, la SONADER ne rencontre pas de dilemmes pour la bonne exécution de la MOA. Elle recrute, pour son compte, des bureaux de contrôle et des entreprises pour la réalisation des travaux La SONADER est un établissement public à caractère industriel et commercial dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle agit dans un cadre d'organisation et de fonctionnement analogue à celui des entreprises privées.</p>	<p>Elle dispose de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 02 Ingénieurs du génie rural - 08 techniciens du génie rural - 01 électromécanicien <p>Recyclage et mise à niveau des ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience de 42 ans dans le domaine ; - Présence sur l'étendue du domaine irrigué à travers les directions régionales et les antennes avec des dotations en infrastructures de base. - Cohérence stratégique d'intervention dans la zone irriguée Plusieurs projets et programmes d'appui peuvent être déroulés, mais sous la coordination de la SAGI. 	<p>Bons rapports avec les bailleurs de fonds institutionnels Pérennisation des ressources financières Mise en place d'un système d'information financière</p>	<p>-Mise en place d'un véritable cadre de suivi-évaluation</p>	<p>L'ancrage local de la gouvernance de la SAGI pour intégrer les autorités locales (régionales et départementales) et la fédération des agriculteurs notamment serait un grand atout pour la SAGI. Cela permettra de concrétiser l'approche participative des bénéficiaires des aménagements aux prises de décision.</p> <p>Par contre, cela devra forcément passer par un décret de réorganisation</p>	<p>Pérennisation de la maintenance des ouvrages productifs de base par la SONADER.</p>	<p>Confiance des producteurs</p>



Périmètre Thilène - Sénégal

Etape 3



Objectif de l'étape 3

Centré sur l'atelier n°1



→ Atelier sur 2 jours

▶ Partager le diagnostic par thème

- ▶ Visant un socle commun de connaissances
- ▶ Discuté et enrichi en séance
- ▶ Puis traduire les thématiques en objectifs, selon les enjeux

▶ Poser les base du plan d'actions

- ▶ Elaborer une vision partagée pour le plan d'actions
- ▶ Identifier des actions constitutives de la feuille de route

→ Puis Cadre logique d'actions par thème, avec calendrier associé

→ Estimation du coût des actions par SAGI

Programme

Atelier COSTEA

	Mardi 15 février
9h-10h30	Introduction
10h30-11h	Pause
11h30-13h	Présentation des résultats de questionnaires de 3 SAGI / 6
13h-14h30	Pause
14h30-16h	Présentation des résultats de questionnaires de 3 SAGI / 6
16h-16h30	Pause
16h30-18h	Présentation des analyses croisées du groupe forces // faiblesses Identification d'idées phares

Programme

Atelier COSTEA

	Mercredi 16 février
9h-10h30	Présentation des analyses croisées du groupe Similitudes // Différences Identification d'idées phares
10h30-11h	Pause
11h30-13h	Priorisation des idées phares à traiter
13h-14h30	Pause
14h30-16h	Brainstorming pour un plan d'action
16h-16h30	Pause
16h30-18h	Brainstorming pour un plan d'action

CHANTIER SAGI - Maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA

ATELIER n°1 - Février 2022

Problématiques Internes

Amont Travaux	<p>La structuration interne de la SAGI est-elle adaptée pour bien formuler les projets? La formulation des projets est-elle clairement sous la responsabilité d'une entité interne à la SAGI ?</p> <p>L'exécution des projets est souvent retardée voire arrêtée par une prise en compte du foncier insuffisante dans les études. Comment ce thème est pris en compte dès la phase des études?</p> <p>Expérience de la SAGI: comment l'expérience de la SAGI en Entretien/Maintenance est prise en compte en amont, dans l'étude des projets?</p> <p>Ingénierie participative : comment l'avis et les connaissances du milieu/du contexte par les parties prenantes (usagers, collectivités, etc) sont intégrés dans les projets, dès l'amont et ce</p> <p>S'assurer du bon niveau des TDR, du budget, du temps alloué?</p> <p>Du fait du peu de poids de la SAGI dans les négociations vis-à-vis des bailleurs de fonds, comment mieux se structurer en interne vis-à-vis des exigences des financeurs</p>
Exécution	<p>Nécessité d'améliorer les critères de sélection des entreprises et le suivi de leurs travaux</p>
Transversal	<p>Manque de vision globale en interne SAGI</p> <p>Quelle intégration des différents services (et pas seulement de l'E&M) de la SAGI dans la réalisation des AHA?</p> <p>Manque de stabilité des ressources humaines</p> <p>Comment renforcer les capacités</p>

CHANTIER SAGI - Maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA

ATELIER n°1 - Février 2022

Problématiques Mixtes	
Amont Travaux	<p>Adaptation des AHA au contexte: défaut de conformité aux spécifications techniques attendues des ouvrages et programmes, ce qui implique de produire de meilleures spécifications techniques au départ et de meilleures études en amont</p> <p>Adaptation des AHA au contexte: questionner les grands choix d'aménagement (et leurs incidences économiques et financières) et donc les choix en termes de spécifications techniques au départ</p> <p>Mauvaise réalisation des relevés topographiques qui viennent fausser toutes les études, et problème de suivi par la SAGI</p> <p>Défaillance des études de conception</p> <p>Indemnisation - procédure de négociation : comment ce sujet est intégré en amont des projets?</p> <p>Adéquation entre le niveau (qualité) des études et le besoin : Quel est le suivi des études, comment les rendus sont jugés?</p>
Exécution	<p>Qualité des AHA: conformité aux spécifications demandées</p> <p>Qualité des AHA: implication de la SAGI pour le suivi</p> <p>ONAHA: travaux en régie atout/faiblesse?</p>
Transversal	<p>Autonomie financière vis-à-vis des Crédits d'Etat</p> <p>Comment les SAGI peuvent peser davantage dans les discussions Etat/Bailleurs</p>

CHANTIER SAGI - Maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA

ATELIER n°1 - Février 2022

Problématiques Externes

Amont Travaux	<p>Impacts des activités externes (ex: orpaillage) modifiant les conditions des projets</p> <p>Coexistence de différents systèmes de droits fonciers (droit coutumier, droit "moderne", droit musulman, ...) complexifiant les projets, par exemple des personnes se considèrent comme légitimes à bénéficier d'indemnisation</p> <p>Cadre d'application du droit foncier local peut être mal connu</p> <p>Méconnaissance des bailleurs imposant des contraintes par exemple foncières non conformes aux droits du pays</p>
Exécution	<p>Difficulté quand le projet est géré avec une UGP externe à la SAGI (en comparaison, c'est plus satisfaisant pour les unités d'exécution de projet)</p> <p>Lourdeur des procédures de paiement</p> <p>Difficulté de mobilisation des fonds (contrepartie Etat)</p> <p>Limites/lourdeur des procédures de passation de marchés</p> <p>Responsabilité de la MOE (du "Contrôle") vis-à-vis de la défaillance des entreprises</p> <p>Attirer des grandes entreprises, faire face aux défaillances des entreprises</p> <p>Ecarter les mauvaises entreprises</p> <p>Relation banque / entreprise / MOA : caution et avance (authentification des cautions, des attestations) => les documents fournis par les entreprises ne reflètent pas la réalité de leur</p> <p>Interférence des PTF sur les procédures, pas de procédures unifiées entre bailleurs, niveaux d'exigence au-dessus des capacités des SAGI</p>
Transversal	<p>Poids des politiques et de l'interférence politique</p>

Sujets - Problématique	Actions
Formulation des projets	<p>Renforcer l'opérationnalisation de l'entité responsable de la "Formulation et programmation des projets" quand elle existe</p> <p>Partager les expériences des SAGI sur la formulation des projets : réalisation d'une note conceptuelle, formalisation de la démarche dans les procédures</p> <p>Elaborer un référentiel technico-économique des AHA (spécifications)</p>
Démarche participative	<p>Formuler/rédiger le processus de participation des acteurs impliqués (définir qui doit être consulté et à quelle étape du projet) y compris les acteurs internes (ex: valoriser le retour d'expérience du service entretien/maintenance)</p>
Prise en compte des préoccupations des SAGI par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF)	<p>Ecrire un plaidoyer, décliné par SAGI, vis-à-vis des besoins des SAGI Maîtres d'ouvrage en termes de projets nouveaux, pour discussion avec les Gouvernements et les bailleurs</p> <p>Définir le rôle et les moyens du ROA vis-à-vis de ce plaidoyer (table ronde des bailleurs avec le ROA, qui peut financer/quoi dans quel pays?)</p> <p>Ecrire un plaidoyer, décliné par SAGI, vis-à-vis des besoins/difficultés des SAGI, maîtres d'ouvrage, en termes de procédure de marchés (délai de procédure, seuils), pour discussion avec les Gouvernements et les bailleurs</p> <p>Formuler des propositions à destination des bailleurs, à intégrer dans les conventions, en séparant les procédures a priori et a postériori par exemple, viser une simplification des procédures (ex: paiement direct de la SAGI aux entreprises, sans passer par les PTF)</p> <p>Mettre en commun entre SAGI</p>
Améliorer les études: renforcer les capacités des équipes en terme d'études et de suivi	<p>Elaboration par SAGI d'un plan de renforcement des capacités</p> <p>Agrégation inter SAGI</p> <p>Organisation des formations croisées</p> <p>Identifier plus précisément les besoins en assistance à maîtrise d'ouvrage et assistance technique</p> <p>Partager les expériences en termes d'AMO/assistances techniques avec les structures nationales, via des conventions</p>
Améliorer la qualité des AHA: conformité aux spécifications demandées, suivi par la SAGI	<p>Partager et objectiver l'expérience de l'ONAHA en termes de suivi / assurance qualité des travaux en régie</p> <p>Proposer par SAGI un dispositif optimisé de suivi</p> <p>Partager les dispositifs de suivi entre les SAGI</p> <p>Elaborer un référentiel du dispositif de suivi assuré par la SAGI</p>
Améliorer la sélection des entreprises	<p>Partager les expériences en matière de critères de sélection d'entreprises de travaux, SAGI et hors SAGI (vérification des cautions bancaires, conditionnalités au versement de l'avance de démarrage aux entreprises, etc...)</p> <p>Concevoir et Partager les systèmes de notation des fournisseurs (système de notation période par période vis-à-vis de l'entreprise) et procédures liées (exemple: faire passer au sein de la SAGI les informations entre les services techniques et la cellule des marchés par exemple)</p> <p>Travailler sur des règles et procédures pour inciter/contrôler les entreprises, simplifier: % de paiement sous condition, Vérifier les attestations des entreprises, etc</p> <p>Organiser un atelier spécifique sur les procédures bancaires et la question des avances de démarrage, viser une conformité réglementaires de niveau national et sous-régional, et des bailleurs</p>
Améliorer le suivi des entreprises	<p>NB: le chef de la mission de contrôle a la responsabilité d'assurer ce suivi des entreprises</p> <p>Côté MOA: explorer les leviers de pression envers les entreprises, à différents niveaux (revoir les procédure de résiliation des marchés, blacklister, gestion des attestation de bonne fin, etc)</p> <p>Etoffer les équipes de gestion des travaux au sein des SAGI, travailler sur la responsabilisation des équipes SAGI, cartographier et objectiver les compétences pour assurer une MOA complète</p>