



**Pour l'obtention du : Master Recherche 2 – EcoDEVA
Economie du développement agricole, de l'environnement,
et alimentation**

**Transfert de gestion de l'irrigation dans le Delta du
fleuve Sénégal : Une analyse économique des
Unions Hydrauliques**

Structure d'accueil : UMR G-Eau avec le concours financier de l'AFD

Mémoire de recherche présenté par DEME Abdoulaye

Le 30 septembre 2016



Sous la direction de : Jean-Philippe VENOT, IRD-UMR G-Eau

Devant le jury :

Pierre-Yves LE GAL, CIRAD UMR Innovation

Jean Philippe VENOT, IRD-UMR G-Eau

Emmanuelle BOUQUET, CIRAD-UMR MOISA

Marie Jeanne Valony, IRC Montpellier SupAgro

RESUME

Cette étude s'inscrit dans le cadre du transfert de gestion de l'irrigation dans le delta du fleuve Sénégal. Elle constitue une analyse historique des unions hydrauliques depuis le transfert des aménagements en 1990 jusqu'à 2014. Trois décennies plus tard, nous constatons que les unions ont évolué et se sont diversifiées pour augmenter leur source de revenu. En effet, la mission principale d'une union est d'assurer la gestion la station de pompage et le réseau d'irrigation et de drainage d'un grand périmètre public.

Cette étude présente :

- un diagnostic qualitatif sur le fonctionnement des unions et des organes qui les composent et les mécanismes de demande et d'octrois du crédit ;

- un diagnostic quantitatif (comptable) pour étudier la situation financière des unions. Cette analyse passe par l'étude de la rentabilité des activités rémunératrices, du recouvrement des créances et le paiement des dettes ainsi que le recouvrement de la redevance hydraulique dans une perspective historique.

Trente ans après leur transfert, la gestion collective de la redevance hydraulique se pose toujours. Son recouvrement est toujours problématique et sa répartition ne respecte toujours pas les recommandations du NEG¹. L'objectif de cette étude est d'analyser le fonctionnement et l'évolution des rôles de ces unions mais surtout de décortiquer la redevance hydraulique et son utilisation réelle. Elle vise aussi à éclaircir la rentabilité financière des activités rémunératrices développées par les unions. Elle s'interroge aussi à l'offre de service qu'a bénéficié les unions depuis le transfert et quel bilan tiré trente années après le transfert. Ainsi, nous avons réalisé des enquêtes exhaustives auprès d'une dizaine d'union pour l'analyse qualitative. Sur la base de ces enquêtes exhaustives, deux unions (Débi-Tiguette et Boundoum) ont été choisies pour réaliser une enquête quantitative.

D'abord, à travers l'analyse de la clef de répartition des unions, nous nous sommes intéressés à la répartition réelle des charges entre le fonctionnement de l'union, la gestion de la station, l'entretien de l'aménagement et l'approvisionnement du compte Dépôts A Termes (DAT) suite à l'analyse qualitative. Des simulations ont été réalisées pour comparer le DAT théorique à la réalité afin de voir la capacité de ces unions à alimenter cette rubrique. Ensuite, nous nous sommes intéressés au recouvrement des impayés et des dettes des unions. Et enfin, nous avons étudié les activités rémunératrices développées par l'union de Débi Tiguette et l'union locale de Diawar avant de discuter des résultats obtenus.

Mots clefs : Delta du fleuve Sénégal, périmètre irrigué, fonctionnement des unions, organisations paysannes dans le delta du fleuve Sénégal, activités rémunératrices, recouvrement la redevance et des créances

¹ Note d'entretien et de gestion

ABSTRACT

This study is part of previous work done on the transfer of irrigation management in the Senegal River Delta. It is a historical analysis of the hydraulic unions in regards to the transfer of facilities from 1990 to 2014. Three decades later, we find out that the unions have evolved and diversified themselves to increase their source of income. Indeed, the main purpose of a union is to manage the pumping station as well as the irrigation and drainage within a large public entity. This study presents:

- A qualitative diagnosis on how unions operate and how their inner organs function. The diagnosis then tackles the process of applying for and receiving credit;
- A quantitative diagnosis—based on accounting—to study the financial situation of the unions. This analysis includes the study of the profitability of income-generating activities, the collection of receivables, payments of debts and the recovery of water rates from a historical perspective.

Thirty years after their transfer, issues on collecting water rates still arise. Their recovery is still problematic and their distribution does not yet meet the recommendations of the NEG. The objective of this study is to analyze the functioning of these unions, but also especially to dissect water rates and their actual use. This study also seeks to clarify the financial profitability of income-generating activities developed by the unions. It also questions the services received by the unions since the transfer and what conclusions drawn thirty years after transfer. Thus, we conducted comprehensive surveys with qualitative analysis on ten unions. Following this thorough work, we chose two unions (Débi-Tiguette and Boundoum) to conduct quantitative surveys.

First, through the analysis of key allocations to unions, we looked at the actual load of distribution between the operation of the union, the management station, the maintenance and the development of DAT account following the qualitative analysis. Simulations were performed to compare the theoretical DAT to the reality to see the capacity of unions to fulfill this category. Then we looked at the recovery of unpaid debts by the unions. Finally, before discussing the results, we studied the income-generating activities developed by the union of Débi Tiguette and the local union of Boundoum.

Keywords: Senegal River Delta, irrigated areas, operations of unions, peasant organizations, income-generating activities, covering the fee and receivables.

REMERCIEMENTS

Ce rapport est le résultat d'un travail qui n'aurait été possible sans le soutien de certaines personnes. Au terme de ce travail, il me fait plaisir de formuler des remerciements à l'endroit de ces personnes et institutions qui ont contribué à son aboutissement.

Suite à ces 6 mois de stage, autant formateur que passionnant et enrichissant, je tiens tout particulièrement à remercier :

-L'ensemble des producteurs rencontrés, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et leur volonté lors des rencontres,

-A la délégation SAED, particulièrement à Seyni Ndao et à Alassane Ba de la délégation de Dagana. Mais aussi aux conseillers agricoles de la délégation de Dagana et l'ensemble du personnel qui ont manifesté leur intérêt pour la démarche et apporté des conseils riches pour l'évolution du travail. Merci à eux également pour leur accueil et leur aide à l'organisation des missions terrains,

-À mes directeurs de stage. Les fondements intellectuels qu'ils m'ont permis d'acquérir et leurs bénéfiques conseils ont grandement facilité l'achèvement de ce travail. Ils ont su m'encourager, m'éclairer à chaque fois. Je tiens à nommer Jean Philippe Venot, Jean Christophe Poussin, Pierre Yves Le Gal, Emmanuelle Bouquet ET Sidy Seck,

-Au CGER et particulièrement à M. Assane Kane et à son équipe sans qui le travail réalisé ne serait pas possible. Je tiens à nommer les conseillers CGER Malick Ndiaye, Boubacar LO, Malick Sy et Abou Sy et Ousseynou Ndiaye pour leur disponibilités et conseils ;

À toutes ces personnes qui ont pris le temps de discuter avec moi, qui ont su me parler des choses simple de la vie et qui m'ont beaucoup appris sur la mienne.

C'est aussi à ma famille, plus spécialement à mes parents, que je dois la réalisation de ce travail, elle qui m'a soutenue depuis le début et durant les aléas de la vie. Je tiens aussi à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé durant ce stage, je ne peux pas toutes les citer mais qu'elles trouvent dans ces mots ma totale reconnaissance. Un grand merci à tous les enseignants qui m'ont forgé, instruit, donné l'envie de pousser les limites du savoir.

Table des matières

RESUME	2
ABSTRACT	3
REMERCIEMENTS	4
Table des matières	5
Table des figures et illustrations	7
Table des tableaux.....	8
Sigles et Acronymes	9
1 INTRODUCTION	11
2 CONTEXTE DE L'ETUDE	12
3 OBJECTIFS DU STAGE ET CADRE DE RECHERCHE	13
3.1 Objectifs, questions et hypothèses de recherche	13
4 METHODOLOGIE ET DESCRIPTION DES SITES	14
4.1 Les phases de l'étude.....	14
4.2 Outils de recherche et données collectées	17
4.3 Description des sites et des activités rémunératrices des unions	18
4.4 Difficultés rencontrées	21
5 GESTION DE L'IRRIGATION DANS LES GRANDS AMENAGEMENTS DU DELTA	22
5.1 Les organisations paysannes dans le delta du fleuve Sénégal	25
5.2 Fonctions des Unions Hydrauliques	26
5.3 Analyse fonctionnelle des unions.....	29
5.3.1 Les organes de décision et de contrôle.....	29
5.3.2 Les commissions techniques	30
5.3.3 L'appui technique de la SAED pour les travaux de réfection (coût et planification) ...	30
5.4 Le transfert de responsabilités : le contrat de concession et le NEG.....	25

5.5	Services aux UH et aux producteurs : les CEGR.....	31
5.6	Mécanisme de demande/d'octroi des crédits et de remboursement des prêts de campagne	36
6	RESULTATS	42
6.1	Analyse qualitative des unions	42
6.2	Fixation de la redevance Hydraulique et élaboration des budgets de campagne et du plan de trésorerie	45
6.3	Le recouvrement de la redevance hydraulique.....	48
6.4	Analyse de la santé financière des unions.....	49
6.4.1	Les charges de fonctionnement	55
6.4.2	Les charges liées à la gestion de l'aménagement	56
6.4.3	Les charges liées à la gestion des stations	57
6.5	Les provisions pour entretien et renouvellement (DAT).....	58
6.6	Recouvrement des impayés et remboursement des dettes.....	60
6.6.1	L'union de Boundoum	60
6.6.2	L'union de Débi-Tiguette	62
6.7	Les activités rémunératrices développées par les unions.....	65
6.7.1	L'union de Débi-Tiguette	65
6.7.2	L'union local de Diawar	71
7	DISCUSSION	75
	CONCLUSION	82
	Références bibliographiques.....	88
	Annexes	90
	Table des annexes	90

Liste des figures et illustrations

Figure 1: Surfaces emblavées issues de la base de données du bureau suivi et évaluation de la SAED et données personnel	16
Figure 2: Situation géographique du casier de Boundoum et Débi-Tiguet)	19
Figure 3: Présentation des deux périmètres (réalisation personnelle)	19
Figure 4: Surfaces exploitées par les UHs en CCS entre 2005 et 2014	20
Figure 5: Surfaces exploitées par les UHs en hivernage entre 2005 et 2015 (source : données SAED)	20
Figure 6: Le principe de la nouvelle politique agricole en 1987	23
Figure 7: Calendrier cultural du riz en fonction des saisons	24
Figure 8: Organigramme des organisations paysannes de Boundoum)	28
Figure 9: « Nouvelle » offre de services des CGER)	35
Figure 10: interactions entre les acteurs lors de la demande de crédit	41
Figure 11: Evolution des résultats d'exercice de 2006 à 2011	55
Figure 12: Evolution des charges du casier de Boundoum, en FCFA/ha/an	56
Figure 13: Evolution théoriques et réelle du DAT entre 2004 et 2014 pour les casiers de Débi et Boundoum en millions de FCFA	58
Figure 14: Evolution des créances de Boundoum entre 2004 et 2014	60
Figure 15: Répartition des créances pour le casier de Boundoum	61
Figure 16: Evolution des dettes de Boundoum entre 2004 et 2014	62
Figure 17: répartition de la dette de l'union de Boundoum	62
Figure 18: Evolution des dettes de Débi-Tiguet entre 2004 et 2014	63
Figure 19: Répartition des créances de Débi en 2014	63
Figure 20: Evolution des dettes de Débi-Tiguet entre 2004 et 2014	64
Figure 21: Répartition des dettes de Débi en 2014	64

Figure 22: résultats d'exercice de la rizerie entre 2006 et 2011 en FCFA /an	65
Figure 23: résultats d'exercice des tracteurs 2006 et 2011	67
Figure 24: résultats d'exercice des tracteurs 2006 et 2011	68
Figure 25: résultats d'exercice des semences 2006 et 2011 en FCFA	70
Figure 26: résultats d'exercice des intrants entre 2006 et 2011 en FCFA	71
Figure 27: résultats d'exercice des tracteurs 2006 entre 2014 et 2016 en FCFA	73
Figure 28: Conséquences liées au non-respect des recommandations des NEG	78

Liste des tableaux

Tableau 1: tableau récapitulatif des entretiens réalisés et les acteurs rencontrés.....	17
Tableau 2: Résumé des constats sur la gestion financière et comptable des OP en 1999 (Source : 'étude pour la mise en place d'un dispositif d'appui à la gestion et de prestation de services aux acteurs de l'économie agricole de la VFS)	32
Tableau 3: Quantités de semence d'engrais et d'herbicides par hectare financées par la CNCAS en fonction des saisons	37
Tableau 4: Redevances appliquées et clef de répartition	46
Tableau 5: Tableau récapitulatif des surfaces exploitées et facturées	49
Tableau 6: tableau récapitulatif de quelques données de l'union de Boundoum	51
Tableau 7: tableau récapitulatif de quelques données de l'union de Débi-Tiguet	53
Tableau 8: tableau récapitulatif des produits et quelques charges liées aux rizeries en FCFA/an	66
Tableau 9: Tableau récapitulatif des produits et de quelques charges liées à la gestion des tracteurs	67
Tableau 10: Tableau récapitulatif des produits et de quelques charges liées au transport	69
Tableau 11: Tableau récapitulatif des produits et quelques charges liées aux semences	70
Tableau 12: Tableau récapitulatif des produits et quelques charges liées aux semences	72
Tableau 13: clef de répartition réelle appliquée par les unions	77

Sigles et Acronymes

ANCAR : Agence Nationale du conseil Agricole et Rural

Bey Doundé : programme d'appui aux producteurs de riz membres de la Fédération des périmètres auto gérés (coopération canadienne)

CGER : Centre de Gestion et d'Economie Rurale

CER : Centre d'Economie Rurale

CNCAS : caisse nationale du crédit agricole du Sénégal

DFS : Delta du Fleuve Sénégal

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

GOANA : Grande offensive pour la nourriture et l'abondance

LPDA : Lettre de Politique du Développement du Secteur Agricole

NPA : Nouvelle Politique Agricole

ONG : Organisation Non Gouvernementale

UH : Union hydraulique

OP : Organisation Paysanne

OPA : Organisation producteurs agricoles

PAS : Politiques d'Ajustement Structurel

PAOP : Projet d'Appui aux Organisations Professionnelles

PASA : Programme d'Ajustement du Secteur Agricole

PRACAS : Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture Sénégalaise

SAED : Société d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta, de la Vallée du Fleuve et de la Falémé

VFS : Vallée du fleuve Sénégal

ETAF : Etablissement des Etats Financiers

CECI : Centre d'étude et de coopération internationale

EFH : Egalité Homme Femme

PACR : Programme d'Appui aux Communautés Rurales de la vallée du fleuve Sénégal

NEG : Note d'Entretien et de Gestion

DAT : Dépôts A Termes

BLP : Bon de Livraison et de Paiement

ETAF: Etats financiers

JICA: Agence Japonaise de Coopération Internationale

FPA: Fédération des Producteurs autogérés

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

1 INTRODUCTION

Depuis les années 90, l'état du Sénégal s'est engagé dans une politique de transfert des aménagements hydro-agricoles aux organisations paysannes de base dans la vallée du fleuve Sénégal. Ce transfert est caractérisé par un désengagement progressif de l'Etat dans la gestion de ces ouvrages. L'objectif est de permettre la répartition des charges entre l'Etat et les producteurs, organisés en Organisation Paysanne de Base (OP), elles-mêmes regroupées en Union Hydraulique (UH) dans les grands périmètres du delta et de la vallée du Fleuve Sénégal. La mission principale de ces unions est d'assurer la fourniture d'eau aux usagers moyennant une contribution financière appelée redevance hydraulique de la part des usagers. Cette dernière doit permettre aux unions d'assurer le fonctionnement, la gestion des aménagements, la gestion des stations de pompage et les provisions destinées au renouvellement des Dépôts A Termes (DAT). Les conditions du partage de responsabilités sont déterminées par le contrat de concession et les dispositions de prélèvement et de gestion de la redevance hydraulique par la note d'entretien et de gestion (NEG)².

Depuis leur création, de multiples événements économiques et politiques ont entraîné des mutations dans le fonctionnement des unions. Depuis les années 2000, et en sus de leurs activités 'historiques' d'opération et entretien des aménagements hydroagricoles, elles se sont lancées dans des activités rémunératrices, dites activités annexes, pour plusieurs raisons. Pour nous, il s'agit d'étudier d'effectuer une analyse du fonctionnement financier des UH depuis leur création, et notamment d'étudier la rentabilité des activités rémunératrices qu'elles ont développées et l'utilisation des redevances prélevées en fonction des différents postes fixés par la NEG. L'analyse du fonctionnement financier des UH se replace dans une étude plus large des relations qui existent entre UH, OP de base et CNCAS³ concernant l'organisation et le financement des campagnes agricoles, et notamment les mécanismes de prélèvement de la redevance hydraulique. Les deux unions concernées par cette étude sont : l'union de Débi-Tiguette et l'union de Boundoum et son union locale de Diawar.⁴

Ce stage a été réalisé dans le cadre du COSTEA (Comité Scientifique et Technique Eau Agricole) financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et coordonné par l'Agence Française pour l'Eau, l'Irrigation et le Drainage (AFEID). L'objectif du COSTEA est de capitaliser les connaissances sur le développement de l'irrigation. Il regroupe un ensemble d'acteurs français et d'acteurs du Sud, de compétences et de métiers divers avec pour intérêt commun de débattre et d'échanger sur des points de vue concernant la question de l'eau agricole et du développement de l'irrigation

² La note d'entretien et de gestion, partie intégrante du contrat fixe les conditions de transfert qui concerne la gestion de l'eau et la maintenance des infrastructures

³ Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal

⁴ L'étude de la redevance hydraulique et sa répartition concerne l'union mère de Boundoum et celle des activités rémunératrices l'union locale de Diawar.

dans les pays du Sud. Plus spécifiquement, ce stage contribue à la réflexion et aux activités menées dans le cadre d'un groupe de travail s'intéressant à la gouvernance et aux acteurs de l'irrigation.

L'expérience de ce transfert de gestion a été largement documentée dans les années 1990 (notamment par le CIRAD, l'IRD et leurs partenaires). Peu d'études ont cependant été conduites sur la façon dont ces organisations d'usagers ont évolué depuis plus de 20 ans, et notamment sur les façons et les raisons pour lesquelles elles ont élargi/rétréci leur champ d'action.

2 CONTEXTE DE L'ETUDE

Depuis l'indépendance du Sénégal, l'intensification de l'agriculture est considérée comme une priorité pour atteindre la sécurité alimentaire. La mise en place des deux barrages de Manantali à l'amont et de Diama à l'aval du fleuve Sénégal en 1986 a permis d'instaurer les conditions nécessaires pour le développement et l'intensification de la riziculture irriguée dans la vallée et le delta du fleuve. Il s'agit principalement d'assurer un débit suffisant en saison sèche (réservoir de Manantali) et empêcher la remontée de la langue salée (Diama). Suite à la construction de ces barrages, les aménagements hydroagricoles ont été réhabilités et étendus et les contraintes à l'augmentation de l'intensité culturale ont été (théoriquement) levées.

Jusqu'au début des années 1980, la SAED, société d'Etat, était en charge du développement, de la gestion de l'irrigation et du fonctionnement de la riziculture irriguée dans les aménagements publics. Elle se chargeait de la gestion des stations de pompage et du réseau d'irrigation et de drainage, et "encadrait" l'ensemble du processus de production rizicole (fourniture des intrants agricoles, réalisation des travaux mécanisés, achat de la production et décorticage du paddy). En 1987, une nouvelle politique agricole a été mise en place (Le Gal, 1992) : désengagement total de l'Etat du processus de production et libéralisation de la filière riz. L'Etat abandonne alors les fonctions productives et commerciales en 1986 en transférant le crédit agricole à la CNCAS en 1987 et les prestations mécanisées en 1989, et commence le transfert de la gestion des aménagements hydroagricoles en 1990. Les OP ont pris le statut de Groupement d'Intérêt Economique⁵ (GIE) pour accéder aux crédits bancaires

Le désengagement de l'Etat s'était fait dans l'objectif de relancer la production agricole mais dans des conditions qui favorisent la participation effective et la responsabilisation des producteurs. Ce qui permet ainsi de répartir les charges entre l'Etat et les agriculteurs. Cette politique passait par la mise en place d'associations d'usagers qui, à la place de l'Etat, assurent la gestion et l'entretien des aménagements hydroagricoles par le biais d'un contrat de concession qui définit les conditions de gestion des aménagements transférés. Cette responsabilisation passe par la formation pluridisciplinaire de groupes ciblés et la promotion de thèmes de recherche-développement axés

⁵ Un groupement d'intérêt économique (GIE) est un groupement doté de la personnalité morale qui permet à ses membres de mettre en commun certaines de leurs activités afin de développer, améliorer ou accroître les résultats de celles-ci tout en conservant leur individualité

sur l'intensification de la double culture. Les formations étaient mises en place et assurées par le CNAPTI (Centre de formation de la SAED), qui formait les responsables des unions et les conseillers agricoles de la SAED. Ces derniers assistaient les UH pour l'entretien des réseaux hydro-agricoles et des mailles ou secteurs (unités autonomes d'irrigation). Cependant, ces unions n'étaient pas bien préparées à cet exercice de transfert, d'où les problèmes de gestion auxquels elles étaient confrontés. Ainsi, la période 1990 à 2000, est marquée par un appui très fort de l'Etat et des investisseurs étrangers. Pour mieux soutenir les unions, plusieurs projets financés par des pays tel que le Japon, la Suisse, le Portugal, la France ont permis aux Unions de mieux traverser cette phase charnière qui coïncidait en plus avec la dévaluation du franc CFA. Les entretiens réalisés auprès des UH montrent qu'il existe 3 types d'appui lors des transferts :

- Les unions les plus desservies ont bénéficié d'un transfert avec équipement complet et aménagement réhabilité
- D'autres UHs ont bénéficié de quelques matériels agricoles seulement
- D'autres n'ont bénéficié de rien

Dans les années 2000, les contre-performances du secteur agricole étaient toujours une réalité, obligeant les pouvoirs politiques à mettre en place une nouvelle approche plus globale des questions agricoles afin de replacer l'agriculture au cœur de la stratégie d'une croissance forte et durable. **La crise économique mondiale de 2008** s'est traduite par l'augmentation des prix des denrées de première nécessité, engendrant une course à la terre agricole. Face à la flambée des cours internationaux des céréales, l'investissement dans le secteur agricole devient une priorité des Etats afin de soutenir la production locale et attirer des investisseurs par des politiques incitatives. Cette crise a engendré une forte augmentation des surfaces cultivées, de la production de paddy et la multiplication des rizeries locales.

Ces éléments montrent qu'au cours des trois dernières décennies, marquées par d'importants changements socio-économiques et politiques (crise agricole de 2008, élection présidentielle de 2007), les superficies aménagées et exploitées ont augmenté et les GIE se sont multipliés. Aujourd'hui, on dénombre 34 Unions Hydrauliques dont 10 dans le delta, 346 OP de base (GIE, section villageoise), des GIE familiaux et de plus en plus d'acteurs privés (des prestataires de travaux mécanisés, des fournisseurs d'intrants agricoles, des transformateurs etc.) dans la vallée du fleuve Sénégal (VFS).

3 OBJECTIFS DU STAGE ET CADRE DE RECHERCHE

3.1 Objectifs, questions et hypothèses de recherche

L'objectif de ce stage est de comprendre comment ont évolué les Unions Hydrauliques (UH) depuis leur création et le transfert de responsabilité depuis la SAED et notamment comment et pourquoi celles-ci ont diversifié/réduit leurs activités au-delà de l'opération et de l'entretien des infrastructures hydroagricoles, tâches qui avaient justifié leur création dans les années 1990.

En effet, depuis la création des UH, de nombreux événements économiques (crise de 2008, effacement des dettes par l'Etat à la CNCAS en 2012), politiques (3 élections présidentielles) et techniques (réhabilitation par un bailleur de fonds) ont entraîné des mutations ou crises conjoncturelles dans la filière rizicole. **Il s'agit donc de comprendre comment les UH s'inscrivent dans ces mutations et d'analyser comment elles se sont inscrites dans la durabilité. Ainsi, nous nous intéresserons au fonctionnement des UH depuis leur création (fonctionnement interne) et comment elles ont réagi, se sont adaptées, ont subi de ces nombreux événements externes.**

Nous nous intéressons à la redevance hydraulique et à la clef de répartition réelle des charges entre le fonctionnement de l'union, la gestion de la station, l'entretien de l'aménagement et l'approvisionnement du compte DAT ; au recouvrement des impayés et des dettes des unions et aux activités rémunératrices développées par ces unions. Des simulations ont été réalisées pour comparer le DAT théorique à la réalité afin de voir la capacité de ses unions à alimenter cette rubrique. Nous nous interrogeons notamment sur leur rentabilité financière. Alors, nous faisons l'hypothèse que la diversification ou la restriction des activités des UH est liée aux difficultés/facilités de recouvrement de la redevance.

La question de recherche principale est : quelle est la durabilité financière des UH (et donc des grands périmètres publics du Delta) ? **Les sous questions** que nous posons sont les suivantes :

- Quel est l'état financier des UH ? Comment a-t-il évolué dans le temps
- Quelles activités et services (autres que l'opération et l'entretien des infrastructures) les UH ont-elles développé, avec quels impacts sur leur santé financière ?
- Quel bilan tiré du transfert des aménagements 30 années après le transfert ?
- Quelles sont les modalités de recouvrement de la redevance et comment celle-ci est-elle utilisée par les UH, en comparaison avec les textes officiels qui cadrent les postes de dépenses ?

4 METHODOLOGIE ET DESCRIPTION DES SITES

L'étude s'est réalisé en 3 étapes : (1) Une phase bibliographique et de cadrage des travaux du 1 avril au 23 avril à l'IRD de Montpellier ; (2) une phase d'enquêtes de terrain au Sénégal et démarrage du traitement des informations récoltées du 25 avril au 31 juillet ; (3) et enfin à Montpellier la fin du traitement des données et la rédaction du 1 août au 15 septembre.

4.1 Les phases de l'étude

Dans un premier temps, une phase bibliographique et de cadrage des travaux du 1 avril au 23 avril a été réalisée à l'IRD de Montpellier. Cette phase bibliographique a été prolongée à Saint Louis, à l'Université Gaston Berger. L'objectif de cette phase est de mieux connaître le fonctionnement des UH dans la vallée et dans le Delta en particulier. Cette recherche bibliographique nous a conduit à consulter plusieurs documents dans le cadre de ce stage. Le premier document que nous avons

utilisé est notre rapport de stage, réalisé l'année dernière dans le delta du fleuve Sénégal. Il présente le fonctionnement, la diversité et la rentabilité de la riziculture dans le delta du fleuve Sénégal. Il nous a permis de maîtriser le fonctionnement des unions mais surtout des OP de base. Parmi les éléments développés dans ce rapport, nous pouvons citer : le déroulement d'une campagne agricole, les interactions qui existent entre les acteurs (CNCAS, unions, OP de base et la SAED) et les contrats de commercialisation mis en place par l'Etat entre les rizeries et les OP de base. La maîtrise de ces éléments est un élément clé qui nous a beaucoup facilité le travail de terrain. La réalisation de ce stage dans la même zone, nous a permis d'avoir un accès plus facile auprès des gestionnaires des unions de Boundoum et de l'union locale de Diawar. Ce stage nous a ainsi permis d'avoir une idée sur le fonctionnement qualitatif des unions. Le second document que nous avons consulté est le rapport de stage de Charles Fall (1998). Ce dernier présente le fonctionnement des OP de base, des unions hydrauliques, les difficultés auxquelles elles étaient confrontées et le recouvrement de la redevance. Ainsi, ce document nous a permis d'avoir des références clés pour le montant théorique de la redevance hydraulique, le fonctionnement des unions, les problèmes réels auxquelles elles étaient confrontées, les charges liées au fonctionnement de l'union de Boundoum ainsi que la clef de répartition appliquée par les unions étudiées dans ce document. Les provisions théoriques en 2002 développées dans ce document nous ont servi de base pour calculer la provision théorique actuelle pour l'union de Boundoum. Ce document constitue notre ultime référence qui s'intéresse aux unions principalement et les interactions qui existaient entre les différents acteurs de la filière. Ces deux documents constituent deux références que nous avons mobilisées pour l'analyse qualitative.

Concernant l'analyse qualitative des unions, l'évolution des offres de service et les compétences des unions du transfert des aménagements aux années 2000, nous avons consulté principalement 'l'étude pour la mise en place d'un dispositif d'appui à la gestion et de prestation de services aux acteurs de l'économie agricole de la vallée du fleuve Sénégal'' (Emmanuel Pousse et al, 1999) et l'étude des organisations interprofessionnelles du Sénégal (Duteurtre G. et Dieye ; 2008). Les rapports de mission du CGER réalisés par M Le Garnic (2011) et par Abdoul Aziz DIALLO (2011) nous ont permis d'avoir une idée sur les offres de service du CGER de 2004 à 2012. Ces documents ont l'avantage de nous présenter les difficultés auxquelles les unions sont confrontées globalement et de mieux comprendre le contexte institutionnel de la riziculture dans le DFS. Cependant, une attention particulière n'est pas accordée à une union sauf le rapport de Charles Fall qui étudie dans les détails l'union de Boundoum.

La seconde phase concerne les enquêtes de terrain réalisées au Sénégal et le démarrage du traitement des informations récoltées du 25 avril au 31 juillet. Ainsi, dans un premier temps, une analyse exhaustive sur l'ensemble des UH du delta a été réalisée pour comprendre de façon qualitative les grandes évolutions de ces dernières, notamment les difficultés rencontrées et les solutions développées ou les trajectoires suivies, en lien avec les autres acteurs du secteur rizicole. Cela s'est fait sur la base de la littérature existante sur le sujet et sur un nombre limité d'entretiens avec des responsables d'UH (présidents actuels et anciens, membres de bureau). Ce travail a

permis de replacer les UH dans le paysage institutionnel de la riziculture irriguée dans le delta et de l'évolution de ce dernier au cours de ces deux dernières décennies.

Figure 1: Surfaces emblavées issues de la base de données du bureau suivi et évaluation de la SAED et données personnel

Nom de l'UH	Surfaces déclarées par la SAED en 2016		Surfaces Déclarées par les responsables d'unions
	Surfaces exploitées	Surface aménagées	
Boundoum	5743,13	6227,76	3324
Kassak Nord	395,9	396,9	613
Kassak Sud			429
Débi-Tiguet	1742	1943	982
Cuvette de Pont gendarme	436	455	272
Cuvette de Ndellé	362	376	350
Cuvette de Ndiaye	521	544	204
Cuvette de Ngomène	693	793	212
Cuvette de Thilène	210	211	180
Dagana A	725	734	669
Dagana B	2463	2666	359
Union de Thiagar	152	152	1600
Dagana C	318	318	
TOTAL	13761	14816	9553

NB : nous observons un grand décalage entre les données de la SAED et les surfaces déclarées par les agriculteurs. Le gestionnaire de la base de données n'a pas pu expliquer ces décalages : " Je vous ai donné la base de données tel que je l'ai trouvé à mon arrivée. Quant aux surfaces déclarées par les agriculteurs, je ne les maîtrise pas". Ce tableau nous permet de comprendre alors l'écart qu'on peut observer entre les surfaces déclarées par différents acteurs.

Dans un second temps, et sur la base des résultats du premier travail, 2 UH illustrant une diversité de situations ont été choisies selon des critères bien définis. Parmi ces critères, nous pouvons retenir : la taille et le type de système, le niveau de dynamisme, existence de données bibliographiques, les activités développées leur mode de fonctionnement et de prise de décision, les modalités de gestion interne - et les outils qu'elles utilisent pour ce faire. Les activités développées par les unions sont l'un des critères les plus discriminatoires. Les unions retenues à la fin sont l'union de Débi-Tiguet et l'union locale de Boundoum. Ces deux unions n'ont pas bénéficié des mêmes politiques d'accompagnement au moment du transfert. L'union de Débi-Tiguet a bénéficié d'un transfert avec équipement complet, contrairement à l'union de Boundoum.

4.2 Outils de recherche et données collectées

Le stage a mobilisé pour l'essentiel des entretiens semi-directifs qui abordent des thématiques selon une grille d'analyse (**annexe 1**). Des entretiens ouverts et une observation participative après les repas, dans les places publiques, dans les marchés, après les rencontres, autour du "ataya" (tasses de thé) ont été également une source d'information importante permettant de trianguler les informations. Les entretiens semi-directifs nous ont permis de bien comprendre le fonctionnement des UH dans le DFS et de réaliser une étude qualitative. Pour réaliser les analyses quantitatives, nous avons cherché à obtenir les comptes d'exploitation des unions de Débi Tiguette, Boundoum et Pont Gendarme auprès du CGER et leur évolution dans le temps, les NEG et les contrats de concession des UH auprès de la SAED. L'accès à ces séries de données nous paraît indispensable pour réaliser nos analyses comptables.

Le tableau suivant récapitule approximativement le nombre d'entretiens réalisé avec les différents d'acteurs et les phases concernées :

NB : Nous avons travaillé en étroite collaboration avec le CGER et les conseillers agricoles. Nous avons beaucoup échangé avec ces deux interlocuteurs tout au long du stage. Nous les avons rencontrés ou contactés par téléphone maintes fois pour éclaircir certains points.

Tableau 1: tableau récapitulatif des entretiens réalisés et les acteurs rencontrés

Acteurs	Phase 1 :	Questions
Unions	12	Dynamiques et difficultés de recouvrement de la redevance, activités développées, mode de fonctionnement etc.
OP de base	7	dynamiques et difficultés de recouvrement de la redevance, contrats entre OP et UH, services apportés par les UH
CNCAS	1	dynamique autour du crédit et du paiement de la redevance
CGER	5	Objectif, mode d'appui, récupération des comptes d'exploitation et d'autres documents comptables utiles à l'étude, mode de traitement des comptes d'exploitation etc.
SAED	6	dirigeants et conseillers agricoles à propos de leurs perceptions des UH et de leur évolution dans le temps,
Bey Doundé	1	Les objectifs et axes sur lesquels ces projets s'appuient pour aider les unions et les OP de base et les conditions
USAID	1	
FPA	1	Nombre d'union qu'elle fédère, Services fournis aux unions, etc.

Nous avons procédé à **une analyse qualitative** des données sur la base d'entretiens, grâce aux questionnaires, avec les acteurs-clés du fonctionnement de l'UH. Ces enquêtes nous ont permis ainsi d'analyser les procédures de gestion et de décision au sein de l'UH, qui permettent d'expliquer les résultats observés via les analyses quantitatives. Cette analyse nous a permis de raisonner le choix des UH pour l'analyse quantitative. **D'autre part, nous avons conduit une analyse quantitative (comptable) sur les deux UH sélectionnées.** Elle nous a permis de mieux diagnostiquer les UH retenues. Cette analyse concerne les comptes d'exploitation de chaque UH et a été réalisée sur plusieurs années et campagnes pour bien comprendre leur dynamique. Cette analyse nous a permis de mieux illustrer le poids de la diversification des activités dans la durabilité financière des UH. Une analyse plus fine des comptes d'exploitations, nous a permis de distinguer les différentes activités développées par les UH.

L'analyse quantitative nous permet ainsi d'étudier la redevance hydraulique et sa répartition, en affinant les 3 postes de dépense (fonctionnement, maintenance et provisions), le recouvrement des impayés et le paiement des dettes et les activités rémunératrices développées par les unions. Selon la manière dont le CGER déroule les comptes d'exploitation (séparation ou globalisation de certains postes de dépenses), nous avons tenté de réaliser une analyse plus fine, notamment pour la partie fonctionnement interne de l'UH qui recouvre de multiples postes de dépenses. L'objectif est de bien étudier chaque ligne de compte, sa variation et les causes. Ce qui nous a permis d'en déduire si l'excédent dégagé par une activité permet de couvrir le déficit d'une autre.

Le fonctionnement informel est matérialisé par l'inexistence d'un système d'archivage et de classement des dossiers (statuts, règlement intérieur, PV, rapports, factures, reçus de caisse...) qui appartiennent pour la plupart aux unions. Ce qui pose de sérieux problèmes, et ne gageant pas ainsi la traçabilité documentaire et la continuité du travail administratif et organisationnel. A titre illustratif, il nous a été impossible d'accéder aux données des unions de Pont gendarme et Thiagar entre 2004 et 2014, ce qui nous a obligé à réorienter nos choix en ce qui concerne les unions à étudier.

4.3 Description des sites et des activités rémunératrices des unions

Cette étude a été réalisée auprès de deux unions situées dans le delta du fleuve Sénégal : Boundoum et Débi-Tiguet. Ces aménagements ont été transférés respectivement en 1991 et 1996. Situé à 20 km au nord de Ross Betio, **le périmètre de Boundoum** est limité au Nord par le fleuve Sénégal et au Sud par le Gorom. Le casier de Boundoum est composé de 7 villages dont 3 villages de colonisation construits par la SAED dans les années 60. La population est originaire d'autres régions et du delta du Sénégal. L'une des unions locales que nous étudions parmi les 7 (une UH par village), est celui de **Diawar**, un village traditionnel de pêcheurs wolofs qui se situe le long du fleuve. Ce village, autochtone, a été déplacé de quelques km avec l'endiguement de la rive gauche par l'OMVS. Les sols de Diawar, de nature argileuse (hollaldé), sont propices à la riziculture. Sa

population totale est estimée à 3 363 habitants dont 964 attributaires de parcelles dans le périmètre (Données SAED 2005). L'étude concerne l'union de Boundoum pour le calcul de la redevance hydraulique et l'union locale en ce qui concerne les activités annexes.

Quant au périmètre de Débi-Tiguet, il est situé entre le fleuve Sénégal et la limite du Parc Djoudj. Il est considéré comme le plus enclavé de tous les périmètres du delta. Ce qui explique la politique d'accompagnement particulière dont il a bénéficié lors de son transfert. Il est situé à 26 km de Ross Béthio. Ce casier est composé de deux villages : le village de Débi qui occupe cette zone depuis les années 1600 et le village de Tiguette qui a été fondé en 1976 par l'Etat. En effet, ce village a été délocalisé pour mettre en place le parc de Djoudj.

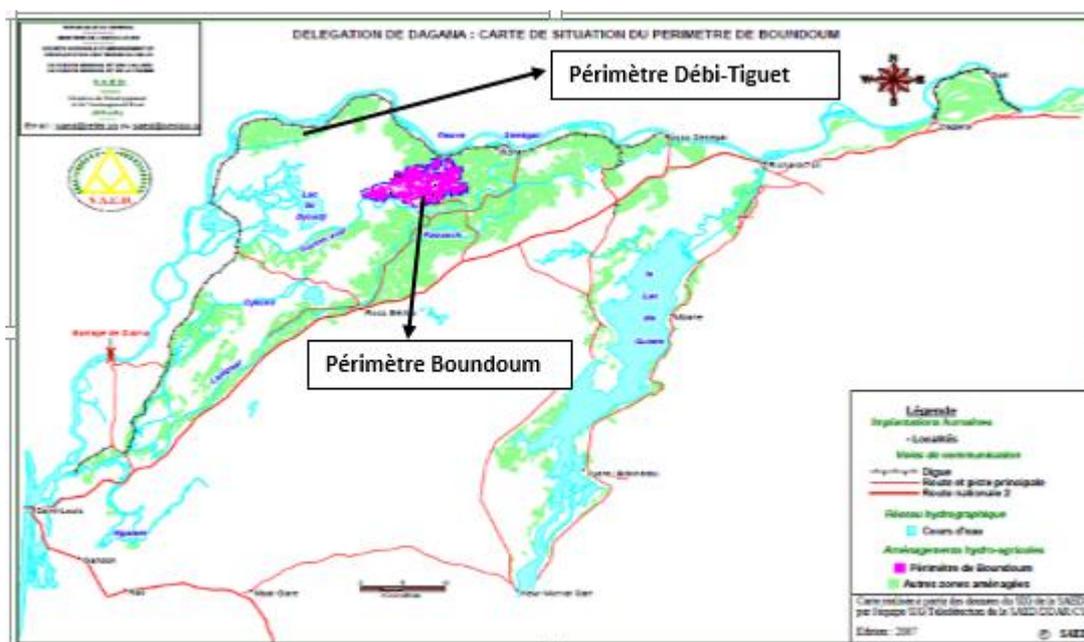


Figure 2: Situation géographique du casier de Boundoum et Débi-Tiguet (carte SAED modifiée)

	Boundoum	Union locale de Diawar	Débi-Tiguet
Surface aménagées	6227	600	1943
Surfaces aménagées déclarées par les responsables de l'union en 2016	3324	600	982
Nombre d'OP de base		15	9
Nombre de station d'irrigation		1	1
Nombre de station de drainage		2	1

Figure 3: Présentation des deux périmètres (réalisation personnelle)

NB : union locale de Diawar est alimentée par la station d'irrigation et de drainage de l'union de Boundoum

En ce qui concerne les surfaces exploitées, on constate qu'elles ont augmenté ces dernières années pour l'union de Boundoum. Cependant, depuis 2010 la contre saison semble être la saison préférée par les agriculteurs au détriment de l'hivernage pour ces 2 unions à partir de 2009/2010. On note une diminution de la mise en culture en hivernage entre 2009 et 2013 due d'une part aux pratiques des agriculteurs. Selon ces derniers : " *les rendements sont plus élevés en contre saison et la pression des oiseaux est moins importante*". Les difficultés d'accès au crédit expliquent d'autre part la diminution des surfaces. En général, on constate ainsi que les surfaces cultivées annuellement ont beaucoup augmenté ces dernières années pour le périmètre de Boundoum et légèrement pour Débi-Tiguët. Cette augmentation générale de la mise en valeur observée s'explique par les politiques mises en place par l'Etat à travers la SAED. Elle consistait en réfection de certains aménagements en mauvais état, l'aménagement de nouvelles terres (des extensions), l'annulation des dettes surtout qui a permis à beaucoup d'unions d'avoir accès à nouveau au crédit etc. En effet, la Grande Offensive pour la Nourriture et l'Abondance (GOANA) mise en place par l'Etat en 2008 a entraîné une augmentation des surfaces emblavées et cultivées, une multiplication des rizeries, une ruée vers la terre etc.

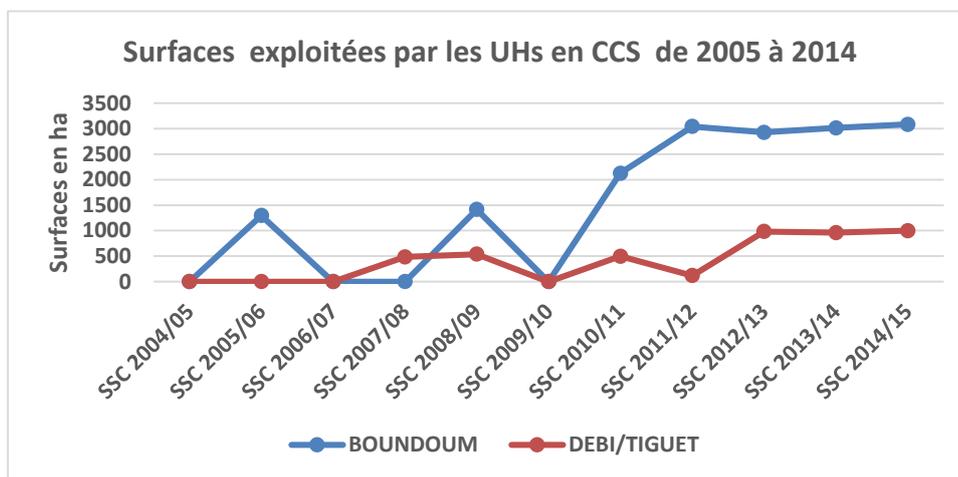


Figure 4: Surfaces exploitées par les UHs en CCS entre 2005 et 2014 (sources : données SAED)

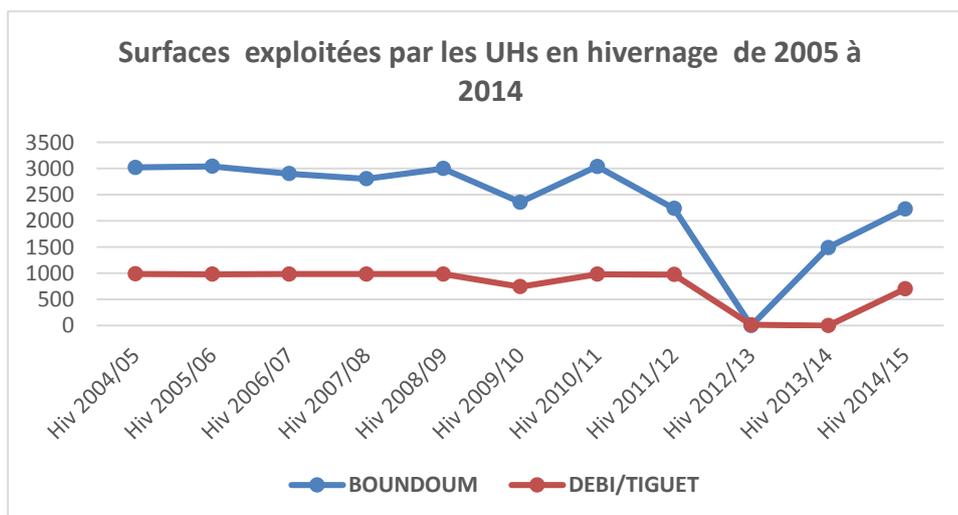


Figure 5: Surfaces exploitées par les UHs en hivernage entre 2005 et 2015 (source : données SAED)

Quant aux activités annexes, l'**UH de Débi-Tiguet** a vu ses activités évoluer en raison d'investissements obtenus de l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) en 1996. Ainsi, les nouvelles activités que l'UH propose à ses membres sont : les prestations mécanisées, la transformation du paddy (rizerie), la vente de carburant, le transport et la multiplication de semence et sa commercialisation pour appuyer ses membres. Le développement de ces activités par l'union de Débi-Tiguet, peut être considéré comme une stratégie de l'union qui a été mise en place grâce au projet JICA. En ce qui concerne le **casier de Boundoum**, suite à un audit organisationnel et financier en 2003, ses fonctions ont été redéfinies. Les activités rémunératrices qui étaient assurées par l'union mère de Boundoum étaient : les prestations mécanisées, les semences et la transformation de paddy. Cet audit a permis de renouveler et de restructurer les OPB en mars 2003 : 51 OPB renouvelées et restructurées dont le nombre passe à 69 OPB avec une nouvelle dynamique. Ce programme de restructuration du fonctionnement de l'UH a été achevé en juin 2003 avec une redéfinition des fonctions de l'union de l'union mère. Elle s'est traduite par le transfert des activités rémunératrices aux unions locales. C'est à partir de ce moment que les unions locales ont commencé à jouer leurs véritables rôles. **En 2004, l'UH locale de Diawar** disposait d'une usine, financée par le JICA et qui a fonctionné jusqu'en 2007. Suite à une étude réalisée par la fondation pour le développement En Afrique (USA), l'union locale de Diawar a été retenue pour bénéficier d'un financement pour 3 ans. Ce financement a ainsi permis à l'union de développer des activités rémunératrices (achat d'un tracteur) et la transformation de paddy (achat d'une mini-rizerie). En plus de ces activités, un gestionnaire est recruté par le projet pour assurer une bonne gestion des fonds injectés. Ces deux unions peuvent être considérées comme deux modes de gouvernance différents. En effet, contrairement au casier de Débi, l'union locale de Diawar est soumise à des conditions pour bénéficier des financements du projet japonais.

4.4 Difficultés rencontrées

Dans le cadre de ce stage nous avons rencontré beaucoup de difficultés. D'abord dans la récolte des informations. Pour l'analyse quantitative, la **rétenion d'informations s'est sentie à certains niveaux** surtout de la part des unions lors des enquêtes. Pour accéder aux comptes d'exploitation et aux documents des unions au niveau du CGER nous devons avoir obligatoirement l'accord des présidents d'union. Nous étions obligés d'aller sur le terrain avec les conseillers agricoles lors des journées de rencontre pour justifier notre étude. Cette procédure qui est normale, nous a fait perdre beaucoup de temps. Lors de nos enquêtes dans les villages, les personnes ont tendance à nous orienter vers une personne qu'ils jugent bien maîtriser le fonctionnement de l'union. Une fois après l'avoir rencontré, il est très difficile de faire des enquêtes poussées avec d'autres personnes. En plus de cet élément, la réalisation du stage durant le mois de ramadan, correspondant aussi à la période des récoltes, était une réelle contrainte en plus des conditions climatiques.

Au niveau du CGER. La non-synchronisation⁶ des données est un problème majeur auquel nous étions confrontés dans le cadre de ce stage. Pour récupérer les comptes d'exploitation des UH que nous souhaitions étudier, nous étions obligés de nous déplacer plusieurs fois entre ces lieux : Ross Béthio, Richard Toll, Ndiaye et la délégation SAED (St Louis). En plus, les noms des lignes de comptes peut varier d'un agent à un autre, d'une année à une autre. C'est le cas des dépenses liées à l'aménagement qui devraient être détaillées selon le CGER de la manière suivante : AGR (amortissements et grosses réparations), RPC (Réparation pistes et canaux), RP (Réfection parcelles), FU (fonctionnement de l'Union). Ce classement n'existe pas sur les états financiers de Débi-Tiguette et de Kassak Nord par exemple. Pour calculer le recouvrement de la redevance hydraulique, il faut disposer : des surfaces déclarées, des surfaces facturées et versées, des surfaces amendées, des montants à restituer (redevance perçue en trop) mais surtout des sources de financement (CNCAS, PAMECAS, autofinancement etc.). Ces sources ne sont pas disponibles, malheureusement. En plus, l'inexistence des commentaires de gestion ne nous permet pas de comprendre les variations observées dans les comptes d'exploitation sauf pour Débi-Tiguette en dispose quelques-uns.

Suite à la première phase exhaustive qui nous a pris deux mois, les unions de Débi-Tiguette et Boundoum ont été retenues pour la seconde phase qui nous a pris un mois. Nous avons réalisé en un mois, des enquêtes poussées auprès de l'union de Boundoum, de Débi et l'union locale de Diawar, récupéré les comptes d'exploitation et les résultats d'activités de l'union locale. La récupération de ces données dans différentes localités (Ndiaye, Richard-Toll et Dagana), l'inexistence des commentaires de gestion et l'imperfection dans la qualité de l'information parfois nous a fait perdre beaucoup de temps. Nous avons passé pas mal de temps avec les conseillers CGER pour éclaircir certains points avant de rencontrer les gestionnaires des unions. Ce qui ne nous a pas laissé beaucoup de temps pour échanger les gestionnaires des unions et approfondir certains éléments.

5 GESTION DE L'IRRIGATION ET TRANSFERT DES AMENAGEMENTS DANS LES GRANDS AMENAGEMENTS DU DELTA

Depuis l'indépendance du Sénégal, l'intensification de l'agriculture est considérée comme une priorité pour atteindre la sécurité alimentaire. Les premières expériences de l'irrigation dans la vallée du fleuve Sénégal ont été réalisées il y a plus d'un siècle et demi. La mise en place des deux barrages de Manantali à l'amont et de Diama à l'aval du fleuve Sénégal en 1986 a permis d'instaurer les conditions nécessaires pour le développement et l'intensification de la riziculture irriguée dans la vallée et le delta du fleuve. Il s'agit principalement d'assurer un débit suffisant en saison sèche (réservoir de Manantali) et empêcher la remontée de la langue salée (Diama). Suite

⁶ Le CGER ne dispose pas d'une base de données qui regroupe toutes ses informations des UH qu'il suit. C'est pourquoi nous étions obligés de nous déplacer entre Ndiaye, Richard Toll et Ross Béthio.

à la construction de ces barrages, les aménagements hydroagricoles ont été réhabilités et étendus et les contraintes à l'augmentation de l'intensité culturale ont été (théoriquement) levées. **La réalisation de la double culture hydrauliquement possible.**

En 1987, l'Etat du Sénégal met en place une Nouvelle politique agricole (**NPA**). Cette politique de transfert rentre dans le cadre du politique **d'ajustement structurel**, prôné à l'échelle mondiale. La nouvelle politique agricole correspond à l'une des phases de l'application des premiers programmes d'ajustement structurel. Cette première période concerne la période 1981-1991. L'objectif de ces politiques est d'éliminer les subventions qui grevaient lourdement les budgets des états. Les subventions qui existaient sont :

- Les subventions directes qui concernaient les engrais, les pièces détachées, *des mains-d'œuvre gratuite* pour l'entretien des réseaux etc.
- Les subventions indirectes : prix administrés, transport

Cette Nouvelle politique agricole (**NPA**) était fondée sur deux principes. Le premier consiste à la répartition des charges entre l'Etat et les agriculteurs et le second au transfert au secteur privé d'un certain nombre de fonctions qui n'ont pas le caractère public aux unions. C'est ainsi que la CNCAS a été transféré en 1987, les prestations mécanisées en 1989 et le transfert des aménagements en 1990. La mise en place de ces dernières fut initiée par la mise en place d'une lettre de mission.

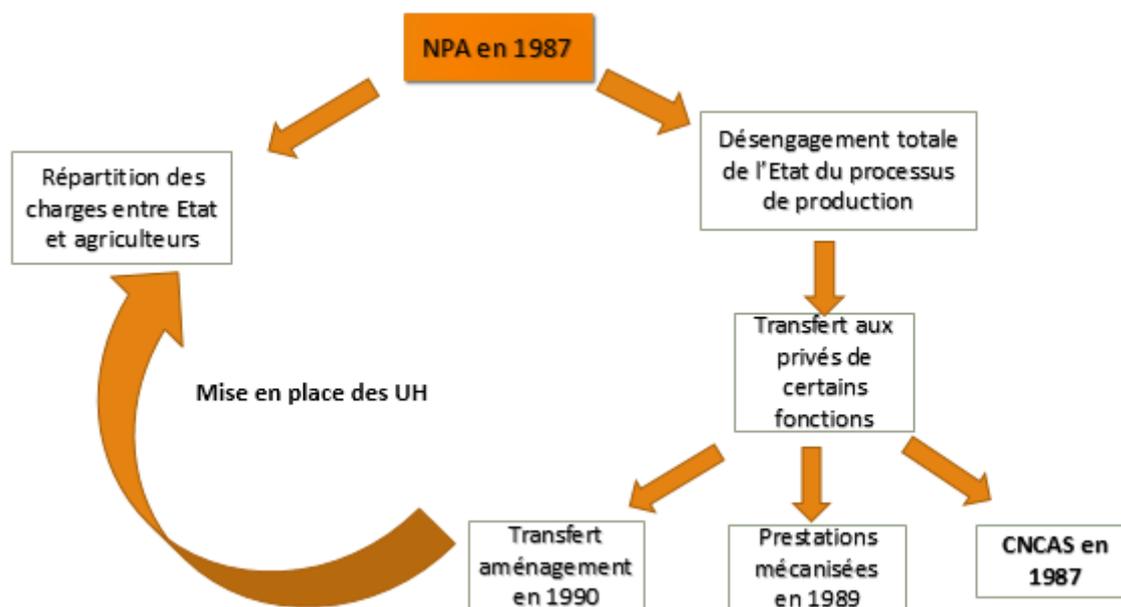


Figure 6: Le principe de la nouvelle politique agricole en 1987 (réalisation personnelle)

Ce transfert de compétence nécessitait cependant certains préalables avant d'être effectif. Tout d'abord la réhabilitation complète des infrastructures et parfois des équipements pour transmettre aux producteurs des outils de production fiables, performants et pérennes. Mais aussi permettre aux bénéficiaires de se familiariser avec ces instruments de production et de les former à leur gestion technique et **économique**. C'est ainsi que l'union des organisations paysannes de

Boundoum a été créée en 1991 à la suite du transfert d'une première tranche opérée par la SAED dans le cadre de la politique du désengagement de l'état. Quant au casier de Débi-Tiguet, le transfert a été réalisé en 1990. Le désengagement de l'Etat s'était ainsi fait dans l'objectif de relancer la production agricole mais dans des conditions qui favorisent la participation effective et la responsabilisation des producteurs. Ce qui permet ainsi de répartir les charges entre l'Etat et les agriculteurs.

La réalisation de la double culture hydrauliquement a été rendue possible grâce à la construction de ces barrages en 1987. Ce qui permet ainsi aux unions d'augmenter l'intensité culturale. Afin de rentabiliser au mieux les aménagements et de contribuer à résorber le déficit céréalier national, il a été prévu de développer la double culture, surtout celle du riz, et de multiplier ainsi par 1,5 à 1,7 (50 à 70 p.c. des terres en double riziculture) la productivité des aménagements existants, dont l'extension est freinée par le coût élevé des investissements nécessaires (entre 600 000 et 4000000 F CFA/ha selon les types de casiers, et les conditions physiques). Ce passage à la double-culture semble d'autant plus souhaitable qu'à terme la régularisation du Fleuve par le barrage de Manantali entraînera la suppression des crues et donc des possibilités de culture de décrue, base des systèmes de production traditionnels de la Vallée. La double culture concerne la saison sèche chaude et l'hivernage. Face aux difficultés rencontrées par les agriculteurs, ces derniers ont tardé à l'adopter. Le goulot d'étranglement dans cette succession se situe principalement en juin juillet août, où il faut assurer la récolte et le battage du riz de saison sèche, puis la préparation des sols pour la campagne d'hivernage, tout cela sous la menace des pluies et avec la fin août comme date butoir pour les semis. En décembre-janvier et février, le calendrier est moins serré car il n'y a pas de date butoir pour le semis de la saison sèche (à part le retard entraîné pour la campagne d'hivernage) et il n'y pas de risque de pluies. Cette succession est celle pratiquée à l'heure actuelle par les paysans de la Vallée lorsqu'ils font de la double-riziculture (JAMIN, 1987)

Cependant, depuis les années 2008, sa réalisation est systématique selon les gestionnaires des unions, d'autant plus que la majorité des agriculteurs n'ont pas beaucoup de surface. Les figures 4 et 5 montrent bien que la double culture est systématique depuis les années 2006. Malheureusement, les données collectées ne nous permettent pas d'étudier la situation des unions par campagne.

Activités agricoles	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc
Riz de contre saison		←	→									
Riz d'hivernage						←	→					
Maraîchage	←	→								←	→	

Figure 7: Calendrier culturel du riz en fonction des saisons (DEME Abdoulaye, 2015)

5.1 Le transfert de responsabilités : le contrat de concession et le NEG

L'Etat du Sénégal joue un rôle extrêmement important dans la vallée à travers la SAED, créée en 1965. C'est après le désengagement de l'Etat **dans le cadre de politiques d'ajustement structurel**, que les missions de la SAED se sont réduites. Actuellement, cette dernière a pour rôles principaux l'aménagement et le conseil. Son poids dans le secteur de l'irrigation reste très important. Les partenariats entre la SAED et les Unions hydraulique sont définies sur la base des deux documents, qui sont spécifiques à chaque union. Le premier est la **Note d'Entretien et de Gestion (NEG)**. Conçue par la SAED, la NEG oriente les responsables des UH dans la gestion des infrastructures notamment en ce qui concerne l'entretien et le renouvellement des canaux, des ouvrages au sol et des équipements de la station de pompage. Cette note donne les caractéristiques du périmètre géré par l'UH et la façon dont il doit être géré, en définissant et récapitulant les investissements et les travaux d'entretien à court et à moyen terme. Cette note estime les charges d'exploitation, détermine le coût hydraulique et les provisions à réaliser pour le renouvellement des de la station de pompage et le réseau. Le second document est le **contrat de concession**, conclu entre l'Etat et chaque UH (Charles Fall, 1998). Conçu par la SAED dans le cadre de la mise en application de la politique de responsabilisation des producteurs, ce document établit les conditions du transfert de l'aménagement à l'UH sur la base de déterminants techniques définis par la NEG. Il met un accent particulier sur les modalités de gestion des infrastructures et équipements, tout en visant un objectif de sécurisation, de pérennisation et de rentabilité économique de l'aménagement. Etablie par la SAED lors du transfert de responsabilité aux UH, cette convention est destinée à produire des effets de droits pour les UH.

Le contrat de concession détermine les différentes rubriques budgétaires que doit couvrir la redevance hydraulique :

- **Les frais d'entretien et de maintenance des aménagements** correspondent aux frais de réfection de l'aménagement au début de chaque campagne. Ils concernent toutes les dépenses courantes nécessaires pour assurer la prévention d'une défaillance ou la réparation d'un dommage. C'est un élément central pour la pérennisation de l'outil de production ;

- **Les frais de fonctionnement** correspondent à la rémunération du personnel salarié (pompistes, électromécaniciens, gardiens et chauffeurs) des UH ; aux frais de mission et de déplacement (lors des rencontres des membres des commissions) ; au fonctionnement des véhicules des unions et aux achats de petits matériels et de fourniture de bureau et aux frais de pompage. Ces derniers concernent les frais d'électricité ou de carburant, et de lubrifiants (et/ou de location de groupe motopompe) nécessaires pour assurer le fonctionnement de la station de pompage pour l'irrigation et éventuellement de la station d'exhaure pour le drainage.

- **Provision pour entretien et renouvellement (DAT)** : Au début de chaque campagne, il est prévu de réserver un montant forfaitaire dans la perspective de réparations lourdes et le

renouvellement des équipements. Ce montant permet ainsi de disposer dans un compte de dépôt, un montant correspond au renouvellement des immobilisations amorties.

5.1 Rôles des Unions Hydrauliques

Le règlement intérieur des unions montre et décrit clairement les rôles chaque union. Elles ont comme mission principale, d'assurer le service de l'eau (gestion de l'eau et maintenance des infrastructures) au profit des organisations paysannes de base. Au sein de chaque UH, la gestion de l'eau est assurée par deux commissions : (1) la commission « aménagement » qui gère l'eau depuis la station de pompage jusqu'aux canaux primaires et secondaires ; (2) la commission « exploitation/irrigation » qui gère la distribution et l'organisation de l'eau au niveau des canaux secondaires (aussi appelé 'module'). La distribution et l'organisation à l'aval de chaque secondaire, donc la maille tertiaire, relève de l'OP de base. Cependant, la date de la mise en eau est décidée par l'UH.

Selon le règlement intérieur des unions, les UH ont pour objectifs d'assurer la gestion des infrastructures hydroagricoles, la gestion des aménagements, de faciliter les échanges et la communication entre les organisations membres et les organisations et institutions financières publiques et privées, de tisser des liens de coopération entre les organisations membres, de participer à la formation et l'information des responsables des organisations membres. Le règlement intérieur préconise aussi la diversification des activités productives de développement.

Par ailleurs, le règlement intérieur des unions met en exergue aussi l'obligation des UH vis-à-vis des agriculteurs. Ils doivent assurer la distribution et l'évacuation de l'eau dans l'ensemble du casier de façon équitable, régulière et conforme aux programmes de cultures en vigueur. Elles s'engagent aussi à l'exploitation et à la gestion rationnelle ainsi qu'à l'entretien régulier des aménagements et des infrastructures hydroagricoles mises à sa disposition. Tout manquement à ces obligations, les exposent à payer des dommages et intérêts conséquents, s'il le faut.

Depuis les années 2000, on assiste à la multiplication des activités rémunératrices. **L'UH de Débi-Tiguet** a vu ses activités évoluer en raison d'investissements obtenus de l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) en 1996. Ainsi, les nouvelles activités que l'UH propose à ses membres sont : les prestations mécanisées, la transformation du paddy (rizerie), la vente de carburant, le transport et la multiplication de semence et sa commercialisation pour appuyer ses membres. Le développement de ces activités par l'union de Débi-Tiguet, peut être considéré comme une stratégie de l'union qui a été mise en place grâce au projet JICA. En ce qui concerne le **casier de Boundoum**, suite à un audit organisationnel et financier en 2003, ses fonctions ont été redéfinies. Les activités rémunératrices qui étaient assurées par l'union mère de Boundoum étaient : les prestations mécanisées, les semences et la transformation de paddy. Cet audit a permis de renouveler et de restructurer les OPB en mars 2003 : 51 OPB renouvelées et restructurées dont le nombre passe à 69 OPB avec une nouvelle dynamique. Ce programme de restructuration du fonctionnement de l'UH a été achevé en juin 2003 avec une redéfinition des

fonctions de l'union de l'union mère. Elle s'est traduite par le transfert des activités rémunératrices aux unions locales. C'est à partir de ce moment que les unions locales ont commencé à jouer leurs véritables rôles. En 2004, l'UH locale de Diawar disposait d'une usine, financée par le JICA et qui a fonctionné jusqu'en 2007. Suite à une étude réalisée par la fondation pour le développement En Afrique (USA), l'union locale de Diawar a été retenue pour bénéficier d'un financement pour 3 ans. Ce financement a ainsi permis à l'union de développer des activités rémunératrices (achat d'un tracteur) et la transformation de paddy (achat d'une mini-rizerie). En plus de ces activités, un gestionnaire est recruté par le projet pour assurer une bonne gestion des fonds injectés. Ces deux unions peuvent être considérées comme deux modes de gouvernance différents. En effet, contrairement au casier de Débi, l'union locale de Diawar est soumise à des conditions pour bénéficier des financements du projet japonais.

Pour les UHs ayant des activités génératrices de revenus, chaque activité est budgétisée par le CGER en fonction de la capacité de chaque machine (tracteur ; moissonneuse-batteuse etc...) ou de la rizerie (capacité de décorticage). Ainsi, ce budget permet aux CNCAS d'avoir une visibilité mais aussi des facilités d'accès au crédit aux UHs en cas d'imprévu. L'obligation d'établir un budget pour chaque activité date de 2014. Ils permettent à la CNCAS de juger de leur rentabilité. Cependant, nous posons l'hypothèse que ces activités rémunératrices peuvent déstabiliser les situations financières des unions.

5.2 Les organisations paysannes dans le delta du fleuve Sénégal

Aujourd'hui, en termes d'organisation paysanne, il existe deux grands types dans le delta du fleuve Sénégal. Il y a deux grands types d'OP dans le DFS. En premier, nous avons les OP de base qui constituent les premiers maillons de coordination des agriculteurs. Ces OP de base s'intitulent différemment selon leur histoire : section villageoise (SV) dans les grands périmètres publics autrefois gérés par la SAED, groupement d'intérêt économique (GIE) pour les petits périmètres publics ou privés, groupement féminin (GF). Le nombre d'adhérents dans les OP de base varie selon la taille du périmètre et des parcelles. Les OP de base peuvent être scindées en plusieurs groupements selon leur taille pour faciliter la gestion des intrants et des tours d'eau. Un contrat de membres lie les OP de base à l'union mère. Ces OP mènent leurs activités suivant les clauses de ce contrat qui définit notamment les fonctions ci-après :

- recenser les expressions de besoins pour les demandes de crédit à soumettre aux conseillers agricoles de la SAED pour l'apposition de visa technique ;
- Distribuer des exigibles aux agriculteurs
- informer l'union sur tous les problèmes de leurs membres et leur organisation ;

- distribuer les intrants au niveau des "points de chute" et recouvrir les exigibles de la banque et de l'union auprès des membres débiteurs ;
- entretenir de façon manuelle les aménagements tertiaires (c'est-à-dire interne à la maille hydraulique et leur groupement) (Fall, 1998).

En second, nous avons les Unions Hydrauliques. Une union a comme mission principale : la gestion de la station de pompage et du réseau d'irrigation et de drainage d'un grand périmètre public. Chaque union fédère toutes les OP de base du (des) village(s) qu'il approvisionne en eau. Elles sont pilotées par une assemblée générale, un conseil d'Administration et un bureau exécutif. Ce dernier est composé de 3 commissions techniques : la commission exploitation/irrigation, la commission aménagement et stations de pompage, et la commission adduction eau potable (AEP). Ces unions hydrauliques sont membres de la Fédération Périmètres Autogérés (FPA), créée en 1993 pour fédérer les Unions hydrauliques. Elle regroupe les Unions suivantes : Pont Gendarme, Thilène, Débi-Tiguet, Kassack Nord, Kassack Sud, Boundoum, Dagana, Thiagar. Dans le cas des petits périmètres publics (les périmètres irrigués villageois), l' "OP de base" gère le groupe motopompe et le réseau.

Dans le grand périmètre de Boundoum, transféré à la fin des années 1990, et l'union de Dagana on trouve un troisième type d'OP : les unions locales qui regroupent les OP de base au niveau de chaque village. Elles ont le statut de GIE et jouent le rôle d'interface et de facilitateur entre l'union-mère et les OP de base. Elles sont aussi des "points de chute" des intrants mais aussi des collecteurs de la redevance hydraulique pour les unions locales.⁷

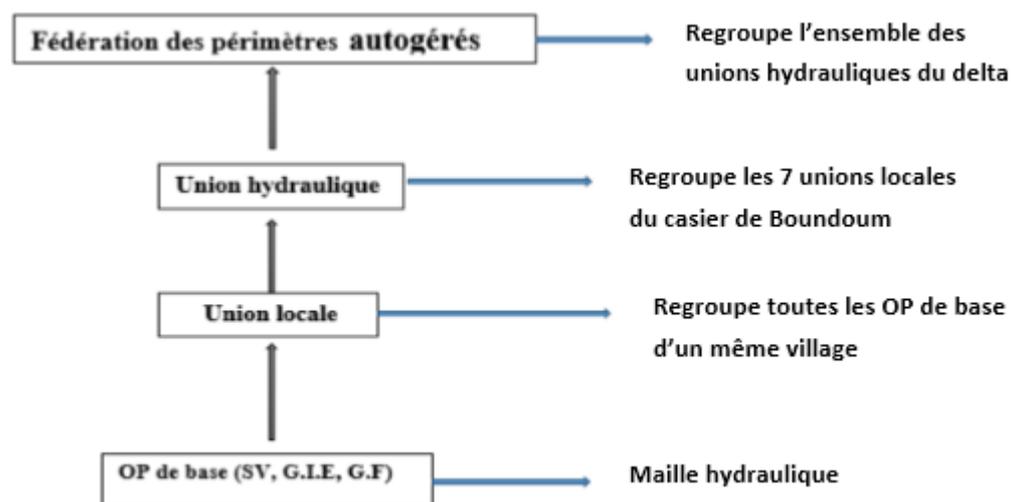


Figure 8: Organigramme des organisations paysannes de Boundoum (DEME Abdoulaye, 2015)

Les coordinations de ces acteurs rentrent dans le cadre de l'action collective. Dans le sens attribué par Friedberg (1997) l'action collective est le « processus d'organisation par lequel sont façonnés, stabilisés et

⁷ La redevance peut être définie comme le montant que doit payer chaque irriguant à l'organisation en charge de la gestion de l'irrigation.

coordonnés les comportements et les interactions stratégiques d'un certain nombre d'acteurs dont l'interdépendance rend la coopération indispensable». Chaque forme de coordination qui se met en place constitue un système d'action collective, dès lors qu'elle engage plusieurs acteurs (économiques, institutionnels, sociaux) qui ont des objectifs et des intérêts particuliers, souvent divergents, mais qui décident de coopérer pour atteindre des objectifs communs ou convergents sans renoncer pour autant à leurs objectifs particuliers (Crozier 1977). Appliquer au Delta, il s'agit d'étudier les relations telles que la fourniture de l'eau et du crédit par la banque mais surtout les jeux d'acteurs au sein des UH pour mieux en saisir leurs fonctionnements et les interactions qui les lient aux autres acteurs.

5.3 Analyse fonctionnelle des unions

5.3.1 Les organes de décision et de contrôle

Pour assurer leur rôle, les unions disposent d'organes de décision, mandatés par les différentes sections villageoises.

D'abord, nous avons l'**assemblée générale**. C'est l'organe supérieur de décision de l'union ; elle est constituée du président de l'union, des présidents de sections villageoises, de GIE et de groupements de producteurs, de personnes ressources et de notables de chaque village pour certaines unions. La représentativité se fait au prorata de la superficie et du nombre d'OP existant. Elle se réunit deux fois par an (au début et à la fin de chaque campagne) sur convocation du président de l'union. L'assemblée générale est consultée pour toutes les prises de décisions importantes. Elle a pour rôle : d'élire le bureau de l'union et du conseil d'administration (parmi ses membres), de définir la politique de l'union ; d'adopter le budget de l'union et d'entériner les décisions ; d'adopter et de modifier le règlement intérieur ; de sanctionner les fautes et d'entériner les choix du bureau exécutif.

Ensuite, le **conseil d'administration**. Ces membres sont élus par l'assemblée générale. Le choix est fait en fonction des compétences et des localités pour les unions composées de plusieurs villages. Pour ces dernières, la représentativité est fonction de la surface détenue dans le(s) aménagement(s). Il a pour rôle de contrôler la conformité des actions du bureau exécutif, de préparer les décisions qui seront soumises à l'approbation de l'AG, d'examiner et d'adopter les programmes d'activité de l'union et de coordonner tout le fonctionnement de l'union. Il doit se réunir tous les mois sauf en cas de "pointes de travail" (pendant les périodes de semis et d'épandage).

Enfin, le **bureau exécutif**. Il est l'organe de gestion de l'union selon les règlements intérieurs des unions. Ses membres sont choisis par le conseil d'administration et leur président est celui du conseil d'administration. Ce bureau est censé s'occuper des tâches quotidiennes sous le contrôle du conseil d'administration. Pour mener à bien sa mission, il est doté de membres ayant chacun une mission, des tâches et des activités bien précises.

5.3.2 Les commissions techniques

Les décisions des conseils d'administration sont appliquées par les commissions. Le nombre de commissions qui compose les UH a augmenté théoriquement ces dernières années. Leur nombre varie de six à une dizaine selon les unions et leur rôle consiste en l'exécution des tâches techniques, décidées en conseil d'administration. **Chaque commission est composée d'un président assisté par des représentants (répondants) issus des villages pour les périmètres composés de plusieurs villages. Pour ces derniers,** les répondants de commission constituent une interface entre l'union et les exploitants de chaque village. Cependant, il n'existe pas de relation directe entre les répondants et le bureau exécutif. Les présidents, dont le rôle est de véhiculer l'information dans tous les sens, sont censés rendre compte au bureau exécutif. Le document **en annexe 2**, résume le rôle de chaque commission.

5.3.3 L'appui technique de la SAED pour les travaux de réfection (coût et planification)

Les commissions techniques de l'union sont appuyées par la SAED à travers :

- **La Division Aménagement et Gestion de l'Eau (DAGE)** assure le suivi (contrôle) des ouvrages à l'intérieur de l'aménagement et de la gestion de l'eau. Des tours de casier sont organisés afin de cibler les réfections à faire au niveau des canaux, des pistes, des ouvrages, les grosses réparations telles que le faucardage et toutes les activités liées au fonctionnement de l'aménagement le long de la campagne. En gros, cette direction réalise le diagnostic de l'aménagement. Une évaluation des coûts est ainsi réalisée par les agents de la SAED. Le travail de la DAGE se limite à l'évaluation. Les travaux réalisés par les prestataires sont : le faucardage, le curage, le rehaussement de diguettes, réfections des ouvrages vétustes, colmatage de brèches, réfection de pistes coupées etc. Cependant, ce sont les unions qui payent.

- **La direction autonome de la maintenance (La DAM)** : Les unions doivent manifester leur souhait d'aller en campagne, de préférence dès la fin de la précédente, auprès de la D.A.M qui assure à son tour afin la maintenance préventive (vérification de l'état des pompes, prévoir les pannes éventuelles...) pour un bon fonctionnement des stations (pompage + exhaure) tout au long de la future campagne. Ces interventions de la DAM sont facturées entre 40 000 et 62 000 FCFA aux unions selon la capacité de la pompe et les dépannages à 10 000 FCFA. Elle réalise un diagnostic global des stations d'irrigation et de drainage (DEME, 2015).

Chacune de ces directions réalise un devis quantitatif, budgétise et met en place un plan de réalisation. Sur cette base, des prévisions des travaux de réfection sont réalisées. Ces prévisions servent d'indicateur pour le budget maintenance et permettent d'élaborer le budget de campagne. Le budget dédié à chaque activité est ainsi voté en assemblée générale ou en conseil d'administration.

Suite à ces conclusions, les UH mettent en place **le plan de campagne**. Ce dernier consiste à déterminer le calendrier cultural, les variétés à utiliser, la date de démarrage et d'arrêt de la station. Cependant, les UHs n'hésitent pas à faire une demande d'avance sur DAT afin de démarrer à temps les travaux. Cette politique est appliquée par les UHs telles que Boundoum, Pont gendarme et Débi-Tiguet, exceptionnellement.

5.4 Services aux UH et aux producteurs : les CEGR

Issu du Projet d'Appui aux Organisations Professionnelles dans la vallée du fleuve Sénégal (PAOP), le CEGR est le fruit de l'appui technique et financier de l'Etat à travers la SAED, de l'AFD et des Organisations Professionnelles Agricole (OP). Son objectif est de **renforcer les capacités des organisations de producteurs**. L'analyse historique de l'offre de service des prestataires aux UH fait ressortir 2 phases en ce qui concerne la gestion comptable et financière des UH :

- **La première période concerne les années 1993 à 2003** : La gestion financière des aménagements était assurée par les agriculteurs eux-mêmes pour la plupart des UHs. Ces dernières ont reçu des formations de la part de la SAED ou d'autres acteurs (CIFA, projets de développement...) afin d'assurer pleinement leur devoir. En effet, le principe du transfert imposait que chaque UH mette en place une politique rigoureuse, efficace et transparente pour la gestion des flux financiers. L'appui de la SAED concernait surtout le volet technique. Ainsi, cette période était marquée par l'absence d'un acteur qui était censé assurer la gestion comptable et financière des UH. Certaines UHs à l'image de Boundoum, Débi-Tiguet et Pont gendarme ont recruté des comptables pour gérer les ressources financières. En dehors du contrat de concession et du NEG, non appropriés par les agriculteurs, les UHs ne disposaient pas d'un manuel de procédure qui les permettait d'avoir une feuille de route selon les enquêtes réalisées. . En effet les enquêtes réalisées dans le cadre de "l'étude pour la mise en place d'un dispositif d'appui à la gestion et de prestation de services aux acteurs de l'économie agricole de la VFS" (Emmanuel Pousse et al, 1999), montrent l'absence d'un système de gestion cohérent. Ces constats sont résumés dans le **tableau 3** suivant :

Tableau 2: Résumé des constats sur la gestion financière et comptable des OP en 1999 (Source : 'étude pour la mise en place d'un dispositif d'appui à la gestion et de prestation de services aux acteurs de l'économie agricole de la VFS)

Condition système de gestion	Constat	Risques/Faiblesse
Système d'autorisation faible	Engagement des dépenses non formalisés	Conflit avec fournisseur
Définitions des responsabilités et séparation des fonctions	Cumul de fonction fréquent	Sauvegarde de patrimoine de l'UH non assurée
Document de gestion	L'utilisation de support de recueil et de traitement de l'information reste l'exception et variable d'une OP à une autre	Informations non correctement transmises Information reçues non correctement traduites : absence de valorisation en quantité ou en valeur Informations difficiles à recenser Informations non cohérentes entre elles → conflit
Organisation comptable	Absence de système centralisateur	Impossibilité d'établir des états financiers Absence de transparence : perte de confiance Sanctions légales Difficultés dans les relations avec les partenaires
	Absence de budget prévisionnel	Connaissance et maîtrise des coûts non rassurés : impossible de mesurer les résultats par activité, calcul de la redevance approximatif et non incitatif
	Absence de contrôle physique	Détournements, perte de confiance Valeur réelle des immobilisations non connu
	Absence inventaire des immobilisations	Notion d'amortissement occultée

Face à la demande des différents acteurs (SAED, CNCAS, CIFA⁸, USAID etc.) la mise en place d'un dispositif qui devait permettre aux différents acteurs d'avoir des informations fiables sur les activités économiques des UHs dans l'objectif d'assurer leur pérennité s'avérait indispensable.

- **La seconde période va de 2003 à nos jours.** Cette période est caractérisée par la mise en place des CGER. Des sessions de formation étaient organisées pour les producteurs mais c'était aussi pour les sensibiliser sur l'importance des centres de gestion. En effet, c'est la "phase projet" marquée par la conception et l'adaptation des outils des CGER aux pratiques des producteurs de la vallée. Son implantation dans la vallée a transformé le fonctionnement des UH et a permis de mieux professionnaliser les UHs. Pour bénéficier de ses services, les UHs doivent adhérer et payer une cotisation forfaitaire. L'implantation du CGER ne s'est pas opérée facilement. Certaines UH étaient réticentes et considéraient les CGER comme une contrainte majeure pour une bonne gestion des flux financiers. Certaines UHs n'ont pas hésité à ne pas payer leur cotisation (pour ne pas bénéficier des services) ou rompre leur contrat. C'est le cas du casier de Pont gendarme et Thiagar qui ne voulaient pas "être regardés de trop près".

Suite à un audit réalisé dans le cadre du Programme d'Appui aux Communautés Rurales de la Vallée du Fleuve Sénégal (PACR - VFS) en 2011, les services des CGER ont été améliorés pour mieux répondre aux besoins de ses clients mais aussi de mieux répondre aux normes du Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA). Ces nouvelles mesures ont pour mission de mieux professionnaliser les UHs depuis 2012. Il s'agit de proposer des **manuels de procédures adaptées à chaque organisation pour prendre en compte les spécificités de chacun** ; de la vente de nouveaux services pour le suivi, l'encadrement dans l'organisation et la tenue des livres de comptes des membres etc. Ces changements sont l'œuvre de multiples acteurs qui, à travers leur cahier de charge et/ou leur financement, "imposent" certaines politiques aux unions.

A ce jour, les cotisations des membres du CGER se font de deux manières : (1) soit par rapport aux chiffres d'affaires de l'OP ; chaque OP membre des centres est suivie, paie une cotisation annuelle proportionnelle au chiffre d'affaire réalisé. Les cotisations sont fixées par les assemblées générales des centres et s'élèvent à 0,75% du chiffre d'affaires réalisé par l'OP en plus d'une part fixe à payer (25 000 FCFA pour les OP de base et 100 000 FCFA pour les UH) ; (2) soit par hectare, le calcul se fait ainsi par rapport à la surface totale de l'OP exploitée pour la campagne concernée. L'offre de services des CGER pourrait s'articuler autour de 3 services clés et clairement identifiés dans le rapport de mission sur l'Assistance Technique au Centre de Gestion et d'Economie Rurale de la Vallée, dans le cadre du PACR⁹ (Jean-Christophe CLAUS, 2011).

⁸ Centre Interprofessionnel pour la Formation aux Métiers de l'Agriculture

⁹ Le Programme d'Appui aux Communautés Rurales de la vallée du fleuve Sénégal (PACR) est un programme financé par l'AFD pour appuyer le CGER. Ce financement concerne la composante 3 « Renforcement des capacités en gestion des opérateurs économiques et acteurs locaux, à travers le dispositif des Centres de gestion », prévue sur quatre (4) ans.

Service 1 : « Suivi du crédit campagne des OP de base » : il s'agit du service appelé « redevancier » et réalisé par les CGER en plus de la production des ETAF (Etablissement des Etats Financiers : bilan, compte de résultat). Les principaux services proposés aux OP sont : recensements des besoins individuels des agriculteurs de crédit, suivi des achats individuels, établissement de fiches individuelles de créances et de fin de campagne, fiches de recettes/dépenses et tableaux dettes/créances pour l'OPB.

En effet, les OP sont tenues de rendre compte de l'utilisation des crédits de campagne en faisant un état de redevancier à la fin de chaque campagne. Le redevancier est composé :

- D'un état du crédit vis-à-vis de la banque en cours qui intègre les impayés antérieurs de l'OP ;
- D'un exigible vis-à-vis de la banque qui intègre les impayés antérieurs de l'OP vis-à-vis de l'OP ;
- D'un état de l'endettement des producteurs membres qui intègre les impayés antérieurs ;
- D'un état des excédents et insuffisance de trésorerie.

Service 2 : « Suivi de la redevance hydraulique pour les Unions Hydrauliques » : Les principaux services proposés aux UHs sont : réalisation d'un budget de charges prévisionnelles, d'un plan de trésorerie prévisionnel de campagne et détermination de la redevance hydraulique par campagne¹⁰. Ce service est également effectué avec la production d'ETAF.

Service 3 : « Production d'ETAF de synthèse » : il s'agit d'un service proposé et effectué pour les adhérents qui réalisent une ou plusieurs activités de production ou d'exploitation comme certaines OPB, les Unions Hydrauliques et les adhérents dit « privés ». Ce service est calé sur la durée d'un exercice annuel ou par campagne agricole.

NB : Chaque service est considéré comme un service à part entière (et facturé comme tel) avec sa méthodologie propre et son calendrier de travail calé sur la durée des campagnes agricoles ou d'un exercice annuel.

¹⁰ Pour chaque campagne, le CGER propose une redevance hydraulique qui prend en comptes les recettes et les charges de l'union. Ainsi, cette redevance varie d'une campagne à une autre et ne dépend pas du montant proposé par le NEG qui est fixe. Cependant, les unions n'appliquent pas généralement le montant proposé par le CGER.

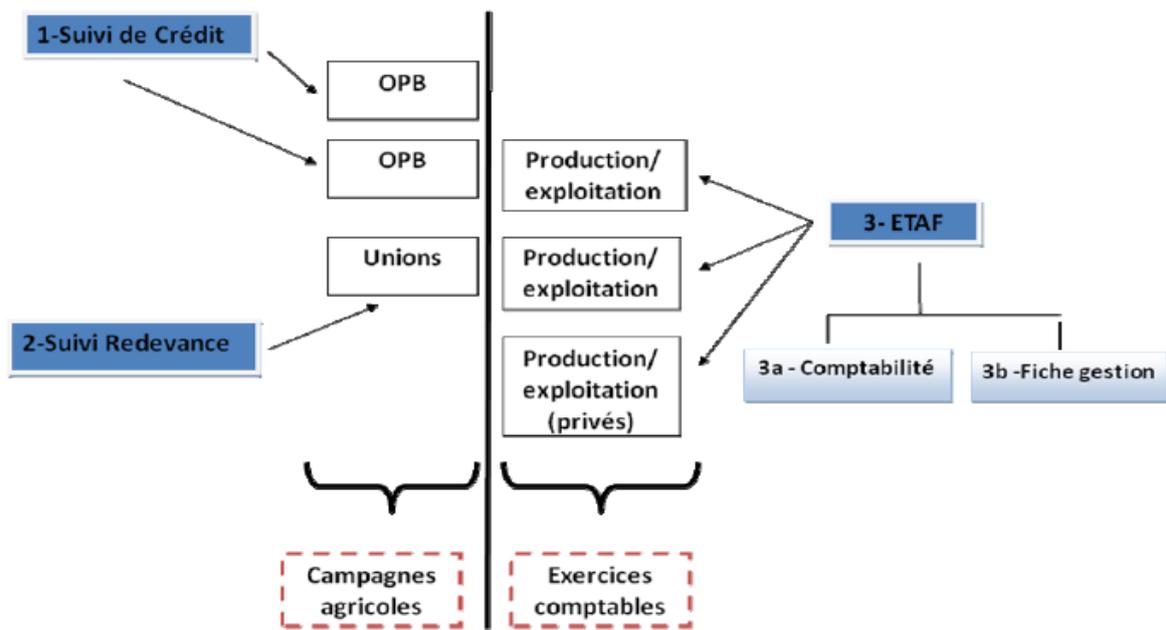


Figure 9: « Nouvelle » offre de services des CGER (Rapport de mission CGER, 2011)

En plus des CGER, il existe aussi d'autres services payants. Par exemple l'assurance gérée par la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal (CNAAS). Elle concerne les dégâts liés aux animaux sauvages y compris les canards, les attaques des oiseaux granivores après épiaison et les inondations (pluviale, fluviale, digues et canaux principaux). Nous nous intéresserons aux services prises en compte par l'assurance en ce qui concerne la gestion de la station de pompage (panne par exemple).

La fourniture des intrants aux agriculteurs est assurée par des fournisseurs privés. Enfin, les entrepreneurs agricoles offrent leurs services aux agriculteurs. Parmi ces services, l'on peut mentionner l'offsetage¹¹ ou les traitements par pulvérisation, la récolte, le décorticage, la réparation des machines agricoles etc. Face à la demande des différents acteurs, la mise en place d'un dispositif qui devait permettre aux différents acteurs d'avoir des informations fiables sur les activités économiques des UHs dans l'objectif d'assurer leur pérennité s'avérait indispensable.

Malgré l'appui du CGER pour la validation des états financiers, des problèmes récurrents persistent au sein des unions (insuffisance dans la gestion des états financiers, non-respect des cahiers de charges par les responsables, retard dans l'établissement des bilans de campagne, remboursement tardif (ou non effectif) des dettes bancaires, retard dans la disponibilité des financements et la délivrance des bons par la CNCAS...), entraînant ainsi un démarrage tardif des

¹¹L'offsetage consiste à pulvériser les grosses mottes de terre issues de l'opération de labour, ou à retourner la couche superficielle du sol (5-10cm) directement en l'absence de labour. Cependant, l'offsetage non précédé de labour est largement pratiqué par les riziculteurs de la V.F.S à l'aide d'un pulvérisateur à disc.

campagnes agricoles et des rendements pas toujours compétitifs. Ces failles observées ne laissent pas en rade les activités rémunératrices développées par les unions. Cette partie sera plus mise en exergue à partir de l'analyse quantitative des données récoltées.

5.5 Mécanisme de demande/d'octroi des crédits et de remboursement des prêts de campagne

La mise en valeur des aménagements nécessite un financement. Le bailleur de fonds privilégié des agriculteurs est la CNCAS. Les contrats qui lient les agriculteurs, la Banque et les OP de base peuvent être définis comme des transactions liées. La gestion de l'eau et des intrants par les UH peut être considérée comme une action collective qui nécessite la mise en place de plusieurs contrats. Ces derniers peuvent être considérés comme des transactions liées (Interlinkages) qui se définissent comme un paquet de transactions, où les termes d'une transaction dépendent de l'autre transaction (Bardhan, 1989). La mise en place de ces transactions peut être liée à plusieurs facteurs : manque d'accès local aux crédits et/ou semences, garantir un approvisionnement régulier d'un produit ou service (fourniture de paddy aux rizeries) , garantir un prix d'équilibre, partage de l'information, bonne implantation des usiniers et commerçants dans les villages, l'existence d'acquis spécifique à rentabiliser (chaque saison peut être considérée de manière isolée), culture d'impunité dans les comportements opportunistes (non-paiement de la redevance ou non-remboursement de l'exigible) etc.

Pour bénéficier de prêts, les OP de base du périmètre Boundoum doivent se munir d'un statut de GIE. En dehors de la CNCAS, on rencontre d'autres bailleurs comme le Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et le Crédit Au Sénégal (PAMECAS), MEC Delta ; ou des agriculteurs très nantis. La réalisation d'une campagne agricole nécessite un crédit de campagne octroyé par une banque, en général la CNCAS mais aussi d'autres banques voire des individus. Le système que nous décrivons concerne les OP de base financé par la CNCAS.

Avant le démarrage d'une campagne, les OP de base sont censées connaître les surfaces qu'elles exploitent. Ce qui permet ainsi aux UH de faire le **recensement des superficies qui seront exploitées lors de la campagne à venir. Selon la taille des UH, une surface minimale est exigée** par l'UH pour aller en campagne. Cette surface minimale est celle qui permet, en théorie, à l'UH de couvrir l'ensemble des charges, tout au long de la campagne agricole. C'est ainsi que les expressions de besoin sont remplies par les agriculteurs qui décident d'aller en campagne. Leur cumul permet de connaître les surfaces qui seront cultivées au niveau de chaque OP et UH. Au sein de chaque OP de base, le secrétaire général est censé récupérer l'ensemble des expressions de

besoin¹² pour constituer le dossier de crédit. Selon la saison, la CNCAS fixe des seuils (voir tableau 4). Cette phase correspond aux **recensements des superficies à exploiter**. Une fois les recensements effectués, la décision d'entrer en campagne est prise lors d'une assemblée générale, à défaut lors d'une réunion du conseil d'administration. Si le choix est positif, l'UH à travers les délégués des OP de base transmet l'information aux exploitants¹³. En cas de refus, aucun membre de l'union ne peut aller en campagne car la station ne sera pas allumer.

Le dossier de crédit est ensuite transmis au conseiller agricole de la SAED pour un visa technique. Il vérifie la faisabilité technique en étudiant chaque expression de besoin pour chaque exploitant et chaque OP de base. L'objectif est de vérifier la cohérence des quantités demandées par les agriculteurs, par rapport aux recommandations de la SAED.

Tableau 3: Quantités de semences d'engrais et d'herbicides par hectare financées par la CNCAS en fonction des saisons (réalisation personnelle)

	CSC	Hivernage
Semences	160 kg	140 kg
Engrais	300 kg urée et 100 kg DAP	350 kg urée et 100 kg DAP
Herbicides	1 flacon londax ; 8 litres propanil et 1 litre weedone	1 flacon londax ; 8 litres propanil et 1 litre weedone

NB : Pour la semence et les engrais, les quantités financées ne sont pas négociables. Cependant, les agents de la SAED restent flexibles par rapport à la quantité demandée par les agriculteurs concernant les herbicides (jusqu'à 12 l de propanil).

Pour assurer une meilleure gestion des dossiers de crédit, des comités locaux de crédit et recouvrement ont été mis en place par la CNCAS et la SAED. La mise en place de ces comités locaux

¹² L'expression de besoin'' ; comme son nom l'indique, concerne tous les intrants que la CNCAS est prête à financer aux agriculteurs. Les éléments concernés sont : les semences, les engrais, les herbicides, l'assurance, la sacherie, les frais de récolte. En plus de cela, la CNCAS préfinance la redevance hydraulique ainsi que la redevance OMVS et FOMAED, calculées sur la base des surfaces déclarées.

¹³ La décision d'aller en campagne ou pas dépend de plusieurs paramètres : l'accès au crédit, des goulots d'étranglement auxquels les agriculteurs font fassent au moment de la récolte, de l'état des aménagements, de leur possibilité d'accéder à d'autres terres ou pas etc. En dehors de certaines décisions qui dépendent des agriculteurs, l'union exige une surface minimale pour aller en campagne.

est récente. Ce sont des organes de proximité qui permettent au CNCAS de mieux surveiller les privés¹⁴ financés surtout. Ce comité est composé :

- un président et de son vice-président : qui sont des producteurs ;
- un trésorier : qui est un producteur ;
- d'un secrétaire : qui est un agent de la SAED ;
- adjoint secrétaire : qui un représentant de la CNCAS

Chaque comité est censé faire une analyse des demandes de financement et émettre des recommandations à la CNCAS. Les dossiers de crédit des privés et des UH sont ainsi envoyés au chef d'Agence la CNCAS par l'intermédiaire de la SAED. Le chef d'agence est censé étudier chacun de ces dossiers et émettre des recommandations avant le comité de crédit qui regroupe tous les chefs d'agence. Afin de permettre aux UHs de démarrer à temps, la CNCAS fait une consignation (pour libérer les BLP¹⁵) et une contractualisation. Selon le nombre de dossier, les comités de crédit peuvent se réunir deux à trois fois¹⁶. Ces comités se basent sur des critères objectifs et subjectifs. Par exemple, la CNCAS ne finance pas les OPB qui n'avaient pas remboursés plus de 70% du crédit de la campagne précédente.

Ainsi, les OP dont le financement a été octroyé par la CNCAS récupèrent les bons de livraison et de paiement (B.L.P) auprès de la CNCAS via leur président. Le crédit accordé aux agriculteurs est un crédit de campagne, donc à court terme. Le taux proposé par la CNCAS est de 5.625% pour 9 mois et cela est avantageux pour les agriculteurs comparé aux taux des autres banques (DEME, 2015). Les OP de base déposent les bons de livraison auprès des prestataires pour bénéficier de leurs services (façon culturale, labour), des fournisseurs d'intrants (engrais, semences, herbicides, pulvérisateur, etc...) et à l'union hydraulique pour l'irrigation. Les intrants sont déposés au niveau des "**points de chute**"¹⁷. La redistribution des intrants est assurée par le gestionnaire de chaque OP de base. Les prestataires, les fournisseurs et l'union hydraulique déposent ces B.L.P à la CNCAS pour récupérer les sommes dues.

En ce qui concerne la redevance hydraulique, chaque OP de base dépose son BLP "redevance hydraulique" (correspond aux surfaces déclarées par l'OP de base) au niveau de l'union, avant le démarrage de la station, obligatoirement, afin d'irriguer leur parcelle. **Cette phase correspond au**

¹⁴ Avant la mise en place de ces comités, les privés déposaient individuellement leur demande de financement à la CNCAS. Les personnes qui représentent les privés dans ces commissions ont une idée sur la capacité d'exploitation des demandeurs et leur crédibilité

¹⁵ Les BLP peuvent être définis comme des contrats de cession livrés par la CNCAS aux exploitants qu'il faudra déposer auprès des prestataires pour bénéficier de leur service

¹⁶ Selon le responsable du CNCAS, la durée de traitement des dossiers varie entre 1 et 3 semaines selon leur nombre

¹⁷ Les Points de chute sont les magasins où sont stockés les intrants commandés par l'union hydraulique pour les OP de base

recouvrement de la redevance hydraulique par l'UH. Les recettes tirées de la redevance doivent permettre de couvrir les frais d'entretien, de fonctionnement (frais d'irrigation y compris) et de renouvellement des infrastructures hydraulique selon la NEG. Elles constituent la seule source de revenu des UH en dehors des activités de diversification auxquelles elles s'adonnent. Son recouvrement par et pour l'UH est donc capital pour son fonctionnement. Le processus de financement décrit ci-dessus ne devrait pas poser de problème de recouvrement. Ce problème concerne en général les agriculteurs non financés par la CNCAS, des agriculteurs qui s'autofinancent ou des agriculteurs financés par la CNCAS et qui refusent de rembourser la CNCAS à la fin de la campagne. Ces situations engendrent une augmentation des charges de fonctionnement mais surtout de la facture d'électricité. En dehors de ces éléments, le paiement de la redevance par chaque agriculteur est fortement influencé par diverses conditions telles que la saisonnalité de la production, les risques agricoles (rendements, prix, disponibilité des facteurs de production, politiques), l'aversion au risque des agriculteurs, la dispersion de la production agricole et les coûts de transport, etc. Ainsi, la redevance peut faire l'objet d'impayés de la part des agriculteurs.

Pendant la campagne, pour contrôler les surfaces réellement mises en culture, des tours de casiers sont organisés par chaque union pour vérifier s'il y'a des écarts entre surfaces déclarées et surfaces mises en culture. Le premier est organisé un mois après le démarrage de la campagne et le second 2 à 3 mois après. Des synthèses sont organisées après chaque tour pour connaître les surfaces réellement cultivées par rapport aux surfaces déclarées. Deux cas peuvent se présenter :

- soit la surface cultivée est inférieure à la surface déclarée. Dans ce cas, l'UH rembourse l'excédent versé par la banque à l'OP de base directement après déduction des anciennes créances. Ces remboursements sont généralement effectués avant la fin de la campagne.

- soit la surface cultivée est supérieure¹⁸ à la surface déclarée. Dans ce cas l'OPB est sanctionné par l'UH. Ces amendes sont payées par les OPB par chèque ou par espèce mais jamais en nature (riz paddy). Ces compléments sont réglés avant le début de la prochaine campagne car les OPB doivent s'acquitter de toutes leurs dettes (cout hydraulique, amende etc.) avant de pouvoir irriguer. Pour sanctionner les personnes concernées au sein des OP de base, les montants des amendes sont incluses dans l'exigible¹⁹ de l'agriculteur concerné. Ces amendes constituent des ressources non-négligeables pour les unions.

Ainsi, les UH réévaluent les **moyens de Financement des OPB afin de facturer les surfaces réellement cultivées.** Ce qui permet de mettre à jour, l'ensemble des documents : tableau de suivi

¹⁸ On considère que l'exploitant a déclaré moins que ce qu'il a prévu de faire

¹⁹ L'exigible peut être défini comme la quantité de paddy destinée à rembourser le financement accordé par la CNCAS ou les autres bailleurs

facturation, bordereaux de transmission, journaux de trésorerie (banque et caisse), Tableau de suivi budgétaire, Tableau de flux de trésorerie, Bilan de la campagne.

A la fin de la campagne agricole, le remboursement des crédits de campagne est fait par le biais des **contrats de commercialisation** qui sont signés entre rizeries, la banque (principalement le CNCAS) et les OP de base pour faciliter l'écoulement de la production. Par le biais de ces contrats, chaque OP de base connaît dans quelle rizerie déposer le paddy destiné à rembourser la CNCAS au prix fixé par la commission de fixation du prix du paddy qui se réunit un mois avant la récolte. Ces contrats datent de 2012. Pour une transparence des transactions, la CNCAS distribue deux quitus²⁰ : un à l'OP qui indique le devoir de délivrer le paddy destiné au remboursement à une rizerie bien déterminée et l'autre à la rizerie qui l'autorise à récupérer la production des OP notées sur le quitus et les exigibles de chaque OP. Au moment de la récolte, le gestionnaire de chaque OP de base distribue individuellement les exigibles aux agriculteurs. Au moment du remboursement (pesage), sont présents : le peseur de la rizerie qui prend note des quantités déposées et le gestionnaire²¹ de l'OP de base qui prend note des poids déposés par chaque agriculteur. La rizerie dépose à son tour son quitus à l'OP pour justifier qu'elle a l'autorisation de récupérer le paddy. Ce quitus est ensuite déposé par le gestionnaire à la CNCAS pour justifier que le riz est récupéré par la rizerie. Un délai d'une semaine après-vente est accordé, par la CNCAS, à la rizerie pour le versement du montant correspondant à l'exigible total.

Ce mécanisme permet ainsi à la CNCAS, de recouvrer les crédits de campagne accordés aux OP de base sans pour autant gérer le paddy.

²⁰ Acte par lequel le dirigeant d'une société, et plus généralement le responsable de la gestion d'un patrimoine ou d'une opération déterminée, est reconnu s'être acquitté de sa charge

²¹ Les gestionnaires des OP sont généralement des agriculteurs instruits. Mais ils peuvent aussi exercer d'autres fonctions ou activités dans les villages : enseignant, commerçant, etc...

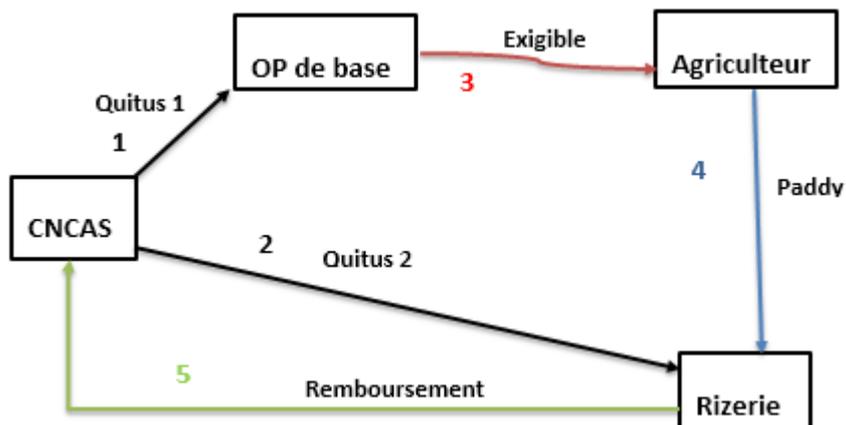


Figure 10: interactions entre les acteurs lors de la demande de crédit (réalisation personnelle)

Légende :

1 et 2 : récupération des quitus au niveau de la CNCAS par l'OP et la rizerie (transaction non monétaire)

3 : distribution des exigibles par les gestionnaires des unions (transaction non monétaire (paddy))

4 : remboursement du crédit de campagne par l'agriculteur (transaction non monétaire)

5 : remboursement de la rizerie au CNCAS (transaction monétaire)

6 RESULTATS

6.1 Analyse qualitative des unions

Les enquêtes réalisées auprès des unions montrent que les unions ont évolué en termes de gestion ces dernières années et des pas significatifs ont été réalisés. Les politiques de renforcement des compétences mises en place par différents acteurs ont permis de mieux accompagner les unions dans leur processus de professionnalisation. L'analyse qualitative des unions, réalisée lors de la première phase de l'étude, révèle des évolutions au cours de ces dernières années mais aussi des difficultés. Ces enquêtes montrent que les UH se sont améliorés ces dernières années par rapport aux constats de l'étude sur la gestion financière réalisée en 1999.

Les difficultés et lacunes identifiées s'articulent autour des points suivants :

➡ ***Des unions qui fonctionnent sur le principe du volontariat***

Il est à noter que les responsables des unions travaillent plus sous le régime du bénévolat. En effet, les maigres rémunérations qui leur sont octroyées à la fin de chaque campagne restent insignifiantes par rapport au travail qu'ils fournissent. La gestion d'une union nécessite un travail à temps plein selon les moments de la campagne. Etant assuré par des agriculteurs, la gestion des unions passe en second pour ces derniers au profit de leur métier. Malgré leur chiffre d'affaires élevé, les unions refusent de recruter des personnes compétentes. Selon les responsables rencontrés : *"nos unions n'ont pas les capacités de recruter des personnes pour assurer le fonctionnement à temps plein, ça coûte trop cher"*. Seule l'union de Boundoum dispose d'un comptable salarié. L'absence de motivation financière est un frein pour le fonctionnement des unions.

➡ ***Un déficit de compétences organisationnelles et de communication***

Les entretiens réalisés font ressortir un déficit de compétences techniques dans la gestion des unions et surtout les activités rémunératrices qu'elles ont développées. Malgré les formations faites auprès des gestionnaires des unions, le niveau scolaire très faible ou l'âge trop avancé des participants, ne permet bien une bonne assimilation des thèmes et compétences développés. Par conséquent, les restitutions sont peu (ou pas) effectives, tout comme le suivi et l'actualisation des savoir-faire acquis. Malgré l'existence d'un plan de communication, l'accès à l'information à temps utile n'est pas effectif du fait du manque de réunions statutaires ou d'absence des membres clés. La circulation de l'information est très problématique. Certaines OPB enquêtées, se sont plaintes de ne pas être informées (ou peu) de certaines réunions ou activités importantes ou lors d'événements spécifiques.

Ce déficit de compétences, entraîne une **dépendance trop forte vis-à-vis des partenaires**. Les unions préfèrent externaliser certains services comme la gestion financière comptable au CGER moyennant une contribution de 25 000 FCFA que chaque union verse.

➡ ***Des principes de gouvernance peu appliqués***

Le cumul des mandats semble être un élément qui bloque le fonctionnement normal des unions. Cela se matérialise par l'indisponibilité des membres clefs des unions (présidents et secrétaires généraux) et de la FPA qui sont souvent inaccessibles et/ indisponibles pour différentes raisons (surcharge professionnelle, missions de représentation, participation à une animation de sessions de formations...). La délégation des pouvoirs est souvent inexistante. Ce qui entraîne souvent une situation de paralysie et de blocage de certaines activités importantes (déblocage de l'argent pour des dépenses à faire urgemment par exemple), y compris le renouvellement des instances. C'était le cas à Boundoum et Débi-Tiguët. Malgré l'existence des textes (statuts et le Règlement Intérieur) qui expriment clairement le rôle de chaque mandataire, les responsables des unions semblent ne pas connaître le rôle affecté à chaque poste.

La centralisation des pouvoirs et informations utiles autour d'une seule entité, à savoir le président ou un groupe restreint, sans intérim ou délégation au niveau de l'équipe technique exécutive (coordonnateur et secrétaire comptable). Il s'ensuit des dysfonctionnements, des lenteurs dans la conduite des activités, et singulièrement une atmosphère délétère sur fond de sentiments de frustration et de tensions internes, ouvertes ou latentes.

➡ ***Des commissions non fonctionnelles et des renouvellements non systématiques***

Le nombre de commissions existantes au sein des unions varie de 6 à 10. Ces commissions sont souvent gérées par des agriculteurs qui occupent des postes au sein des OPB. Ce qui facilite le cumul des postes, néfaste au fonctionnement des unions. La plupart des commissions existantes n'existe que de nom. C'est le cas des commissions recouvrement et contrôle. En effet, le choix des candidats se fait en fonction des nombres de voix et non des compétences. Les personnes compétentes ne sont pas toujours disponibles pour occuper ces postes. C'est le cas du commissaire au compte de l'union de Débi-Tiguët qui ne sait même pas lire selon les comptes, des contrôleurs qui n'ont pas de cahier de charge bien définis.

Pour assurer la gestion des unions, chacune de ces deux unions avait mis en place des consensus pour partager les responsabilités entre les villages. Ces consensus ont montré leurs limites ces dernières années. C'est le cas du casier de Débi-Tiguët. En 2010, face aux problèmes de gestion répétitifs, deux candidats de Tiguët ont postulé pour la présidence. C'est ainsi que le préfet a

mis en place un arrêté portant sur la création d'un Comité provisoire²² chargé de la gestion des unions des producteurs de Débi-Tiguet. Elle était composée du sous-préfet, des membres de la SAED et des représentants de chaque village.

Malgré ces difficultés, on observe des points positifs sur lesquels les unions se sont beaucoup améliorées. A la lecture du rapport de mission, portant sur "l'étude sur la mise en place d'un dispositif d'appui à la gestion et de prestation de services aux acteurs de l'économie agricole de la VFS" (Emmanuel Pousse et al, 1999) et le rapport de Charles Fall (2002), on remarque que le train de la professionnalisation est en marche, malgré les difficultés rencontrées. D'après les enquêtes réalisées, la trajectoire d'évolution des unions est marquée par la mise en place du CGER en 2004 qui peut être considérée comme l'élément déclencheur et la mise en place des budgets suivis de campagne en 2012. Cette dernière peut être considérée comme "la date charnière" pour les agriculteurs. En effet, c'est à cette période que la CNCAS a fait du CGER un passage obligé pour accéder au crédit. Ce qui a obligé les unions et les OPB qui ne traitaient pas avec le CGER, à faire appel à leurs services. Ce qui a eu comme conséquence, une meilleure considération des services comptables du CGER par les agriculteurs.

➔ **Compétences renforcées en gestion financière et comptable**

Depuis le transfert des aménagements, les unions ont bénéficié de pas mal de formations. Selon les besoins, les unions n'hésitaient pas à faire appel aux autres acteurs pour bénéficier de leur savoir-faire. Cependant, ces formations ont un coût et la prise en charge des coûts est assurée par des bailleurs.

Les UHs du delta ont bénéficié de maintes formations de la part de la SAED ou des bailleurs (Bey Doundé, Natal Mbay etc.) pour le renforcement des capacités, afin de mieux outiller les unions. Ces formations sont réalisées par des organismes accrédités. Chacun de ces derniers intervient dans un domaine spécifique qui représente un avantage comparatif pour lui : activités de formation (CIFA), suivi – accompagnement à dominante financière (CGER), appui technique et accompagnement (PBD, SAED), IEC/CCC surtout en genre/EFH (UNITERRA, CECI, PBD), gestion des

²² Cette commission avait pour missions, d'assurer :

- La gestion et l'entretien des stations de pompage, des réseaux d'irrigation et de drainage structurants (canaux principaux et ouvrages associés, drains principaux et ouvrages associés) ;
- La gestion de la rizerie, du matériel, du transport et des magasins.

Son mandat couvre les deux campagnes de contre saison chaude 2013 et d'hivernage 2013/2014 prenait fin le 31 décembre 2013. Les activités ont repris en 2014.

intrants et qualité des semences (Africa Rice) etc. En avril 2011, un Diagnostic Organisationnel Participatif (DOP) mené par le Projet « Bey Dunde » auprès de la FPA et des unions membres a permis d'identifier plusieurs thèmes prioritaires de formation qui ont été répertoriés dans un plan de renforcement de capacités (PRC) dont la mise en œuvre a démarré avec l'organisation de plusieurs sessions de formation.

C'est précisément à cet effet qu'un comité technique de suivi des programmes de renforcement des capacités (PRC), constitué de représentants de la FPA, de la SAED, du CIFA, du CGER, a été mis en place en mars 2013, avec l'appui du Projet. C'est dans le but d'assurer le suivi régulier de la mise en œuvre des PRC, l'analyse des évaluations et l'application des recommandations après chaque cycle de formation. Cependant, maintes formations ont été organisés par le CGER et autres avant l'arrivée de ce vaste programme.

➡ ***Emergence d'une nouvelle génération plus consciente du rôle des unions***

Depuis les années 2008, on assiste à l'émergence d'une nouvelle génération. Cette dernière est composée de jeunes qui ont arrêté les études mais avec un niveau de scolarité très élevé. C'est le cas des unions de Kassak Nord, Kassak Sud et l'union locale de Diawar. Leur niveau d'implication, d'engagement et de mobilisation est très appréciable surtout quand les intérêts de l'organisation sont en jeu. A titre d'exemple, les financements dont a bénéficié l'union locale de Diawar serait d'une partie l'œuvre de ces jeunes.

Les documents présentés en **annexe 3** pointent du doigt les besoins de formations des 3 unions étudiées et font un check-list des supports administratifs, organisationnels et financiers de ces unions.

6.2 Fixation de la redevance Hydraulique et élaboration des budgets de campagne et du plan de trésorerie

Selon une étude réalisée par la SAED en 2012, aucune des unions du delta ne respectait le montant de la redevance hydraulique recommandé par les NEG. En effet, les montants appliqués sont largement inférieurs aux montants recommandés. Cela a des conséquences sur le fonctionnement de l'union, l'entretien de l'aménagement et l'alimentation du compte DAT. La clef de répartition est l'œuvre de la SAED. Face aux problèmes de gestion rencontrés ces dernières années, la SAED avait initié une étude destinée à proposer un barème réactualisé des coûts des redevances

hydrauliques'' (étude sur la réactualisation du coût hydraulique). Le tableau suivant nous montre la redevance hydraulique²³ appliquée par les unions ainsi que les clefs de répartition appliquées :

Tableau 4: Redevances appliquées et clef de répartition (source : étude sur la réactualisation du coût hydraulique, SAED 2011) et données personnel

Périmètres	RH/ha proposée par NEG initiale	RH appliquée /ha	Redevance proposée par l'étude/ha		Propositions et Observations des participants
			Montant	Clé de répartition	
Boundoum	95 000	65 000	71 000	Amortissement : 11% Fonctionnement SP : 47% Entretien réseau : 31% Fonctionnement Bureau : 11%	<ul style="list-style-type: none"> L'union demande le document pour l'étudier et promet de le valider avant hivernage 2011/2012
Débi-Tiguet	95 000	80 000	95 000	Amortissement : 25% Fonctionnement SP : 45% Entretien réseau : 21 % Fonctionnement Bureau : 9%	<ul style="list-style-type: none"> Selon les personnes enquêtées, l'union est d'accord sur le principe, mais décide de continuer avec le cout de 80 000 Selon les membres du bureau, la clef de répartition n'est pas bien faite. La partie allouée à l'aménagement (entretien réseau) semble être faible

²³ Selon les surfaces disponibles pour aller en campagne, le CGER détermine le **coût hydraulique rationnel** qui est calculé en fonction des charges que devra couvrir l'UH. Ce coût rationnel proposé est différent de la redevance hydraulique appliquée et n'est pas du tout appliqué par les agriculteurs.

Selon le CGER, la SAED et la CNCAS, la clef de répartition permet d'élaborer le budget prévisionnel de campagne et le plan de trésorerie. Le **budget prévisionnel de campagne**²⁴ est un **document récapitulatif** des recettes et des dépenses prévisionnelles d'une union pour une campagne donnée. Il peut être défini comme une véritable feuille de route de l'union pour la campagne à venir selon la CNCAS et la SAED. C'est un instrument de développement qui permet de traduire financièrement les choix de l'union inscrits dans le plan de campagne. Par rapport à l'ancienne démarche (avant la mise en place des budgets prévisionnels en 2011), il constitue un garde-fou et détermine les limites à ne pas dépasser dans les dépenses, et les minima qu'il faut atteindre dans les recettes. Produit par la CGER, ce document est un outil indispensable que la CNCAS exige pour débloquer le crédit accordé aux OPB et permet aux UHs de mobiliser l'argent de la redevance hydraulique sur son compte courant. Une fois que le budget de trésorerie est mis en place par le CGER, il est adopté par l'UH lors d'une assemblée générale ou en conseil d'administration et validée par la SAED. La mobilisation de toutes les ressources au début de chaque campagne est indispensable, pour accroître la base de revenu des UHs, mais aussi pour assurer un fonctionnement normal des UHs. Ces revenus recouverts par l'union doivent être utilisés pour faire face au fonctionnement normal de l'union.

En plus du budget prévisionnel, les unions doivent mettre en place un **plan de trésorerie** par le biais Du CGER (**annexe 4**). Il peut être défini comme outil de gestion, permettant d'établir et de planifier mensuellement les prévisions des besoins financiers de l'union sur une période précise. Selon la SAED, le CGER et le CNCNAS, il constitue un outil détaillé du budget par mois qui permet de faire des prévisions à temps, c'est-à-dire de disposer au bon moment, des ressources nécessaires pour permettre aux UHs d'honorer leur engagement vis-à-vis des fournisseurs, du personnel et des partenaires financiers. Ainsi, il permet d'exécuter correctement le plan de campagne comme il a été planifié. C'est un support qui permet aux différents partenaires techniques et financiers de l'union de pouvoir juger de l'état de sa santé financière et leur permet ainsi de prendre des décisions. Une copie provisoire du budget prévisionnel et du plan de trésorerie doit être tirée, signée, et transmise aux différents acteurs, avec un rapprochement bancaire validé par la CNCAS.

²⁴ D'après le CGER, il est fondé **selon des principes et des règles**, dans l'objectif de mieux gérer les ressources des UH. Ce budget prévisionnel **obéit à certaines règles** : Il doit être adopté en équilibre (dépenses=recettes²⁴) et exécuté pour une **période bien déterminée**. En effet, les autorisations de dépenses et de recettes inscrites au budget sont valables pour une période et doivent être exécutées entre le 1er du mois de démarrage de l'activité, et à la fin du mois pendant lequel cette activité prend fin, à l'exception de certaines dépenses d'investissement. **Les 3 principes** qui fondent le budget de campagne sont : l'unité budgétaire (toutes les activités de l'union présentées), l'universalité budgétaire²⁴ (mentionner toutes les recettes et toutes les dépenses) et la spécialité budgétaire (détailler les recettes et les dépenses et les spécialisées par rubrique, par chapitre et par article).

Le dépôt du plan de trésorerie et du budget prévisionnel de campagne **est obligatoire** pour les unions afin de décaisser les ressources disponibles à la banque.

6.3 Le recouvrement de la redevance hydraulique

En ce qui concerne la redevance hydraulique, son recouvrement dépend du mode de financement. Nous distinguons 3 modes de financement.

D'abord, nous avons la CNCAS. La surface déclarée et financée par la CNCAS aux OP de base est directement versée dans le compte de l'UH concernée, une fois que cette dernière a déposé le BPL correspondant. Cette redevance est la source principale de revenus des UH et (normalement) répartie dans des sous comptes selon la clef de répartition. En ce qui concerne les exploitants financés par la CNCAS, le problème de recouvrement peut être lié aux éléments suivants :

- un écart entre les surfaces déclarées et les surfaces cultivées
- démarrage de la campagne sans perception des BLP : en cas de retard de délibération de la CNCAS, l'UH peut autoriser les GIE qui ont déposés leur demande de financement à irriguer. Si le financement n'est pas accordé à un de ces GIE, le recouvrement de la redevance devient très difficile. Ce qui peut engendrer des problèmes de recouvrement de la RH si les exploitants décident de ne pas payer.
- fourniture de l'eau aux aménagements privés (hors casiers) : le problème de recouvrement concerne surtout les UH qui fournissent de l'eau aux exploitants qui ont des parcelles hors casiers. C'est le cas de Kassack Sud qui fournissait de l'eau aux privés. La surface occupée par ces aménagements privés est inconnue pour la plupart des unions. Ce qui fait une grande différence entre le montant de la redevance récupérée et les surfaces réellement irriguées. Certaines UH fournissent de l'eau à des maraîchers dont la quantité d'eau consommée n'est pas du tout maîtrisée. C'est le cas de Dagan A et Ndiaye.

Ensuite, les autres modes de financement formel ou informel. C'est le cas du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit Au Sénégal (PAMECAS), du MCA et des GIE tels que Mboj et frères, etc. Contrairement à la CNCAS, le système des BLP n'est pas mise en place par la plupart des banques. Ces derniers fournissent dans certains cas le financement intégralement et directement à la personne concernées (les privés) ou les OP. Ce qui rend compliqué le recouvrement de la redevance par les UH. Dans ces conditions, les exploitants peuvent s'arranger avec les commissions ou même directement avec les présidents des UH pour verser une partie de la redevance et le reste à la fin de la campagne. Il arrive aussi que le montant correspondant à la redevance soit réglé par chèque à la fin de la campagne.

Enfin, l'autofinancement des exploitants. Dans ce cas, les exploitants peuvent négocier avec les OP de base pour irriguer. Ainsi, l'OP devient le garant de l'exploitant qui s'engage à rembourser en fin de campagne.

Nous avons tenté de calculer le taux de recouvrement de l'union de Boundoum. Les données ne sont disponibles que pour quelques campagnes. Pour calculer le taux de recouvrement, nous avons sommé les surfaces cultivées par campagne pour les années 2011 à 2014 que nous avons comparées aux surfaces déclarées par la SAED. Cependant, ces données ne mentionnent pas les sources de financement. La différence nous permet d'avoir une idée sur le taux de recouvrement de la redevance hydraulique

Tableau 5: Tableau récapitulatif des surfaces exploitées et facturées (source : base de données UH Boundoum)

Année	2 011	2 012	2 013	2 014
Surfaces cultivées tirées des ETAF	4 506	5 225	4 322	5 182
Surfaces déclarées par la SAED	4 446,33	5 982,07	4 406,88	5 343,32
Taux de recouvrement de la redevance	101,34	87,35	98,08	96,98

L'analyse de ce tableau nous montre que le taux de recouvrement de la redevance hydraulique varie entre 87 et 100%. Nous posons l'hypothèse que les écarts observés sont dus : à l'autofinancement, aux écarts entre surfaces déclarées et versées, au non-paiement de la redevance par des individuels etc. En dehors de 2012, les taux de recouvrement sont intéressants. Ce qui correspond aussi aux déclarations des gestionnaires qui jugent le taux de recouvrement très intéressant par rapport aux autres unions.

6.4 Analyse de la santé financière des unions

Ces données sont issues du CGER de Ndiaye et de la SAED et des unions. L'analyse des comptes concerne les 2 unions étudiées en distinguant les différentes activités développées par ces unions. Ces données dont nous disposons sont les plus anciennes et datent de 2004. C'est à partir de cette date que le CGER a commencé ses activités. L'analyse des comptes d'exploitation montre que la redevance hydraulique a beaucoup évolué pour les unions étudiées ces dernières années. Pour le casier de Boundoum, avant la concession, il était fixé à 41 000 FCFA par ha net. De 50 000 FCFA après le transfert en 1992, il sera porté à 60 000 FCFA avec la dévaluation du FCFA survenue en 1994. Il a augmenté jusqu'à 65 000 CFA entre 2000 et 2011, avant de se stabiliser en 71 000 FCFA en 2012. En ce qui concerne Débi-Tiguet, elle était fixée à 62 500 FCFA en 1996 et a augmenté jusqu'à 80 000 depuis 2008 pour faire face à l'augmentation des charges en gasoil.

Les produits des unions, elles sont issus de : la redevance hydraulique, des intérêts sur DAT, des reprises de subvention d'investissement, les amendes et les reprise provision pour le périmètre de Boundoum. En ce qui concerne l'union locale, ces recettes viennent principalement des activités rémunératrices. Nous rappelons que l'analyse de la redevance hydraulique et sa décomposition se fera à l'échelle de l'union de Boundoum et celle des activités rémunératrices à l'échelle de l'union locale de Diawar. Pour le casier de Débi-Tiguet, les recettes sont issues de : la redevance hydraulique, des activités rémunératrices, de la vente des produits tirés du décorticage (sons et "sankhal"), des amendes et des intérêts sur DAT. En plus de ces activités, l'union vendait du gasoil, des pièces détachées et des produits divers. Pour étudier la santé financière des unions, nous avons divisé le montant global de la redevance hydraulique collectée, contenu dans les états financiers, par la redevance à l'hectare pour connaître les surfaces réellement facturées (versées) afin de calculer le taux de recouvrement et de pouvoir comparer la situation des 2 unions. Nous posons l'hypothèse que les surfaces facturées par la CNCAS correspondent aux surfaces mises en culture par les unions. Ces surfaces ont été utilisées pour l'analyse financière.

Tableau 6: tableau récapitulatif de quelques données de l'union de Boundoum (réalisation personnelle)

	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013
Surfaces cultivées	3 933	2 302	2 131	4 079	2 185	4 506	5 225	4 322
TOTAL DES PRODUITS	157 946 131	151 845 515	278 743 256	151 427 426	385 566 827	519 746 757	319 238 650	390 319 252
Redevance hydraulique	149 621 220	138 530 000	265 112 260	142 005 500	319 920 250	370 989 910	306 892 530	367 902 830
Revenus Financiers (Interets sur DAT)	2 592 846	6 223 091	2 975 761	5 678 652	7 548 052	4 613 188	7 504 560	17 867 708
Reprise de subvention d'investissement	203 424	203 424	203 424	203 424	118 665		3 236 580	360 000
Produits divers	1 467 681		83 561	94 100	135 010	499 399		
Amendes		6 889 000	10 368 250	3 445 750	4 821 150	6 360 790	1 604 980	4 188 714
Reprise provision	4 060 960				53 023 700	137 283 470		
TOTAL des charges liées au fonctionnement	39 512 673	35 853 520	23 319 804	32 225 800	32 460 364	41 076 084	50 219 795	43 989 051
Missions/Voyages et déplacements	1 694 101	788 226	1 364 475	1 576 860	1 796 115	1 734 965	1 898 542	915 000
Entretien et rép véhicules	3 486 516	3 098 825	360 000	3 740 956	2 256 532	5 526 202	7 480 952	6 097 094
Carburant	2 800 371	1 941 260	717 710	2 698 699	3 052 681	4 357 174	4 864 780	3 966 255
Frais de restauration	804 260	342 975	849 835	915 025	1 295 015	1 675 275	1 276 580	1 694 350
Rémunérations et salaires	5 186 808	3 707 674	4 386 582	5 991 034	6 596 426	8 160 417	13 556 627	9 267 000
Indemnité des administrateurs	6 157 000	7 167 500	6 565 500	7 040 450	6 597 902	8 161 705	4 946 308	6 670 000
TOTAL DES CHARGES liées à la station et l'aménagement	85 951 885	65 653 316	189 406 364	121 946 180	252 056 476	226 492 331	227 167 879	253 875 058
Entretien & rép Amgt Génie Civil	2 791 840	61 500	4 755 600	19 259 640	2 691 215	2 282 500	6 833 500	12 263 167
Entretien piste et canaux	15 214 660	518 000	38 930 118	6 433 084	9 934 466	23 671 487	41 045 958	50 692 498
Entretien Amgt (Urgence Int)	100 000	508 875	3 107 500	698 600	9 205 408	7 462 550	1 886 200	798 800
Faucardage			18 223 525	681 500	20 043 250	22 132 025	12 434 100	15 990 475
Entretien parcelles				24 534 540	20 593 998	5 089 167	31 860 500	15 352 000
Carburant	71 775	218 280	532 620	120 300	715 040	1 577 122	788 970	813 071
Rémunérations et salaires	4 862 788	2 844 431	6 356 210	4 479 017	9 803 819	11 366 957	10 357 589	11 202 540

Indemnité des administrateurs		25 000		456 000	1 440 360	3 347 050	1 781 600	2 554 000
Electricité	55 732 997	58 823 895	110 820 966	61 466 804	130 792 971	143 994 420	115 603 462	138 443 793
TOTAL DES CHARGES liées à l'irrigation	474 373	278 875	1 376 540	1 290 625	815 975	3 586 135	3 981 577	3 061 130
Carburant	13 875	121 000	306 490	113 400	607 150	773 375	686 280	678 539
Indemnité des administrateurs	120 000	508 000	286 000	118 000	1 025 900	1 426 000	1 033 000	1 515 840
DAT réelle	137 936 635	157 936 635	157 936 635	187 936 635	139 339 659	186 789 198	243 026 405	289 322 389
DAT prévisionnel	193 415 816	208 767 378	236 604 278	260 230 678	287 028 678	323 418 478	342 827 678	
Différence entre réel et théorique	55 479 181	50 830 743	78 667 643	72 294 043	147 689 019	136 629 280	99 801 273	- 289 322 389
Créances	174 593 533	194 526 396	236 587 608	256 811 101	248 708 062	234 205 304	322 911 205	303 154 791
Dettes	121 482 868	81 617 339	54 350 049	100 941 098	73 121 128	147 018 859	73 111 747	83 036 079
Créances-Dettes	53 110 665	112 909 057	182 237 559	155 870 003	175 586 934	87 186 445	249 799 458	220 118 712
TOTAL DES CHARGES	132 289 180	90 349 660	222 793 179	155 222 519	347 662 065	420 409 075	274 218 060	307 902 895
Résultat de l'exercice								
Bénéfice	25 656 951	61 495 855	55 950 077		37 904 762	99 337 682	49 018 531	82 416 357
Perte	-			3 795 093				

Tableau 7: tableau récapitulatif de quelques données de l'union de Débi-Tiguet (réalisation personnelle)

	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
TOTAL DES PRODUITS	240 296 738	245 077 679	370 755 858	247 568 643	251 741 155	215 841 707
Semence Riz	56 176 700	37 635 894	121 075 300	45 034 750	43 510 300	25 672 199
Engrais		76 713 802	25 626 700			
Vente riz décortiqué	30 517 400	301 250	-		53 976 725	64 678 500
Vente de sons	2 821 425	18 200	-		2 865 400	2 369 250
Vente de sankhal	5 000	-			732 000	920 000
Vente paddy		30 000	767 500			
Redevance hydraulique	61 400 000	61 406 250	111 347 600	94 505 600	78 449 600	107 192 000
Vente Offset	21 878 572	21 558 800	35 096 810	28 927 400	33 997 985	14 756 410
Décortilage	29 956 233	25 621 946	50 956 844	37 382 200	35 110 347	49 720
Vente sacs vides		7 956 000	9 851 300	22 742 200	-	68 400
Transport	7 217 481	8 158 128	10 856 356	10 252 685	750 000	50 000
Prestation soudure	-	48 000	31 795			
Autres subventions d'exploitation / PD	18 064 449	-				
Vente Pièces Détachées	24 750	4 000	48 000	8 000		
Vente gazoil		112 430	-		11 000	
Amendes	592 500	1 210 000	860 500	850 000		
Produits divers / trpt ASPRODEB	6 960 000	169 650	92 500	37 259		85 228
Intérêts sur D A T	4 682 228	4 133 329	4 144 653	6 528 549		
Intérêts OIKO CREDIT					2 337 798	
Cession d'immobilisation / L200				1 300 000		
TOTAL DES CHARGES à la station	30 576 768	30 421 048	36 330 385	33 379 896	27 081 453	21 140 336
Missions/Voyages et déplacements	985 460	1 144 560	885 880	629 542	370 900	334 450
Entretien et rép. véhicules	2 855 305	3 293 900	1 156 338	3 867 855	4 538 810	4 032 860
Carburant	6 454 630	6 202 540	4 160 030	4 192 935	3 980 225	1 839 380
Rémunérations et salaires	2 989 000	3 530 500	3 469 895	3 034 000	3 469 895	4 812 500
Frais de restauration	595 310	911 832	1 334 430	1 022 010	437 880	67 625

Indemnité des administrateurs	5 090 000	3 908 900	4 030 000	7 315 625	1 611 000	2 655 000
TOTAL DES CHARGES à la station de pompage	22 604 010	27 016 070	55 954 799	31 764 775	25 321 452	38 264 310
Carburant	18 015 244	18 047 800	47 178 660	26 053 200	22 229 400	33 811 770
Achat Lubrifiants		1 800	1 548 350	706 000	780 000	1 318 420
Entretien stations	345 720	4 695 770	2 398 838	578 000	93 750	1 016 580
Salaires	2 812 290	3 312 650	3 074 520	3 066 075	1 940 000	3 337 560
Rémunération	961 135	750 010	592 020	771 340	320 000	656 520
TOTAL DES CHARGES liées à l'aménagement	15 361 885	16 668 500	7 840 020	47 715 270	9 233 940	10 160 260
Entretien canaux et parcelles	17 408	19 576	4 062	38 060	6 431	9 602
Salaires	961 135	750 010	592 020	771 340	320 000	656 520
DAT théorique- Débi-Tiguet	193 415 816	208 767 378	236 604 278	260 230 678	287 028 678	323 418 478
DAT réel-Débi Tiguette	120 664 253	93 664 253	120 664 253	108 000 000	108 000 000	108 000 000
Différence théorique et réel	72 751 563	115 103 125	115 940 025	152 230 678	179 028 678	215 418 478
Dettes	170 770 410	149 698 057	8 765 160	27 732 279	51 739 059	68 060 231
Créances	40 221 136	185 820 071	60 556 384	122 381 720	118 430 155	84 692 220
Créances-Dettes	- 130 549 274	36 122 014	51 791 224	94 649 441	66 691 096	16 631 989
TOTAL DES CHARGES	248 456 374	256 603 355	344 199 859	287 130 932	286 125 279	220 038 260
Résultat de l'exercice						
Bénéfice	-	-	26 555 999	-	-	-
Perte	8 159 636	11 525 676	-	39 562 289	34 384 124	4 196 553

Ces tableaux constituent les bases des calculs dont les résultats qui seront traités dans les parties suivantes. En ce qui concerne les charges et les produits, elles sont réparties en 4 postes tels que propose le NEG : fonctionnement, entretien aménagement, fonctionnement de la station et provision.

L'Analyse des résultats d'exercice montre qu'ils sont positifs pour le casier de Boundoum sauf pour l'année 2009 et négatifs pour le casier de Débi-Tiguet sauf pour 2009. Malgré les sources de recettes diversifiées pour le casier de Débi-Tiguet, on observe un résultat négatif. Les charges à l'hectare sont largement supérieures pour le casier de Débi Tiguet de même que les produits. Cela est dû aux nombreuses activités développées par le casier de Débi-Tiguet. Les parties suivantes permettront de mieux répondre à cette question.

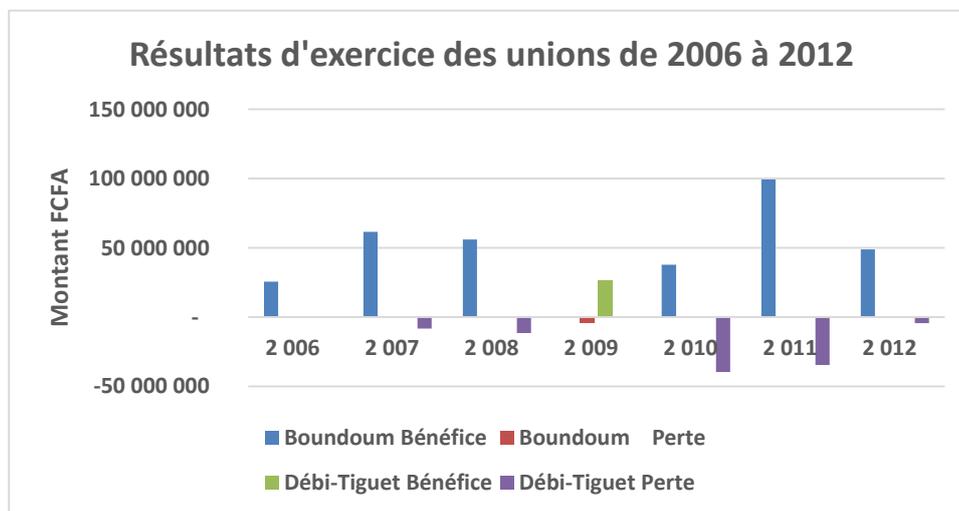


Figure 11: Evolution des résultats d'exercice de 2006 à 2011 (réalisation personnelle)

6.4.1 Les charges de fonctionnement

Les charges liées au fonctionnement des unions représentent théoriquement, **5 à 11% du montant théorique de la redevance hydraulique** d'après le rapport de restitution du coût hydraulique de la SAED. Elles concernent les salaires, l'entretien des locaux, les déplacements, la gestion, l'entretien des voitures en général.

L'analyse comparative des charges montre que les charges salariales sont plus élevées pour le casier de Débi-Tiguet, de même que les charges liées aux missions, à l'entretien et la réparation des véhicules. Pour faciliter les déplacements, une voiture avait été achetée par l'union de Débi-Tiguet et les charges liées à l'entretien de cette voiture étaient très élevées. Cette supériorité des charges s'explique par une masse salariale beaucoup plus importante. Le nombre de commission très élevé augmente les charges salariales mais permet aux gens du village de trouver du travail.

La figure suivante récapitule la répartition des 3 postes de charges que nous allons étudiés dans la partie suivante.

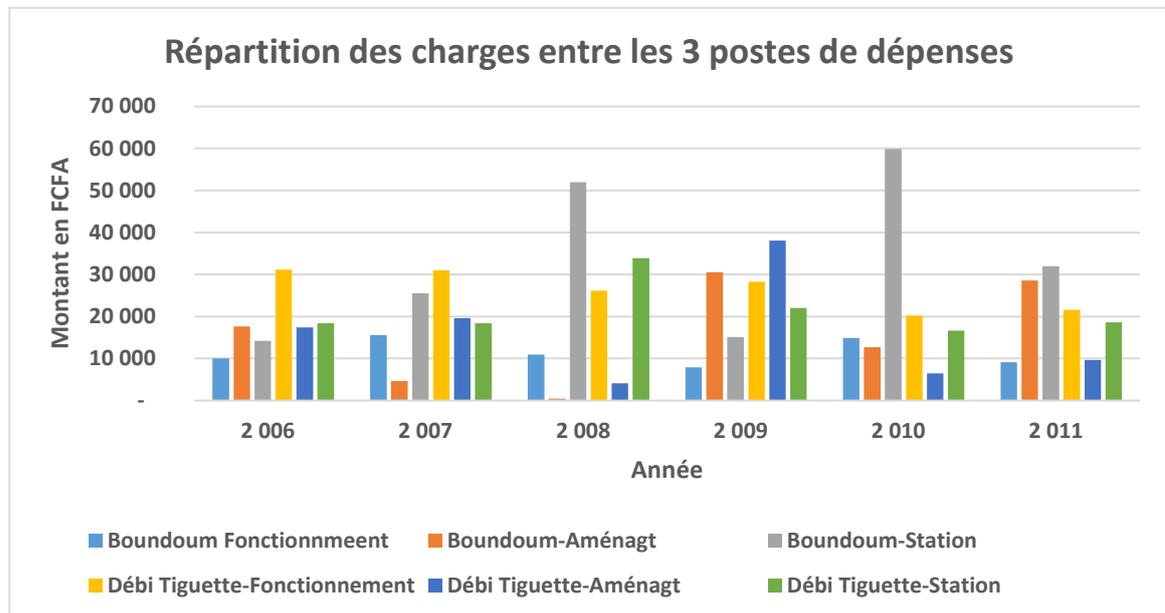


Figure 12: Evolution des charges du casier de Boundoum, en FCFA/ha/an (réalisation personnelle)

Les frais de déplacements élevés s'expliquent d'une part par l'enclavement de la zone. Cependant, d'autres dépenses ont contribué à augmenter les charges telles que la location de maison pour un montant de 750 000 FCFA en moyenne par année. Les dépenses liées à l'entretien des matériels agricoles sont très élevés et explique d'une part la mauvaise gestion de ces matériels. En résumé, le poste fonctionnement connaît d'habitude des dépassements significatifs qui s'expliquent entre autre par des frais de gestion des véhicules qui sont très élevés, la rémunération des administrateurs et des frais de mission. Pour l'année 2011, les dépassements s'expliquent par les motivations des responsables qui ont eu des dépassements qui s'expliquent par le règlement des motivations de juin et juillet non budgétisé à la fois pour aménagement et fonctionnement. En plus, les enquêtes réalisées montrent que les administrateurs bénéficiaient de certains privilèges. Par exemple, chaque administrateur recevait un montant pour chaque fête. Cependant, on constate une diminution des charges au fur et à mesure. En effet, elle est due à la présence du CGER qui assurait un contrôle plus sérieux des dépenses réalisées par les unions.

6.4.2 Les charges liées à la gestion de l'aménagement

Selon les recommandations de la NEG, la gestion de l'aménagement doit être une des priorités des unions afin d'assurer la pérennité de leur outils de travail. Les charges liées à la gestion des aménagements concernent l'entretien des parcelles, des pistes et canaux, le faucardage (manuel et/ou mécanique), la réparation des ouvrages du génie civil (rehaussement de diguette,

construction ou réparation de pont et.) etc. Le montant dédié à la gestion des aménagements varie entre 12% et 16% des montants théoriques des redevances hydrauliques.

L'analyse comparative des charges montre que les dépenses liées à la gestion des aménagements sont sensiblement égales pour les deux unions, avec une moyenne égale à 15 700 FCFA/ha/an. Ces montants ne respectent pas les recommandations des NEG qui proposent 30 775 FCFA/ha/an. Donc, ce montant n'a jamais été respecté par ces unions et reste parfois trop négligeable comme en 2008. Cependant, en 2009, le poste aménagements a également connu un dépassement à cause de l'augmentation des frais d'entretien dû à l'état des aménagements qui engendre de plus en plus de frais d'entretien. En résumé, nous pouvons retenir que les entretiens sont irréguliers et insuffisants et les montants alloués aux entretiens sont en deçà des prévisions. Les gestionnaires ne semblent pas avoir une vision à long terme des choses.

6.4.3 Les charges liées à la gestion des stations

La particularité du casier de Débi Tiguet est que les pompes de la station fonctionnent grâce au gasoil. De plus, des groupes électrogènes assurent son fonctionnement.

Entre 2006 et 2011, les charges en électricité et en gasoil ont doublé voire plus pour le casier de Boundoum. En effet, cette augmentation est liée au prix de l'électricité et du gasoil qui sont liés au pétrole. En moyenne, la station de pompage consomme 50 000 litres de gasoil par campagne. Cette augmentation des charges est liée aussi aux heures de pompage et à l'inflation du prix du pétrole. En effet, la SENELEC a fixé deux tranches tarifaires différentes en fonction de l'heure de consommation pour une souscription moyenne tension : **une période hors pointe (heures normales)** correspondant aux heures incluses entre 23-19h où le kWh coûte 88Fcf ; **et une période de pointe**, entre 19-23kWh où le même kWh est à 144Fcf. Donc il est recommandé de pomper en période de hors pointe afin de réduire les factures d'électricité. En effet, durant les heures de pointes, l'irrigation coûte deux fois plus cher alors qu'il faut irriguer 24h/24 durant certains périodes. Ainsi, le non-respect du plan de campagne entraîne ainsi des irrigations à n'importe quelle heure ; ce qui se répercute sur les charges en électricité.

Les tableaux 6 et 7 résument les charges liées aux salaires et indemnités pour les 2 unions. Les autres rubriques (carburant, frais de mission de terrain, téléphone etc.) ne sont détaillés pour le casier de Débi-Tiguet. Ce qui nous empêche de faire des comparaisons plus poussées. Nous avons regroupé les salaires et indemnités liés à l'aménagement et la station pour les comparer.

Concernant les salaires, l'analyse de la situation de ces deux unions montre que les charges sont toujours plus élevées pour le casier de Débi-Tiguet. Cette Situation nous semble anormale. En effet, en termes de surface et personnel, le casier de Boundoum est trois fois plus important que le casier de Débi-Tiguet et couvre 7 villages de plus.

NB : Pour Débi-Tiguet, ce périmètre est en gravitaire total ; il n'y a donc pas (a priori) de coût de pompage, mais il y a des coûts d'exhaure pour le drainage.

6.5 Les provisions pour entretien et renouvellement (DAT)

Pour assurer le renouvellement des stations et des appareils hydrauliques, une partie de la redevance hydraulique est dédiée au dépôt à termes. Suite au transfert des aménagements aux unions, la gestion de ces provisions incombe aux unions. Ces dernières étaient censées ouvrir un compte afin de virer l'argent dédié au DAT à la fin de chaque campagne. Les provisions proposées par le NEG tiennent compte des durées de vie des équipements estimées en référence à des normes communément admises, des prix unitaires des équipements, de la totalité des équipements à renouveler, plusieurs options techniques (essentiellement le débit par hectare) et capacités contributives des usagers au vu des coûts hydrauliques totaux. Néanmoins, les provisions constituées par les concessionnaires de périmètres publics **ne sont pas liées aux besoins réels de renouvellement, mais à un consensus des usagers** autour de ce qu'ils estiment pouvoir épargner à la fin de la campagne souvent). Les provisions sont en général insuffisantes.

Le pourcentage théorique dédié au DAT varie entre 15 et 48% selon **le rapport des journées de restitution du coût hydraulique**. Selon les enquêtes réalisées, il représente 25% de la redevance hydraulique pour le périmètre de Débi-Tiguet et 11% pour Boundoum. Plusieurs noms montrent la vision qu'on les acteurs de la redevance hydraulique : la bête noire de la redevance hydraulique, l'enfant pauvre de la redevance, la garantie bancaire, l'argent bloqué inutilement, etc.

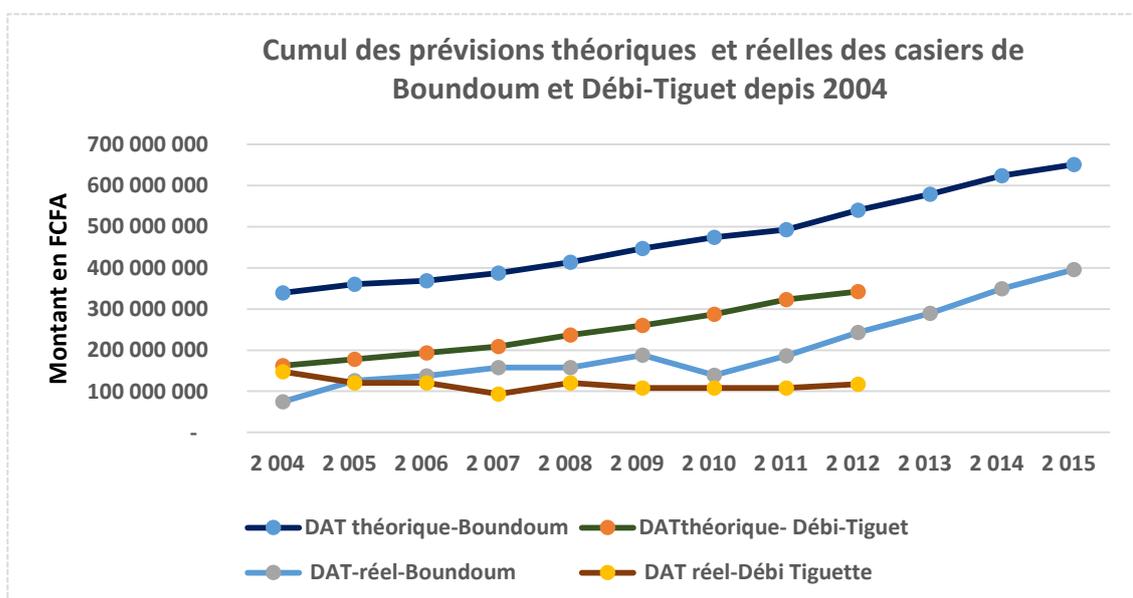


Figure 13: Evolution théoriques et réelle du DAT entre 2004 et 2014 pour les casiers de Débi et Boundoum en millions de FCFA (réalisation personnelle)

Nous avons réalisé des simulations pour avoir une idée sur le DAT théorique de ces deux unions, comme le montre la figure ci-dessus. Nous nous sommes basés sur les montants de la redevance hydraulique versés. En ce qui concerne le périmètre de Débi-Tiguet, nous nous sommes basés sur les états financiers pour déduire les surfaces réellement versées. Ainsi, à partir des états financiers, nous avons déduit les montants théoriques correspondants en provisions à partir de la clef de répartition : 11% pour le périmètre de Boundoum et 25% pour Débi-Tiguet. Ces pourcentages ont été multipliés par la redevance collectée pour en déduire les provisions. Nous faisons l'hypothèse qu'aucun grand travaux n'a été réalisé ou nécessaire entre 2004 et 2014 ; ce qui n'est pas forcément le cas. Il est fort probable que le DAT soit mobilisé sur une période de 10 ans.

L'analyse de l'utilisation du DAT montre deux phases pour **l'union de Débi-Tiguette** :

- **De 2004 à 2010** : cette période est marquée par une baisse du DAT. En effet, le DAT n'était pas approvisionné en 2006 et 2007. En effet, cela est liée au le dépassement significatif du poste fonctionnement et du poste aménagement pour faire face à l'état de dégradation de l'aménagement. C'est aussi le cas en 2011 où le DAT n'était pas approvisionné pour les mêmes raisons. Ainsi, le montant en compte a diminué d'année en année pour cette période.

- **De 2010 à 2014** : cette période coïncide avec la mise en place du comité provisoire chargé de la gestion des unions des producteurs de Débi-Tiguet. Ainsi, le compte DAT a été normalement approvisionnée pour cette période.

En ce qui concerne **l'union de Boundoum**, nous pouvons retenir que le DAT a augmenté depuis 2004. La baisse observée en 2009 est liée aux gros travaux réalisés pour la station de Gaella. 45 millions ont été débloqués pour réparer les pompes de la station Gaella. Des travaux liés au renouvellement des modules a été financé en 2011 pour un montant de 15 millions.

La comparaison entre la situation théorique et la réalité montre une grande différence. Pour le périmètre de Boundoum, la différence n'est pas négligeable. En ce qui concerne le casier de Débi-Tiguet, la différence est estimée à 216 millions ; ce qui représente un manquement de 37% par rapport au solde théorique. Ce montant prend en considération les montants puisés du compte DAT. Cependant, le DAT souvent utilisé comme apport ou pour financer d'autres activités. C'est le cas des 5 millions puisés du DAT pour compléter l'achat de la deuxième mini-rizerie qui coûtait 29 millions en 2000. En ce qui concerne le casier de Boundoum, la différence est estimée à 256 millions FCFA ; ce qui représente 61% par rapport au solde théorique. Ainsi, ces résultats montrent que l'entretien, la réfection et le renouvellement des stations ne semblent pas être une priorité des gestionnaires des unions.

6.5.1.1 Les intérêts sur DAT

Le Dépôt du DAT entraîne des intérêts pour les unions. Ces montants ne sont pas négligeables et permettent aux unions d'avoir un fond de roulement plus conséquent pour le fonctionnement de

l'union. Selon les responsables des unions, les intérêts sur DAT sont rajoutés au budget de fonctionnement. Les intérêts varient entre 2 à 17 millions entre 2006 et 2014 pour le casier de Boundoum et 4 et 6 millions entre 2006 et 2011, pour le casier de Débi-Tiguet (cf. tableau....).

Ces intérêts ne sont pas négligeables et permettent de couvrir une bonne partie des charges liées au fonctionnement et de voir si l'argent est bien géré. Ces résultats montrent bien que les ordres de virements pour le DAT ne sont pas toujours faits en début de campagne. En effet, pour alimenter le compte DAT, les unions doivent obligatoirement signer les ordres de virement afin que la CNCAS puisse faire le virement. Cependant, pour faciliter le retrait de l'argent en cas de besoin, les unions les déposent en fin de campagne ou en milieu de campagne. Ce qui entraîne pour certaines campagnes, des intérêts faibles voire inexistantes.

6.6 Recouvrement des impayés et remboursement des dettes

Le recouvrement des impayés est un problème majeur auquel les unions sont confrontées. Depuis le transfert des aménagements, les créances des 2 UH étudiées ont beaucoup évolué et les dettes des unions ont un peu diminué. Les créances et dettes présentées ci-dessous sont tirées des bilans des états financiers des unions.

6.6.1 L'union de Boundoum

En ce qui concerne le périmètre de Boundoum, le graphe suivant montre l'évolution des créances entre 2004 et 2014. Elles étaient estimées à 314 millions.

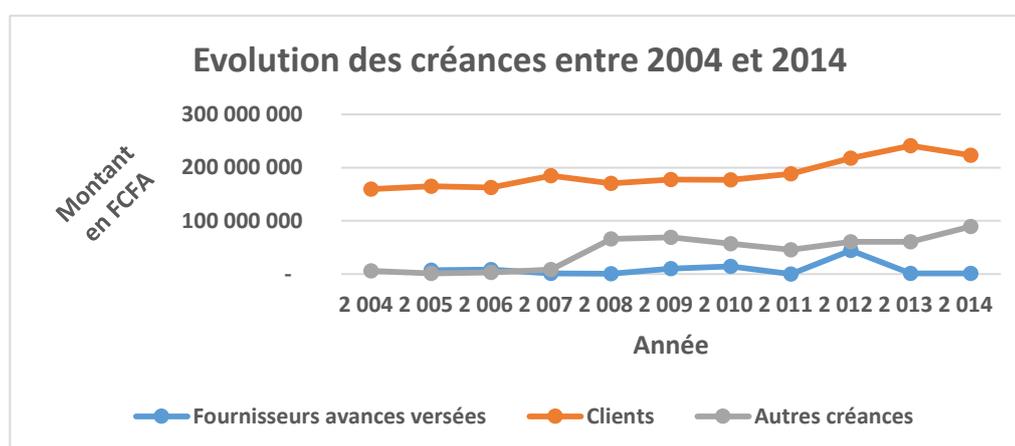


Figure 14: Evolution des créances de Boundoum entre 2004 et 2014 (réalisation personnelle)

Ces créances se répartissent de la façon suivante :

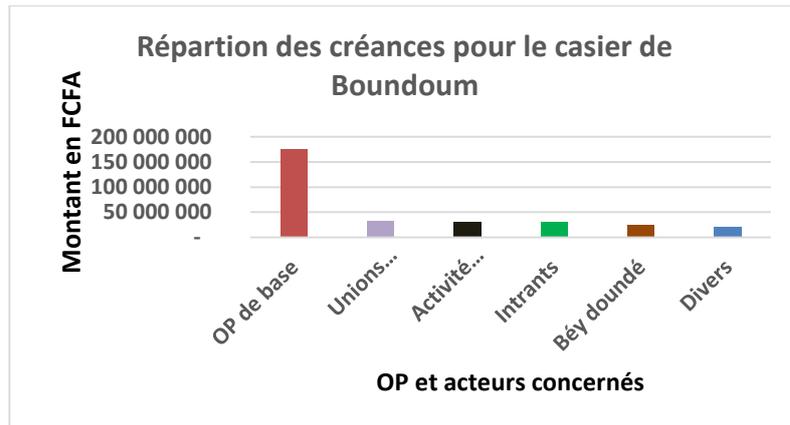


Figure 15: Répartition des créances pour le casier de Boundoum (réalisation personnelle)

L'analyse de l'évolution des créances montre qu'elles ont généralement augmenté, surtout pour les clients. Selon le gestionnaire de l'union de Boundoum, le gros montant de ces créances date d'avant 1997 et elles s'estimaient à 200 millions environ ((305 000 euros). Elles s'évaluent à 314 millions en 2014 (479 000 Euros). Les OP de base sont les plus concernées par ces créances, ils représentent 56% de la créance totale. En effet, l'UH n'hésitait pas à financer les intrants et l'eau en particulier aux agriculteurs qui n'ont pas accès au financement. Ce fut le cas en 1997, 2002 suite aux intempéries. Les créances de "**Bey Dunde**"²⁵ sont plutôt liées aux financements des OP de base. En dehors des OP de base, nous avons les Unions locales qui représentent 10% des créances. Suite à l'audit organisationnel de l'union en 2002, le tracteur a été vendu à l'UH de Ronkh à 9 millions et la moissonneuse batteuse à 10,6 millions. L'UH de Ronkh n'a toujours pas payé le montant intégral. Le reste est d'une part lié à des problèmes de commercialisation du riz qui devait servir de remboursement CNCAS mais aussi à l'activité semencière. La gestion des semences²⁶ était assurée par les unions locales. Des détournements fréquents (diminution des stocks, disparition etc...) sont à l'origine de ces créances des unions locales. Nous pouvons retenir que les créances sont liées aux activités rémunératrices développées par l'union (semences et fourniture d'eau) et au financement des OP de base. Le taux de recouvrement très faible et l'inexistence d'une politique de recouvrement efficace montrent l'inexistence de la commission de recouvrement.

Contrairement aux créances, nous observons une diminution des dettes entre 2004 et 2014 avec des irrégularités.

²⁵ Pour faciliter l'accès au crédit aux OP, le projet "**Bey Dunde**" avait financé les agriculteurs et le montant correspondant à la redevance hydraulique n'a toujours pas été versé

²⁶ L'union de Boundoum a repris l'activité semencière en 2010 face à l'infection catastrophique du casier

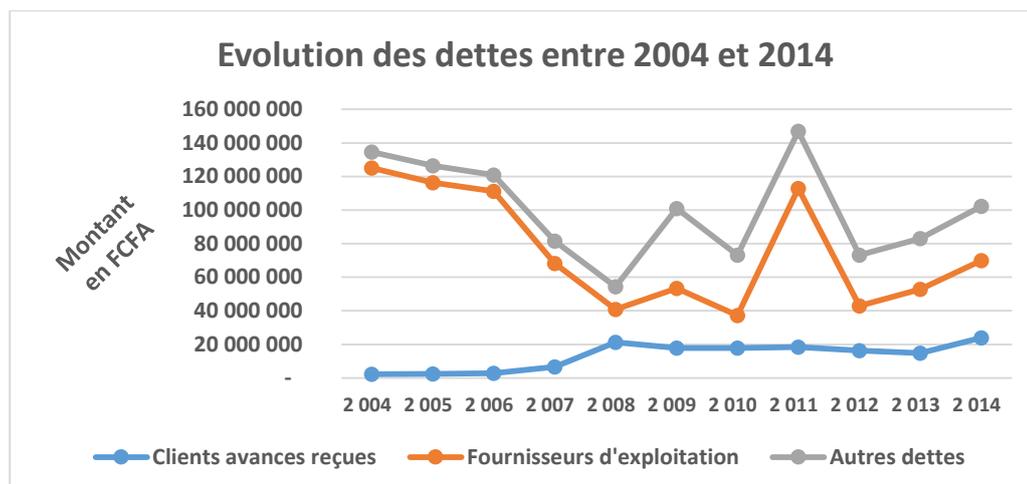


Figure 16: Evolution des dettes de Boundoum entre 2004 et 2014 (réalisation personnelle)

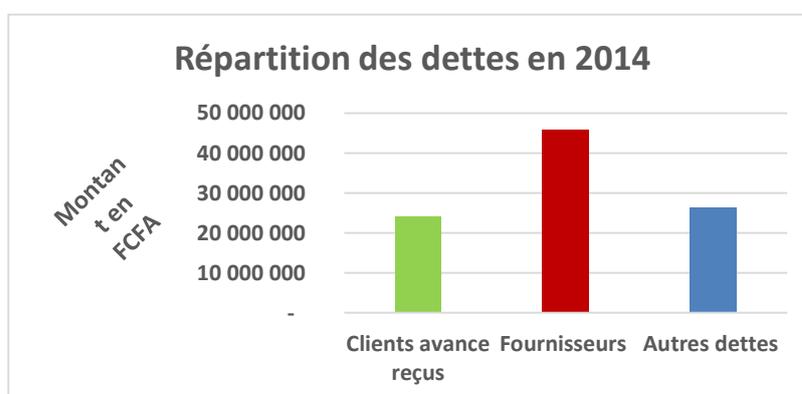


Figure 17: répartition de la dette de l'union de Boundoum (réalisation personnelle)

Concernant la dette, celle envers les clients concerne principalement les OP de base et représente 25%. En effet, ces OP de base ont réalisé des surfaces moins que prévus et l'UH les doit de l'argent. Quant au fournisseur, la dette envers la SENELEC représente 42%, celle envers la DAM 39% et celle envers le projet indien²⁷ 16%. La dette envers le service DAM est très élevée alors que l'union est censée être collecteur de la redevance hydraulique. La redevance FOMAED collectée et versé représente 23% de la dette globale. La différence entre créances et dettes est positive de 2006 à 2013 et varie entre 53 et 220 millions. Ce qui montre encore une fois l'inexistence d'une politique de recouvrement des créances efficace. Cependant, le montant élevé de la dette ne pose pas de problème dans la mesure où ces dettes permettent aux Unions de fonctionner comme il faut.

6.6.2 L'union de Débi-Tiguette

Concernant l'union de Débi-Tiguette, les créances étaient estimées à 4 millions en 2011.

²⁷ Projet qui avait financé en 1999 l'UH pour l'achat d'un tracteur et une moissonneuse batteuse

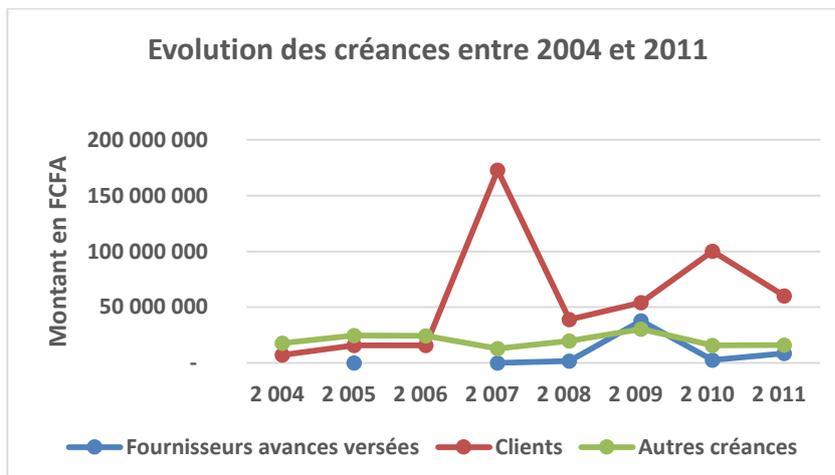


Figure 18: Evolution des dettes de Débi-Tiguët entre 2004 et 2014 (réalisation personnelle)

Le poste « clients » est constitué des créances sur clients ordinaires (OP de base, agriculteurs individuels et unions locales) et des débiteurs divers (comité de santé, opérateurs intrants, etc.). On observe une augmentation brusque en 2006 (145 625 000 F CFA), due à la créance sur la Commissariat à la Sécurité Alimentaire (CSA). Cela fait suite à la commercialisation du riz des membres de l'union. Cependant, on observe généralement, une forte augmentation des créances entre 2004 et 2011, en dehors de 2006. En 2011, les créances s'évaluaient à 52 millions de FCFA (78 mille euros).

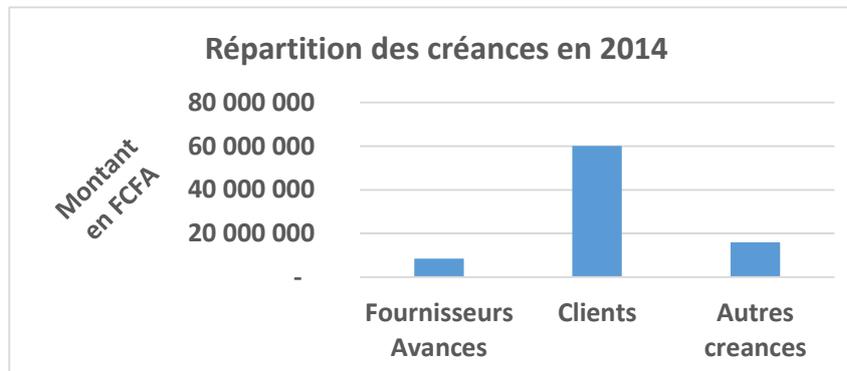


Figure 19: Répartition des créances de Débi en 2014 (réalisation personnelle)

L'analyse de la répartition des créances montre que celles des clients représentent 71%. Ces créances sont pour la plupart liées aux acteurs de l'union (prestations mécanisées, vente de semence, décorticage etc...). Les créances des GIE représentent 57% des créances des clients et celles des particuliers représentent les 43% restants. Les créances fournisseurs sont liées à l'activité semencière : achat semence pour la CCS 2011 (6 millions), créance de la FPA (2 millions) et vente de riz à la SAED pour la CCS 2008. Pour soutenir le comité de santé, un montant de 12 millions avaient été prêté à la commission santé pour son fonctionnement. Ce comité n'a toujours pas remboursé l'argent. Concernant les dettes, elles ont évolué de 4 à 68 millions entre 2004 et 2011.

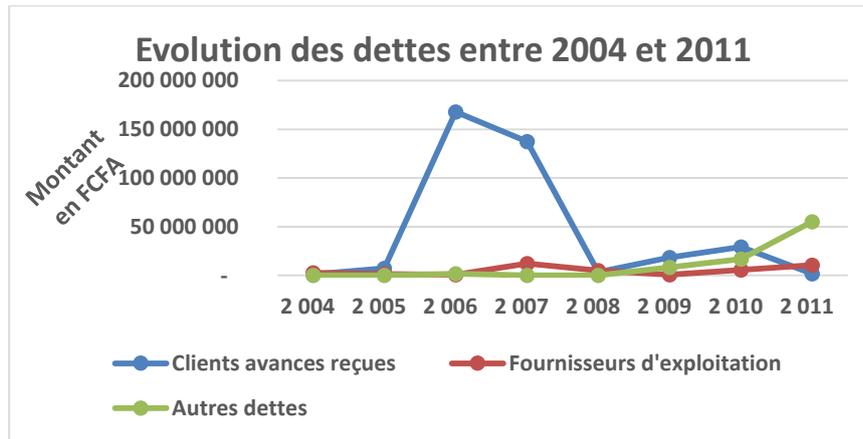


Figure 20: Evolution des dettes de Débi-Tiguët entre 2004 et 2014 (réalisation personnelle)

Le poste « clients avances reçues » est constitué de l'argent dû aux des GIE et SV membres de l'union. Ce poste représente 57% des dettes et concerne 2 GIE. Les dettes fournisseurs (11%) sont liées à l'activité semencière et à la rizerie. Quant aux autres dettes, elles représentent 33% des dettes et sont dues à l'activité semencière (versement sur achat paddy), au salaire (surplus de retenue sur salaire) et à la location de voiture pour assurer les déplacements.

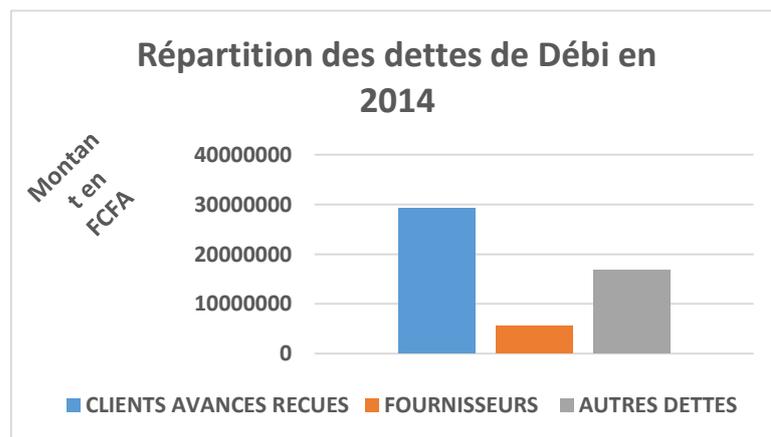


Figure 21: Répartition des dettes de Débi en 2014 (réalisation personnelle)

La différence créance moins dette est positive et varie entre 16 et 36 millions FCFA pour la période 2007- 2011 sauf pour l'année 2006 (-130 millions)²⁸. Cela montre encore une fois le rôle de financeur qu'assume l'union en dehors de sa mission principale. L'analyse des dettes et des créances de l'union montre l'inexistence d'une politique de recouvrement efficace et le non-respect des procédures de gestion.

²⁸ Nous n'avons pas eu de réponse correspondant aux origines de ces dettes

6.7 Les activités rémunératrices développées par les unions

6.7.1 L'union de Débi-Tiguet

Elle a bénéficié d'une politique d'accompagnement unique dans la VFS : un aménagement réhabilité et des équipements. Considérée, les années 2000 comme une des unions vitrines de la SAED. Cette union semble avoir perdu sa crédibilité auprès de la banque en raison de la mauvaise gestion de ses ressources d'après la SAED. Dans cette partie, nous allons étudier les différentes activités développées par l'union et leur résultat. Les informations dont nous disposons concernent la période 2004-2011.

6.7.1.1 La transformation du paddy (rizerie)

L'UH **disposait** de 3 mini-rizeries en tout. **La première** mini-rizerie était financée par les japonais en 1996. Les recettes de la rizerie, après deux campagnes, et les 5 millions puisés dans le compte DAT ont permis d'acheter **la deuxième**, d'une capacité de 2tonnes/ heure à 29 millions en 2000. Et **une troisième** dont elle a bénéficié dans le cadre du programme japonais SENRIZ. Cette dernière fournissait un riz de bonne qualité. La gestion de la mini-rizerie était assurée par une commission composée d'un responsable et son adjoint qui rendaient compte chaque mois et de 2 "chef de car" (qui font fonctionner la rizerie). Les recettes tirées de cette activité proviennent du décorticage, de la commercialisation du riz et du son. Le schéma suivant montre les résultats d'activités des mini-rizeries :

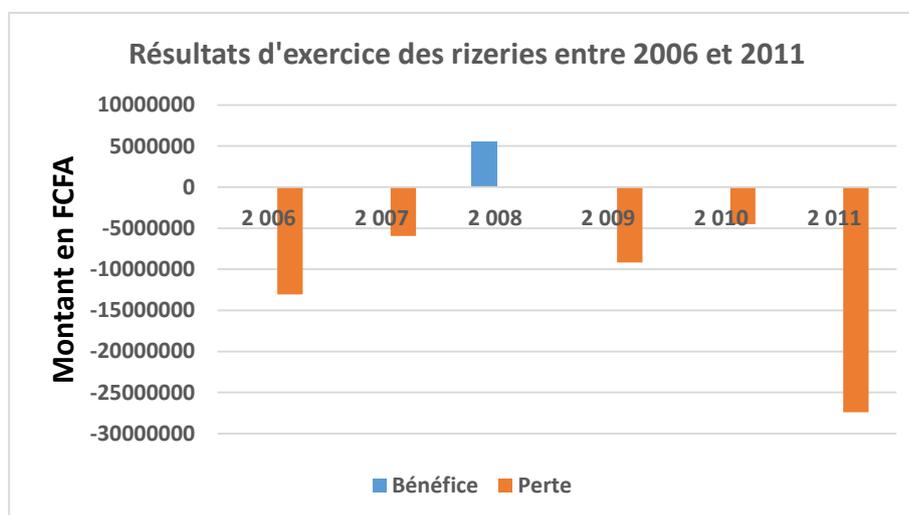


Figure 22: résultats d'exercice de la rizerie entre 2006 et 2011 en FCFA /an (réalisation personnelle)

Pour assurer un approvisionnement régulier de l'usine, la CNCAS autorisait l'union à récupérer le paddy destiné aux remboursements. L'union était censée le transformer avant de rembourser la CNCAS. Pour assurer le fonctionnement, la CNCAS finançait à hauteur de **20 millions** l'UH pour les besoins de fonctionnement de la rizerie : salaire, gasoil, huile etc. Cependant, la capacité de l'usine

ne permettait pas de décortiquer toute la production. Ainsi, le choix se faisait par loterie d'après le secrétaire général. Le tableau suivant résume les charges liées au fonctionnement de l'usine. Pour mieux analyser ces comptes, nous nous sommes focalisés sur les charges liées à la réparation et l'entretien de l'usine, les salaires (personnes intérimaires, salaires), les frais de déplacement et missions et le carburant.

L'analyse du tableau suivant montre que ces charges liées à certains postes de dépense sont très élevées. En plus, la comparaison de ces charges par rapport aux charges de fonctionnement de l'union montre qu'elles représentent 1 à 4,5 fois le budget de fonctionnement de l'union. Les postes qui occupent la majorité des charges sont : les salaires, l'entretien de l'usine et le carburant. Selon les enquêtes réalisées, les gestionnaires recrutaient deux équipes : une qui travaillait le matin et l'autre le soir ; *“tant que la population y trouve son compte, c'est très bien”* selon le dire des gestionnaires.

Tableau 8: tableau récapitulatif des produits et quelques charges liées aux rizeries en FCFA/an (réalisation personnelle)

	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
Produits	49 073 933	25 840 876	50 993 139	37 414 395	35 121 347	68 085 870
Entretien et réparation usine	16 789 354	11 870 665	18 417 614	16 071 978	7 043 136	4 153 030
Salaires	11 752 100	21 860 850	28 620 746	11 074 608	14 044 878	5 424 590
Missions	792 215	2 095 614	2 054 525	52 000	51 300	50 450
Frais de déplacement	46 200	723 551	260 248	131 000	70 100	354 890
Carburant	9 945 070	49 286 115	58 557 094	9 113 215	13 403 650	5 861 460
TOTAL des charges	62 121 912	31 793 549	45 472 655	46 597 89	39 641 139	95 477 265

6.7.1.2 Les prestations mécanisées : les tracteurs

Au moment du transfert, l'union a bénéficié de 3 tracteurs. En 2009, 2 de ces tracteurs et 3 autres petits camions ont été réformés à 13 millions et l'argent versé à la CNCAS. Cet argent a été déposé par l'UH comme apport pour acquérir deux nouveaux tracteurs à 75 millions en 2010. Cependant, les nouveaux tracteurs n'ont pas fonctionné de 2010 à 2014 à cause du conflit ; ce qui a occasionné une panne pour l'une des machines. L'analyse des résultats concernant la période 2005-2011. Le schéma suivant illustre les résultats d'activités pour cette période :

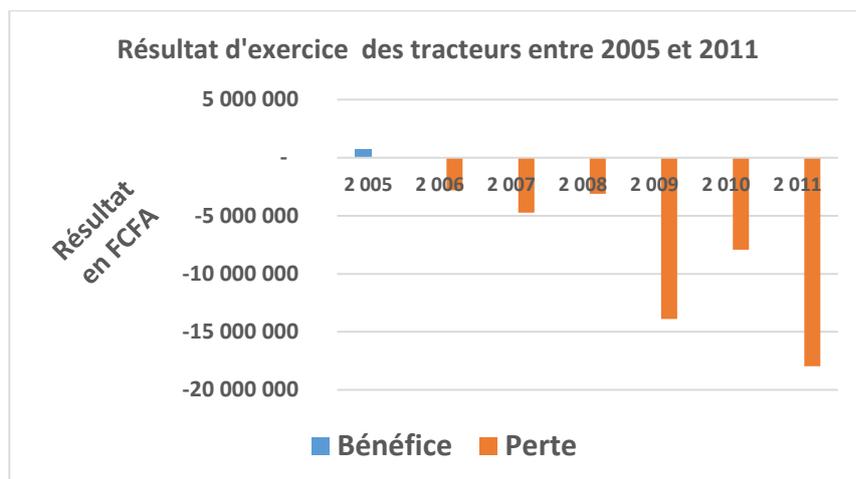


Figure 23: résultats d'exercice des tracteurs 2006 et 2011 (réalisation personnelle)

L'analyse de ce graphique montre au premier plan que les résultats d'activités sont déficitaires de 2006 à 2011. En plus de cela, on remarque une baisse exponentielle pour cette période. Le tableau suivant analyse les charges liées aux tracteurs, précisément le carburant, l'entretien et la réparation et les salaires.

Tableau 9: Tableau récapitulatif des produits et de quelques charges liées à la gestion des tracteurs (réalisation personnelle)

	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
Carburant	11 756 070	18 304 445	10 063 780	19 108 920	9 658 488	10 190 660	1 428 360
Achat pièces détachées	111 245	842 500	8 500	1 796 700	2 806 892	100 000	10 000
total des charges d'entretien	5 600 860	4 232 010	9 100 926	10 226 700	10 635 720	987 308	1 602 040
Salaire	2 373 738	2 458 467	1 788 940	2 456 740	2 817 132	1 571 524	270 800
TOTAL des charges	23 021 379	27 313 859	26 282 442	38 207 089	42 803 663	41 912 551	32 724 987
TOTAL DES PRODUITS	23 757 413	24 510 722	21 558 800	35 096 810	28 927 400	33 997 985	14 756 410

Le montant de la prestation varie d'une année à une autre, entre 17 500 et 19 000 FCFA à l'hectare. Ce montant reste faible par rapport au montant appliqué par les autres prestataires, qui est de 27 500 FCFA. Le ratio carburant sur total des charges montre que le carburant représente entre 22 et 68% des charges sauf en 2011 que l'on considère comme une année spéciale. En effet, la gestion de l'union était assurée par la commission intérim mise en place. En dehors du carburant, les charges liées à l'entretien occupent la deuxième position. Le ratio total des charges d'entretien sur le total des charges liées à l'activité montre qu'elles représentent 4 à 10%. Ces dépenses

d'entretien très élevées sont dues la vétusté du matériel. Les salaires entrent en troisième position et représentent 4 à 10% des charges. Ces résultats montrent que les coûts de fonctionnement de l'union sont très élevés.

En réalité, les pertes observées sont essentiellement dues à une consommation de carburant très élevée et une hausse du prix du carburant, non compensées par un accroissement des superficies à traiter et du montant de la prestation qui reste fixé à 19 000 FCFA à l'hectare. Selon les enquêtes réalisées, les quantités de carburant déclarées par les gestionnaires étaient très élevées. Ce qui montre d'une part la gestion non transparente de cette activité.

6.7.1.3 Le transport

L'union de Débi-Tiguet a bénéficié de 5 camions (1 de 10T et 4 de 5T) lors du transfert. L'objectif était de faciliter l'évacuation de la production, le transport des intrants et du riz décortiqué etc.

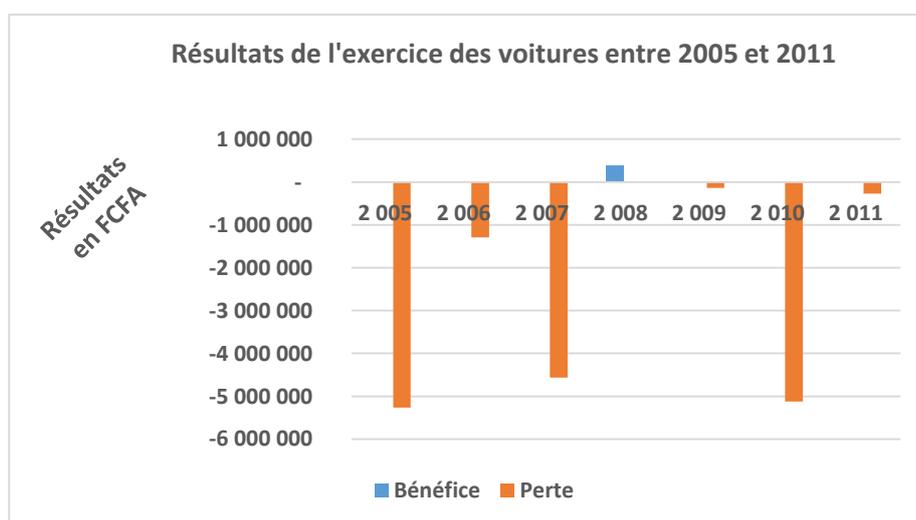


Figure 24: résultats d'exercice des tracteurs 2006 et 2011 (réalisation personnelle)

L'histogramme ci-dessus montre que les résultats de l'activité sont déficitaires sauf pour l'année 2008. Ces résultats observés s'expliquent d'une part par la vétusté du matériel qui engendre des frais d'entretien élevés et la hausse du coût du carburant ; c'est le cas en 2007 et en 2009. Cependant, le prix de la prestation n'est pas bien défini par des critères spécifiques. En plus de cela, les voitures étaient utilisées par la rizerie sans payer.

Le tableau suivant récapitule quelques charges liées au transport :

Tableau 10: Tableau récapitulatif des produits et de quelques charges liées au transport en FCFA (réalisation personnelle)

	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
Produits	8 041 915	7 217 481	8 158 128	10 856 356	10 252 685	750 000	50 000
Carburant	1 981 265	3 877 205	858 120	1 415 265	828 400	/	21 620
Achat Lubrifiants		24 200	24 850	7 200	21 200	2 400	22 400
Entretien et rép. véhicules	7 381 840	5 387 830	6 262 915	4 830 234	6 484 575	4 043 432	192 000
Salaires	2 569 835	2 315 500	2 499 170	2 435 500	2 470 000	1 550 000	80 000
TOTAL DES CHARGES	13 634 472	16 255 025	12 721 894	10 461 573	10 399 586	5 874 024	321 720

Les charges liées à l'entretien et la réparation des véhicules occupent entre 33 et 69% des charges et couvrent la majorité des charges. En effet, la vétusté du matériel engendre des frais d'entretien élevés qui ne sont pas compensés par une augmentation conséquente du prix de la prestation de décorticage. Les charges liées aux salaires occupent la deuxième place et couvre 14 et 26% des charges. Cependant, nous n'avons pas à notre disposition le nombre de salarié des années pour faire des analyses plus poussées afin de voir le salaire lié à chaque poste. Quant à l'entretien et la réparation des véhicules, l'union a bénéficié en 2006 de la coopération japonaise, en subvention, des pièces détachées qui ont permis de réparer les camions. L'une des problèmes majeurs est le manque de pièces de rechange adapté.

6.7.1.4 Achat et la vente de semences

Cette activité concerne l'achat et la vente de semences. Avant 1995, le casier de l'UH était très contaminé par les mauvaises herbes venant de partout. Pour lutter contre ce fléau, l'UH avait voté dans son règlement intérieur que toute les OP de base devaient s'approvisionner auprès de l'UH pour les semences. Ainsi, la CNCAS particularisait²⁹ les BLP. C'est en 1995 que l'union a obtenu son agrément pour la production de semence certifiée. Les semences couvrent environ 27ha d'après les personnes enquêtées. Cette activité était gérée par 2 responsables issus des 2 villages.

²⁹ Ce qui ne permettait pas aux OP de base de valoriser les BLP auprès d'autres prestataires

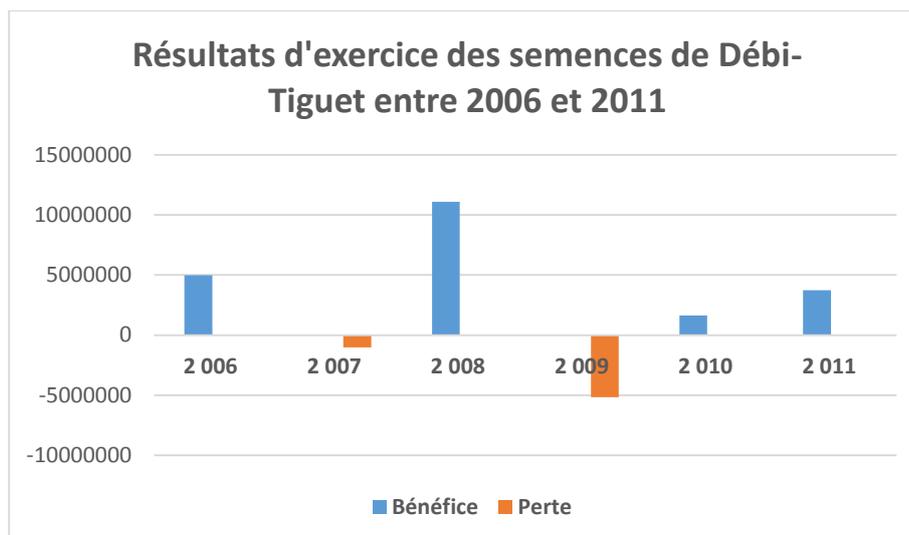


Figure 25: résultats d'exercice des semences 2006 et 2011 en FCFA (réalisation personnelle)

L'analyse de l'histogramme montre que l'activité semencière est globalement intéressante sauf pour les années 2007 et 2009. En effet, les pertes observées pour ces deux années sont dues aux coûts réels des semences qui n'étaient pas maîtrisés. Ainsi, une partie des frais n'est pas pris en compte dans le prix de vente, et donc supportée par l'union. Cependant, les semences sont bien valorisées au niveau de l'union, à raison de 300 FCFA le kg. La maîtrise du coût des semences et leur valorisation à un prix inférieur au prix de vente sur le marché a permis ainsi aux unions de dégager des bénéfices. Le tableau suivant récapitule quelques charges liées à l'activité de vente des semences

Tableau 11: Tableau récapitulatif des produits et quelques charges liées aux semences en FCFA (réalisation personnelle)

	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
Total des produits	56 585 200	38 310 244	126 150 800	45 072 009	43 510 300	25 672 199
Semences riz	33 582 505	10 138 300	88 831 815	49 300 330	22 712 150	19 065 430
Carburant	32 300	259 265	23 000	59 300	230 000	/
Contrôle semence	3 500 972	3 977 706	2 606 480	1 563 890	2 428 730	/
Sacs vides	3 410 855	13 998 155	2 831 345	2 480 000	1 270 000	257 000
Personnel intérimaire	1 826 758	1 195 015	2 220 270	1 946 621	82 450	393 155
Missions	162 000	499 500	41 185	29 790	10 000	38 500
Salaires	1 195 080	1 420 080	791 730	700 240	559 540	250 020
TOTAL des charges	51 592 005	39 322 930	115 055 380	50 238 786	41 860 292	21 949 382

L'analyse de ce tableau montre que les charges liées à l'achat de semence couvrent 25 à 98% des charges. Les autres chiffres avancés montrent que les charges sont maîtrisées sauf pour l'année 2007 où les charges dédiées à l'achat des sacs représentent 13 millions de FCFA environ.

6.7.1.5 Autres activités

D'autres activités sont développées par l'union de Débi-Tiguet. Il s'agit de la vente de carburant et la gestion des intrants. En ce qui les concerne, nous ne disposons pas de toutes les informations pour les analyser.

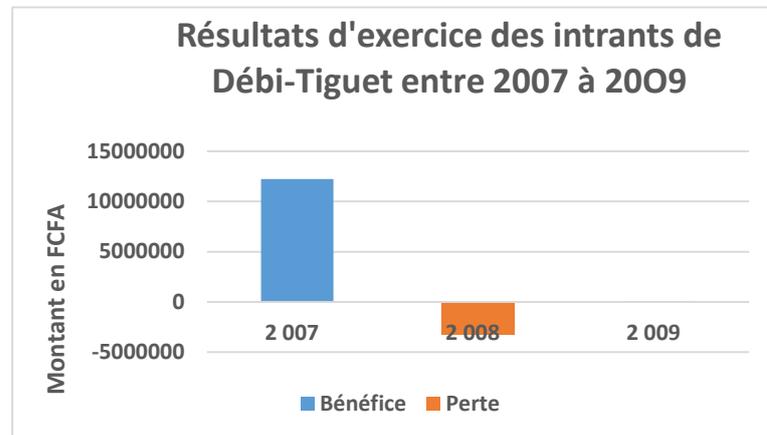


Figure 26: résultats d'exercice des intrants entre 2006 et 2011 en FCFA (réalisation personnelle)

En ce qui concerne cette activité, nous pouvons dire qu'elle est rentable pour l'union pour les 3 années concernées. Les pertes observées en 2008 s'expliquent par des ventes faibles.

En conclusion, nous pouvons noter les 5 activités rémunératrices de l'union. L'analyse des 5 activités rémunératrices de l'union, permet de dire que ces activités ne sont pas maîtrisées car accumulant des déficits financièrement. Seule l'activité « achat et vente d'intrant » dégage des bénéfices la plupart du temps. En dehors des charges qui sont très élevées, l'union supporte des charges, pour le compte de ses membres, qui ne sont pas refacturées. Ces déficits constituent ainsi une menace pour la pérennisation de l'activité principale de l'union, qui elle-même ne parvient pas remplir sa fonction première. Pour assurer une meilleure rentabilité de ces activités, le montant des prestations de la rizerie et du matériel doit être revu et fixé en tenant compte du coût de la prestation qui est actuellement supérieur aux prix pratiqués. Cependant, au niveau social, ces activités constituent la source principale de revenu en dehors de la riziculture pour une bonne partie de la population. Ainsi, ces résultats sont considérés comme un succès pour la majorité des agriculteurs.

6.7.2 L'union locale de Diawar

L'Union locale des producteurs de Diawar est composée de sections villageoises et de groupement d'intérêt économique mixte spécialisés dans la production de riz. Partie intégrante de l'union de Boundoum, elle y exploite **600 hectares** et plus de **2300 hectares** dans des aménagements sommaires de types périmètres Irrigués Villageois (PIV) réalisés sur emprunt des G.I.E au niveau de la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCAS). Pour assurer une meilleure gestion de l'union

de Boundoum, les activités génératrices de revenu ont été arrêtées et transférées aux unions locales suite à l'audit organisationnel réalisé en 2003. Pour mieux étudier la rentabilité de ces activités, nous allons nous focaliser sur l'union locale de Diawar. Les données dont nous disposons concernent les années 2013, 2014 et 2015.

6.7.2.1 La transformation du paddy (rizerie)

En 2004, l'UH local de Diawar disposait d'une usine, financée par les japonais et qui a fonctionné jusqu'en 2007³⁰. C'est en 2012 qu'elle a bénéficié d'un financement de la part de la fondation Africa ADEF. C'est ainsi que 41 millions ont été dédiés à l'achat d'une mini-rizerie pour la transformation du paddy, en juillet 2012. Les recettes de l'usine sont issues soit de la vente de riz, soit du son (50 FCFA/kg en hivernage et 30 FCFA/kg en CCS), soit du décorticage (16FCFA/kg de paddy) ou la vente de sacherie. Quatre types de riz sont valorisés à des prix différents : riz entier à 260 FCFA/kg, le riz fin brisé à 160 FCFA/kg, riz brisé intermédiaire 1 et intermédiaire 2 à 240 FCFA/kg. Pour chaque campagne, les prix sont fixés par le Comité Interprofessionnel sur le riz (CIRIZ). Ce dernier, un mois avant la fin de chaque campagne, fixe le prix de valorisation des différents types de riz et du paddy. Cependant, les différences observées entre les prix sont négligeables en dehors du riz fin brisé.

Tableau 12: Tableau récapitulatif des produits et quelques charges liées aux semences en FCFA (réalisation personnelle)

	Hiv. 2013	CCS 2014	CCS 2015
Produits	9 715 349	35 875 348	415 674 350
dépenses de fonctionnement	2 372 370	33 758 816	61 875 022
Dépenses d'investissement	1 840 840	3 200 000	10 256 020
Total des charges	4 213 210	33 758 816	430 933 477
Résultat net	5 502 139	1 100 352	20 865 386

Ces résultats montrent que l'union locale de Diawar accorde une importance capitale à la gestion de leur outil de travail. Ce qui est ressortait aussi des entretiens réalisés avec les gestionnaires de l'union locale. Les dépenses d'investissement représentent entre 9 et 44% des charges de l'usine. Ces investissements concernent des rouleaux, bobines, la clôture pour assurer la sécurité des locaux, une bascule, des moteurs Dinamo, un groupe électrogène, un compresseur, une bâche etc. En ce qui concerne les charges liées au fonctionnement de l'usine, les salaires y représentent 17 à 71%. Le personnel de l'usine est composé de 12 personnes et 100 ouvriers sont recrutés par campagne comme saisonniers. Pour limiter les charges salariales, le personnel de l'union a été

³⁰ Entre 2007 et 2012, l'union n'avait pas d'usine

diminué la campagne précédente. Quant à l'électricité, elle représente 4 à 24%. Ces deux postes constituent les charges les plus importantes des rizeries. Pour assurer le fonctionnement de l'usine, la CNCAS avait financé l'union locale à hauteur de 15 millions pour assurer le fonctionnement pour la saison.

Pour assurer la transformation du paddy, l'union locale avait signé un contrat avec la Banque National pour le Développement économique (BNDE). Elle avait financé l'union à hauteur de 201 millions (31 mille euros) pour la CCS 2015 afin que l'union puisse acheter du riz et le transformer avant de rembourser la banque. Pour la campagne prochaine (Hivernage 2016), un budget de 290 millions est déposé.

6.7.2.2 Les prestations mécanisées : les tracteurs

L'union de Diawar dispose deux tracteurs. L'un de ces tracteurs a été financé par la fondation ADEF pour un montant de 38 millions FCFA et l'autre acheté par l'union en 2007.

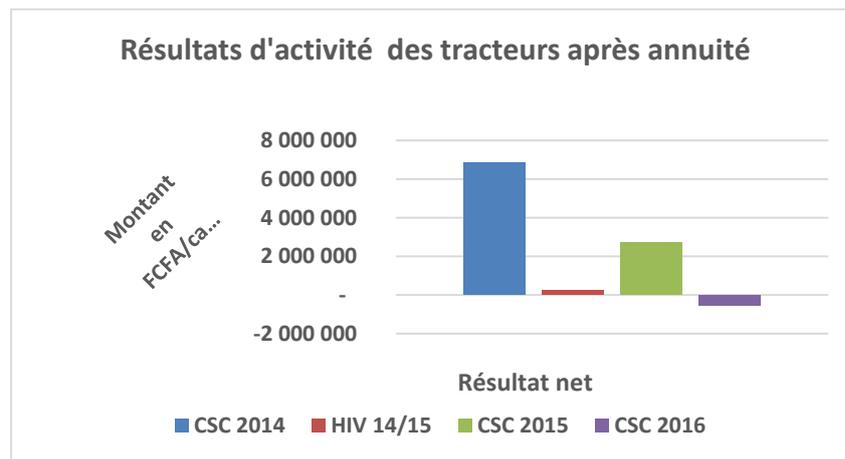


Figure 27: résultats d'exercice des tracteurs 2006 entre 2014 et 2016 en FCFA (réalisation personnelle)

L'analyse de ces diagrammes montre que les tracteurs sont rentables et permettent à l'UH de rembourser les annuités estimées à 9 121 612 FCFA/an pour 5ans (36 millions en tout). Les prestations des tracteurs ont permis à l'union locale de dégager des recettes qui varient entre 33 et 38 millions à raison de 25 000FCFA/ha pour l'offsétage et 35 000 FR pour la billonneuse. Les surfaces réalisées varient entre 1 300 et 1500 ha pour une durée de 69 à 88 jours de travail. Et cela n'est pas du tout négligeable. Le carburant représente entre 55 et 77% des charges.

L'analyse des charges montrent qu'elles sont bien maîtrisées par les gestionnaires. Pour assurer un service de qualité, les gestionnaires n'hésitent pas à investir. Ce qui explique le résultat négatif (-557 666 FCFA) expliqué en CCS 2016 lié à l'achat de deux pneus et de 31 disques charrue à 1 674 000FCFA pour un montant de 2,5 millions.

6.7.2.3 Achat et vente de semence

Nous n'avons pas à notre disposition, les charges liées à l'activité semencière. Les résultats dont nous disposons ne mettent en valeur que les ventes sauf pour l'hivernage 2014/2015. Le résultat net de cette activité était de 2 millions : 12 millions de recette et 10 millions de charge.

Cependant, ce résultat positif est dû à la valorisation du stock de semence de la CCS 2014. Sinon le résultat net serait négatif (-786 350 F CFA).

NB : Si les semences ne sont pas bien valorisées, elles peuvent être vendues à un prix inférieur. C'était le cas en 2014 où 240kg étaient vendus à 150 au lieu de 300FCFA le kilogramme et le reste du stock décortiqué au niveau de l'usine.

En conclusion, les activités développées par l'union locale sont rentables et montre l'importance capitale qu'accorde les gestionnaires pour la pérennisation de leur outils de travail. L'analyse des résultats d'activité, en plus des enquêtes réalisées auprès des gestionnaires de l'union locale, montre que les activités de l'union sont très bien planifiées par le gestionnaire et des rapports trimestriels sont rédigés pour faire un état des lieux des activités. En gros, le manuel de procédure de l'union locale semble être appliqué même si cela ne soit pas une garantie en soi.

7 DISCUSSION

Le stage nous a permis de faire un diagnostic sur :

- le fonctionnement des unions (diagnostic qualitatif)
- La redevance hydraulique et sa clef de répartition théorique et celles, appliquées par les agriculteurs (redevance et clef de répartition).
- les provisions DAT et leur évolution
- le recouvrement des impayés et le remboursement des dettes des unions
- la rentabilité des activités rémunératrices développées par les deux unions

Nous tenterons à travers cette discussion, de répondre à ces sous-questions afin éclaircir la problématique.

➔ Diagnostic qualitatif des unions

Le diagnostic qualitatif réalisé montre en réalité que les unions ne se sont pas professionnalisées comme il se doit. Les nombreux dispositifs mis en place pour les accompagner n'ont toujours pas montré le résultat escompté. En effet, 30 ans après le transfert des aménagements, nous constatons toujours la présence de certains problèmes qui ont été soulevés dans le rapport de Charles Fall (1998) et dans l'étude pour la mise en place d'un dispositif d'appui à la gestion et de prestation de services aux acteurs de l'économie agricole de la VFS' (Emmanuel Pousse et al, 1999) . Il s'agit du non renouvellement des organisations, de l'inapplication des règlements intérieurs et des manuels de gestion (souvent inexistant pour la plupart des unions) pour la plupart des unions, des cumuls de mandat qui ne favorisent pas la transparence des activités. Ces résultats semblent être le fruit d'un *déficit de compétences organisationnelles et de communication* qui se répercute sur la gestion intégrale de l'union et se caractérise par des commissions non fonctionnelles, composées d'individus qui ne maîtrisent pas forcément leur rôle et un retard du calendrier cultural.

Parallèlement le cahier des charges de chaque commission n'est pas défini de manière très claire pour la plupart de ces unions. C'est le cas de l'union de Débi-Tiguette où 3 commissions (dépense, marché et commercialisation) effectuaient le même travail. En cas d'absence, les personnes qui ne respectent pas le travail confié peuvent être remplacées par d'autres qui ne maîtrisent pas forcément le travail faute de formations ou d'alphabétisation. Ce qui peut avoir comme conséquence, l'inexistence de compte rendu de formation ou d'activité pour certaines unions mais aussi l'incapacité de ces personnes à multiplier les formations qu'ils ont bénéficiées soient avec la SAED ou des projets comme "**Bey Doundé**". En plus de cela, un déficit est également

noté dans la circulation des informations à temps des unions mères vers les groupements à la base. Ce problème a été souligné par l'ensemble des OPB enquêtées.

Il y a aussi le fait que malgré leur chiffre d'affaire élevé, les unions refusent de recruter des personnes compétentes. Seule l'union de Boundoum dispose d'un comptable salarié. Le bénévolat est un frein pour le fonctionnement des unions. Le cumul de toutes ces lacunes semble expliquer les échecs rencontrés auprès des unions enquêtées. En plus, un des problèmes majeur de ces unions est le bénévolat.

En termes de dynamique organisationnelle, certaines dispositions des statuts, des règlements intérieurs et des manuels de procédures des unions ne sont pas appliquées, créant ainsi une situation de laisser-aller, de tolérance et de mal gouvernance préjudiciable à la bonne marche de l'organisation. C'est le cas de l'union de Débi Tiguette. Dans le cadre de nos enquêtes, les personnes enquêtées ont souligné l'inaccessibilité voire l'inexistence de certains documents auprès des personnes qui sont censés les détenir. Rare est de voir une union qui nous a présenté les docs dans le cadre de nos enquêtes. Le contenu des contrats de concession et des NEG est très méconnu des unions.

Ainsi, l'analyse historique des unions montre que les changements observés au sein des unions semblent être l'initiative ou l'œuvre des autres acteurs. L'émergence du CGER n'est pas appréciée par toutes les unions. Ces derniers n'hésitent pas à contourner le CGER dans la mesure du possible ; ce qui permet leur permet de gérer leurs ressources comme ils le veulent. Ce déficit de compétence est aussi caractérisé par les problèmes de choix rencontré par certaines unions pour le choix des prestataires. Ces derniers ne disposent pas toujours des compétences requises ou du matériel nécessaire pour l'exécution correcte et de bonne qualité des travaux d'aménagements, de terrassement des canaux et de multiplication des semences. Ainsi, les unions peuvent être encadrées par la DAG pour le choix de ces prestataires.

➡ **Les redevances hydrauliques et leur clef de répartition**

L'analyse de ces résultats montre que la pendant 20 ans, (1992-2012), on a l'impression que la gestion de ces aménagements s'est faite à l'aveugle, l'Etat comme les bailleurs se satisfaisant d'un transfert fait à la va-vite. Durant ces 20 ans, la RH appliquée est inférieure à celle proposée par la NEG pour le casier de Débi depuis le transfert (80 000 au maximum au lieu de 95 000 FCFA/HA) et pareil pour le casier de Boundoum. Ce n'est qu'en 2012 que le casier de Boundoum a commencé à appliquer le montant recommandé par le NEG. Le tableau suivant récapitule la clef de répartition appliquée par l'union et celle proposée par la NEG :

Tableau 13: clef de répartition réelle appliquée par les unions (réalisation personnelle)

	Rubrique	Appliquée par l'union		Recommandation NEG
		2007-2010	2011-2014	
Boundoum		2007-2010	2011-2014	
	Fonctionnement	15	25 à 30	11
	Station + aménagement	85	71 à 75	31 pour Station de pompage et 47 aménagement
	DAT	-	-	11
Débi-Tiguët	Fonctionnement	16		9
	Station	57		45
	Aménagement	28		29
	DAT	-		25

NB : en ce qui concerne Boundoum, une seule commission gère à la fois la station et l'aménagement. Nous n'avons pas pu accéder à des informations plus détaillés.

Cette situation a des conséquences désastreuses sur tous les plans pour les unions. Concernant l'aménagement, les provisions pour entretien sont insuffisantes et les travaux se font de manière irrégulière avec des montants faibles par rapport à l'état des aménagements. Le montant dédié à la gestion de l'aménagement est égal à la moitié des recommandations des NEG (15 700 au lieu de 30 775 FCFA/ha/an). Les charges liées à la gestion des stations sont très élevées.

La somme des montants dédiés à la station, à l'aménagement et au fonctionnement des unions correspond au montant de la redevance collectée. Ainsi, nous posons deux hypothèses pour le DAT : soit le DAT n'est pas en réalité issu de la redevance hydraulique soit il est alimenté à la fin des campagnes par le biais des autres activités de l'union mère (semences et intrants), des amendes ou du solde de la redevance hydraulique. Ce qui explique d'une part l'alimentation irrégulière du compte DAT. Ce qui montre en réalité que les comptes déficitaires et excédentaires se complètent. Quant aux charges liées au fonctionnement de l'union, le quota de la redevance appliqué nous paraît très élevé. En effet, certaines charges ne sont pas du tout maîtrisées pour l'union de Débi-Tiguette. C'est le cas : de la voiture, des frais de mission trop élevés et le nombre de commissions très élevé qui entraîne une augmentation de la masse salariale.

Le schéma suivant montre le cercle vicieux que peut entraîner l'inapplication des recommandations des NEG :

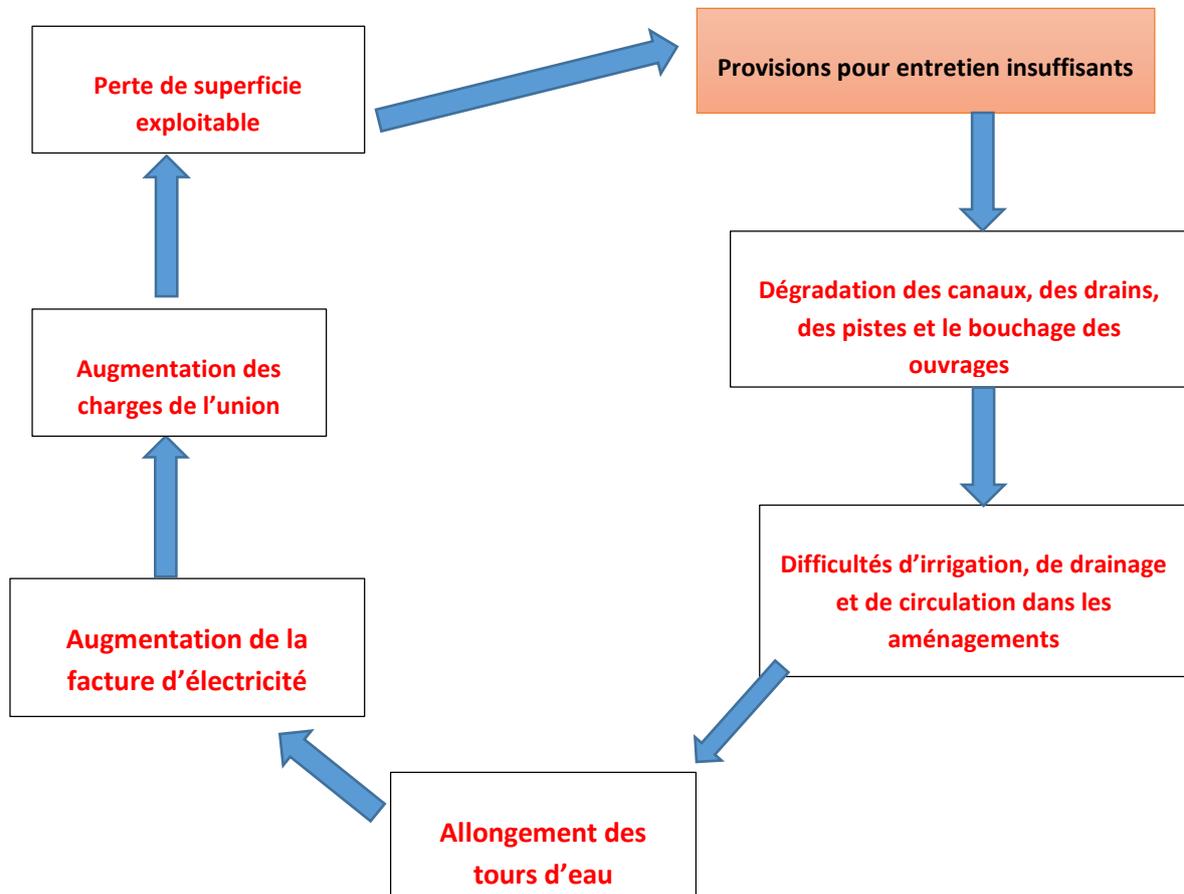


Figure 28: Conséquences liées au non-respect des recommandations des NEG (réalisation personnelle)

Ainsi, nous nous posons la question suivante : est-ce que les NEG sont des outils de gestion et d'interaction efficaces pour les UH dans leurs relations avec l'Etat via la SAED ? Vu qu'elles n'ont jamais été réellement respectées, par quoi faudrait-il les remplacer ?

Ces résultats remettent ainsi en cause le mode de calcul de la redevance hydraulique qui ne prend pas en compte la mise en valeur effective. Est-il possible de déconnecter gestion de l'eau et la mise en valeur ? En effet, les redevances appliquées par les UH ne prennent pas en compte les surfaces mises en valeur. Alors, il n'existe pas de lien entre les surfaces cultivées et le mode de calcul de la redevance. Cette méthode, proposée par le CGER pour chaque campagne, n'est pas envisageable selon les gestionnaires. Cela a des conséquences sur l'équilibre financier des unions.

Comment se fait le lien entre les surfaces cultivées et le mode de calcul de la redevance ? Avec quelles conséquences pour l'équilibre financier de l'UH ?

➡ le recouvrement des impayés et le remboursement des dettes des unions

Le montant des créances non recouvert montre l'inexistence d'une politique de recouvrement efficace. En effet, l'augmentation de ces créances est plutôt liée aux activités rémunératrices développées par les unions mais aussi au financement des agriculteurs qui n'ont pas accès au crédit. Elles étaient estimées à 314 millions en 2014 pour le périmètre de Boundoum et à 52 millions de FCFA (78 mille euros), pour le périmètre de Débi-Tiguët en 2011. Concernant les dettes, les OP de base sont les premiers à être concernées avec 25% pour Boundoum et 57% pour Débi. Dans les normes, ces montants devraient être déduits des créances avant de rembourser les OP de base les sommes dues.

Quant à l'augmentation des dettes, nous pouvons constater que les dettes fournisseurs de l'union de Boundoum concernent les prestations liées au fonctionnement de l'union : facture électricité (19 millions FCFA), direction autonome de la maintenance DAM (18 millions) etc. Quant à l'union de Débi-Tiguët, les dettes sont pour la plupart liées aux activités rémunératrices de revenu. Ce qui confirme l'idée selon laquelle ces activités rémunératrices entraînent l'union dans un cercle vicieux difficile à cerner et déstabilisent leur situation financière. La différence entre créances et dettes est positive pour les deux unions. Cette situation montre d'une part l'inefficacité des commissions qui sont chargés d'assurer le recouvrement des créances et d'autre part l'absence de sanctions pour ces deux unions.

L'annulation des dettes en 2002 et 2013 par l'Etat du Sénégal a permis de redonner un nouveau souffle aux organisations paysannes. Elle peut être considérée comme une stratégie des unions pour mieux tirer profit des politiques mises en place pour l'état.

➡ les provisions DAT et leur évolution

Les enquêtes réalisées montrent que le rôle du DAT n'est pas très connu des agriculteurs. Son faible niveau d'approvisionnement met en danger la durabilité des aménagements, ce qui est une indication que les gestionnaires appliquent encore une gestion limitée à court terme. Ces quelques dires d'agriculteurs le montrent bien : *"le problème actuel, c'est le DAT ; C'est de l'argent qu'on stocke sans savoir qu'est ce qu'on fait avec"*. Les analyses comptables montrent en réalité que la redevance hydraulique ne permet de couvrir que les 3 postes : fonctionnement, aménagement et station. Ce qui nous interroge sur son origine mais aussi sur les politiques de recouvrement mises en place par la SAED et la CNCAS. La question qui se pose est de savoir si les besoins en maintenance sont réellement couverts ou sous-évalués.

Les différences observées entre la situation théorique et la réalité montrent l'incapacité des unions à respecter les recommandations des NEG. Pour le casier de Débi-Tiguët, la différence est de 37% par rapport au solde théorique et de 61% pour Boundoum. Ainsi, ces résultats montrent que les unions ne mettent pas de réserves à long terme. Des détournements d'objectif sont très fréquents

concernant le DAT. C'est le cas de l'union de Débi, de Thilène et Kassak Nord. La question qui se pose alors est : comment est-il possible qu'il y'ait des détournements d'objectif dans la mesure où le déblocage d'un centime nécessite la signature du président de l'union, de la SAED et du CNCAS ?

Pour virer l'argent destinée aux DAT, le dépôt des ordres de virements est indispensable en campagne. Ce qui n'est pas le cas pour la plupart des unions. Selon les gestionnaires des unions, le non dépôt de ces ordres de virements arrange la CNCAS dans la mesure où il ne payera pas d'intérêt. Pour assurer son approvisionnement, les montants correspondants devraient être virés automatiquement sans même le dépôt de ces ordres de virement.

➔ Les activités rémunératrices développées par les unions

Le casier de Débi-Tiguette et l'union locale peuvent être considérés comme deux modes de gestion différents. Car l'union locale doit justifier toutes ses dépenses de la manière la plus claire pour décaisser l'argent mais aussi pour espérer bénéficier d'autres projets. Alors qu'à l'union de Débi Tiguette, les gestionnaires ne doivent rendre à compte qu'aux membres de l'union. Les analyses comptables réalisées montrent que les activités rémunératrices ne sont du tout bénéfique pour l'union de Débi, contrairement à l'union locale de Diawar. Les charges salariales, la vétusté du matériel et leurs entretiens et la non facturation à leur juste valeur de certains services (offsetage, le décorticage, le transport etc.) constituent le problème majeur de l'union de Débi-Tiguette. Mais aussi cela entraîne des pertes énormes pour l'union.

Les enquêtes réalisées auprès des gestionnaires montrent que ces derniers ne considèrent pas vraiment ces résultats comme des échecs. Selon l'ancien président de l'union de Débi : *“ l'union nous a permis de faire travailler beaucoup de jeunes dans l'usine, de construire 3 salles de classes (apport de 3 millions), d'acheter une ambulance pour un montant de 15 millions, de payer à la SENELEC pour l'arrivée de l'électricité (30 millions). L'argent est déduit du budget de fonctionnement de l'union. En plus, nous disposons d'un budget pour l'action sociale (800 mille environ). La population s'y retrouve carrément. Nous vivons dans un endroit très reculé et il est impossible de trouver du travail aux alentours”*. Donc à leur niveau ce n'est pas des échecs mais un succès.

Malgré les comptes de résultats par activités déficitaires, les activités continuent d'exister. Cette situation s'explique par la complémentarité qui existe entre les recettes de l'union en général mais aussi le rôle social qu'elles jouent. Ces déficits constituent une menace pour la pérennisation de l'activité principale de l'union, qui elle-même ne parvient pas remplir sa fonction première. En effet, l'union ne parvient pas à dégager un bénéfice pouvant lui permettre de constituer des réserves suffisantes pour faire face à de grosses réparations. Quant à l'union de Boundoum, une attention particulière est accordée aux DAT. Les surfaces exploitées par cette union permettent de dégager un montant dédié aux DAT.

Cette situation montre aussi que les sous comptes ne sont pas bien séparés et les revenus de l'union se complètent. La non-séparation des comptes a été soulevée par l'ensemble des unions enquêtées. Selon les gestionnaires, la CNCAS ne sépare pas les comptes et "il le fait exprès". Ce qui explique d'une part les résultats d'exercice observé pour Débi-Tiguët.

CONCLUSION

A partir de notre bibliographie et des enquêtes menées au départ, nous avons réalisé des enquêtes auprès des unions pour faire une analyse qualitative. Ces enquêtes nous ont poussé à choisir 2 unions en l'occurrence l'union de Boundoum (et l'union locale de Diawar) et l'union de Débi-Tiguette pour une analyse quantitative (quantitative) des comptes d'exploitation et des données récoltées. Elles nous ont permis de décrire le fonctionnement d'une union hydraulique, ses organes de décision et les commissions qui la composent. Nous avons aussi étudié les provisions DAT et leur évolution, le recouvrement des impayés et le remboursement des dettes des unions mais aussi la rentabilité des activités rémunératrices développées par les deux unions. Ces résultats nous ont permis d'avoir une idée sur la rentabilité financière des unions.

A travers les comptes d'exploitation, nous avons tenté de faire une analyse quantitative plus fine de ces comptes. Ce travail a été réalisé en étroite collaboration avec nos deux interlocuteurs (CGER et SAED). L'analyse des comptes d'exploitation montre que la situation financière des unions dépend de la bonne gestion des activités rémunératrices. En effet, les analyses quantitatives montrent qu'elles sont excédentaires pour l'union locale de Diawar et déficitaires pour l'union de Débi-Tiguette.

➡ Evolution des rôles des unions

L'analyse de la trajectoire des unions montre qu'elles ont évolué ces dernières années. Ces deux dernières décennies, leur trajectoire est marquée par les intempéries de 2001, la crise de 2008 et l'arrivée des piqueurs suceurs depuis 2012. Cela, on peut dire, a entraîné la baisse des rendements et l'impossibilité de rembourser les dettes pour certaines OP de base. Face à ces situations, elles ont bénéficié soit de l'appui des bailleurs par le biais des projets soit des unions qui les ont financés, ou par l'état qui a annulé deux fois les dettes en 2002 et en 2013. Ces annulations ont été faites par l'union sans émettre des critères de sélection. Cela revient d'une certaine manière à encourager les mauvais payeurs. Toute fois ces annulations ont permis à l'union de Débi de bénéficier de deux tracteurs presque gratuitement. On se pose alors la question si l'annulation des dettes ne fait pas partie des stratégies des unions ?

La dynamique observée dans la vallée nous interroge beaucoup sur la vraie définition des unions et leur rôle. L'analyse de la situation actuelle des unions montre que leurs rôles ont beaucoup évolué ces dernières années. En effet, en dehors de leur mission principale qui est d'assurer la gestion de l'eau et des aménagements, les unions assurent aujourd'hui :

- la gestion des services liés à la production,
- le financement des OP de base en cas de rupture avec la banque,

- de fournir du travail aux membres des villages. C'est le cas de Débi-Tiguette qui fournit des emplois à des jeunes qui n'ont pas d'autres issues que les activités développées par l'union. Ces activités annexes peuvent être considérées comme les uniques sources de revenu des villageois en dehors de la riziculture.

- de financer les infrastructures (hôpital, achat d'ambulance, subventionner les commissions d'adduction eau potable (AEP), etc.

Ces quelques rôles que jouent ces unions, en dehors de leur activité principale, montrent qu'elle jouent d'une part le rôle de l'Etat via la subvention et l'assistanat des personnes démunies, les offres d'emploi aux habitants des villages ; d'autre part, elles jouent le rôle de banquier en fournissant du crédit aux OP de base et individuels en cas de besoin. Les différentes enquêtes réalisées montrent que le côté social joue un rôle dextrement important. Selon les dires de quelques agriculteurs : *“ le problème du collectif fait qu'il est difficile de gérer les choses. Les gens pensent qu'ils doivent bénéficier des services quel que soit la situation ”*. Le diagnostic général remet en cause la capacité des unions à assurer de la gestion d'outils relativement complexes à gérer techniquement et financièrement (infrastructures lourdes et souvent surdimensionnées ; atomisation des producteurs ; circuits de financement complexes ; autogestion). En plus, le volontariat appliqué par les unions, ne permet pas d'assurer de la bonne gestion de ces unions. Pour assurer une meilleure gestion des unions, il faudrait revoir les rôles, missions et responsabilités de chaque commission. Les choix des représentants doivent se faire sur des critères bien définis et non basés sur le nombre de voix. Mais aussi mieux assister des acteurs tels que le CGER qui joue aujourd'hui un rôle extrêmement important dans la gestion des unions. Ce qui remet en cause le rôle des gestionnaires des unions. La mise en place d'une base de données commune (surface par exploitant, nombre d'hectare dans les différents types d'aménagement, dettes en cours etc.) accessible aux acteurs est indispensable. En effet, la capitalisation des données, est un réel problème au niveau de la SAED mais aussi du CGER³¹.

L'Etat financier des UH et leur évolution

Une bonne assise financière de ces unions passe par la rehausse de la redevance hydraulique et une bonne gestion des activités rémunératrices. La redevance appliquée par l'union de Boundoum respecte les recommandations de la NEG contrairement à l'union de Débi-Tiguette. Pour assurer la pérennité des aménagements et un fonctionnement normal des unions, la fixation de la redevance hydraulique doit être indexée à la superficie mise en culture avec l'élaboration d'un budget de

³¹ Nous avons assisté dans le cadre de notre stage à la formation des comptables CGER pour l'utilisation d'un logiciel intitulé CGER Manager. Ce dernier est un outil très efficace qui permet au CGER d'avoir une base de données qui regroupe les informations de toutes les unions qu'il assiste.

campagne. La décision d'aller en campagne sans perdre de l'argent doit se faire par une bonne analyse des charges fixes variables et du seuil de rentabilité. La survie des unions en dépend.

Les 2 études de cas montrent que la situation financière des unions est la suivante :

- Débi-Tiguette : les résultats d'exercice sont déficitaires entre 2006 et 2012 sauf en 2009 liées d'une part aux activités rémunératrices déficitaires et d'autre part à la mauvaise gestion de l'UH ;

- Boundoum : les résultats d'exercice sont excédentaires entre 2006 et 2012 sauf en 2009. Ces résultats montrent que les charges sont bien maîtrisées. En ce qui concerne l'union locale de Boundoum, les activités rémunératrices excédentaires.

La prise en compte dans la redevance hydraulique des provisions pour entretiens et renouvellements futurs est une nécessité ainsi qu'une alimentation régulière du compte DAT. Mais aussi la séparation des comptes. Les unions doivent faire des efforts pour maîtriser certaines de leurs charges de fonctionnement (exemple : mieux organiser les déplacements dans le casier et les missions). La séparation des comptes est plus qu'indispensable pour assurer la séparation des recettes issues de différentes activités. Une étanchéité des comptes DAT et Entretien est nécessaire afin d'éviter les détournements d'objectif d'après la SAED. Face à l'état des aménagements, il faudrait réfléchir sur l'utilisation du DAT. Il peut être utilisé pour le renouvellement des équipements et à l'entretien des aménagements.

Concernant les activités rémunératrices, avant d'en entamer une, l'union doit s'assurer de son autofinancement afin d'éviter d'utiliser des recettes tirés d'autres activités. D'après la SAED et la CNCAS, chaque activité doit être financée par ses ressources propres et détenir un compte en banque. Pour cela, l'union doit établir un budget qui permettra d'évaluer les charges et déterminer par là le montant de la facturation des prestations sur la base des besoins. Le montant des prestations doit être revu et fixé en tenant compte du coût de chaque prestation. Une bonne gestion de ses activités passe par la mise en place d'un GIE qui gère les activités annexes de l'union sous couvert de l'UH. La mise en place des subventions à condition de mettre en place ce GIE peut être une idée pour contraindre les unions à respecter cela.

Pour les créances, la mise en place d'une politique rigoureuse de recouvrement des créances est plus qu'indispensable pour redresser la situation financière de ces unions. Elle doit être une priorité.

Il faudrait mettre en place une politique de couverture de toutes les charges par les produits en refacturant à ses clients les charges qui leur sont imputables. L'analyse de la situation financière des unions montre qu'elles vivent sous perfusion. L'annulation des dettes, l'appui non négligeable des projets de développement et les subventions de l'Etat montrent que les unions ne sont pas capables à elles seules de dégager des recettes nécessaires pour investir (équipement agricole,

construction d'hangars etc...) et d'assurer un approvisionnement régulier du compte DAT. La pression du fisc qui oblige les riziculteurs à payer la **prime fixe** ³²montre encore une fois la vulnérabilité des unions. L'Etat du Sénégal, dans l'objectif d'atteindre l'autosuffisance, envisage de supprimer la prime fixe pour les unions et de supporter les charges liées à cette prime. Et donc ?

Cette situation remet en cause la possibilité pour les UH, et plus largement les producteurs dont elles sont l'émanation, de prendre totalement en charge et sur le long terme (amortissement, entretiens lourds) les coûts afférents à ces périmètres. Malgré la systématisation de la double culture, les unions n'arrivent toujours pas à prendre en charge la gestion des aménagements sans intervention de l'Etat. D'autant plus que la rentabilité de la riziculture n'est pas rentable pour les exploitants de ces périmètres qui détiennent des surfaces très faibles. Avec des rendements qui varient entre 7.1 à 9.8t/ha et une valeur ajoutée qui varie de 423 000 à 842 000 FCFA/ha (avec une moyenne de 580 000FCFA/ha), la rentabilité de la riziculture cette catégorie d'exploitation (exploitants qui n'ont des parcelles que dans les aménagements publics) exige que l'agriculteur s'y consacre exclusivement et que la récolte soit assurée par la main d'œuvre familiale (DEME Abdoulaye, 2015). D'autant plus que la gestion de ces infrastructures coûteuses se fait toujours avec intervention publique (aide, subvention, projets...) ?

➡ Le transfert des aménagements

Trente années après le transfert des aménagements, nous constatons que les agriculteurs sont nostalgiques des années 90, avant le transfert. La question qui se pose est : l'Etat a-t-il pris le temps de bien poser les jalons d'un bon transfert à des agriculteurs qui ne l'ont jamais demandé ? Une fois transférées, ces unions ont-elles bénéficié des mêmes politiques d'accompagnement ?

Les enquêtes réalisés montrent que des unions tels que Boundoum, Débi-Tiguette et Pont gendarme ont été considérées par la SAED comme des vitrines à un moment donné : Boundoum est considéré comme le modèle par excellence et Débi Tiguette l'était vers les années 2000. Certaines unions semblent être favorisées au détriment des autres. Les unions telles que Dagana A, B et C montrent que ces unions semblent être abandonnées. La complexité technique des CC et des NEG ne permet pas aux agriculteurs de maîtriser le contenu de ces documents. Leur mise à jour est plus qu'indispensable. Aujourd'hui, 30 ans après le premier transfert, certaines unions nécessitent une deuxième réhabilitation. Pour assurer la pérennité de ces aménagements, la mise en place d'une provision destinée à entretien est plus qu'indispensable. Les entretiens sont

³² La prime fixe représente la contrepartie de la garantie de la puissance souscrite. La facture d'électricité des unions est composée d'une prime fixe liée à la puissance souscrite et d'une part variable calculée en fonction de l'énergie électrique consommée. Des pénalités peuvent aussi être appliquées en cas de non-respect de certaines conditions d'utilisation de l'électricité, en particulier le dépassement de la puissance souscrite.

irréguliers et insuffisants par rapport à des aménagements. La mise en place de réserve en cas de difficultés lors de la campagne permettra de mieux gérer les aménagements.

Cependant, nous nous interrogeons sur l'impact social de ces aménagements sur la population. A première vue, les aménagements semblent ne pas impacter la vie des agriculteurs sur le plan de l'habitat, des infrastructures, le niveau de vie etc. La pauvreté est très présente et la vie de ces populations extrêmement difficile.

► **Les modalités de recouvrement de la redevance et la gestion des aménagements en comparaison avec les textes officiels qui cadrent les postes de dépenses**

En comparaison avec les textes officiels, nous pouvons retenir que les unions n'appliquent pas les recommandations des textes officiels. Les unions dans le delta sont confrontées à des difficultés. D'une part nous avons des producteurs qui aimeraient profiter du service de l'eau à moindre coût (le « willingness to pay ») ; et de l'autre l'Etat via la SAED qui aimerait que ces investissements soient performants au plan économique et technique sur le long terme. Cependant, ce dernier, ne se donne pas les moyens pour favoriser une gestion rigoureuse des AHA, et entre les deux des UHs qui naviguent au gré des rapports de force entre ces deux pôles. Ainsi, les unions ont tendance qu'on peut comprendre à privilégier le point de vue de leurs membres et cette situation est compréhensible, comme le montre l'analyse qualitative. Cette dernière fait ressortir entre autres, le manque de formation des responsables et le manque de suivi des services de l'Etat, qui occasionnent de nombreux ratés alors qu'ils étaient pour une bonne part prévisibles lors du transfert. Aujourd'hui, 30ans après les premiers transferts, une nouvelle réhabilitation s'impose pour certains aménagements.

Sur le plan des renforcements des compétences, les enquêtes réalisées montrent que la professionnalisation des unions est loin d'être achevée. Cependant, la mise en place de politique draconienne par la SAED et la CNCAS depuis 2012 semble être un élément qui a bouleversé le fonctionnement des unions. En plus de l'adhésion obligatoire au CGER, la mise en place des budgets de campagne et des plans prévisionnels de campagne a permis au CNCAS de mieux gérer les ressources des unions. Cependant on observe une grande réticence des unions qui les considèrent comme des contraintes pour bien gérer les ressources. Selon le dire des agriculteurs : *« avant l'arrivée du CGER dans la vallée, il fallait des gendarmes pour que les renouvellements des OP se fassent tranquillement ».*

La situation actuelle des unions remet en cause l'efficacité du processus de transfert de ces unions. La question qui se pose est : l'Etat a-t-il pris le temps de bien poser les jalons d'un bon transfert à des agriculteurs qui ne l'ont jamais demandé ? Une fois transférées, ces unions ont-elles bénéficié des mêmes politiques d'accompagnement ? Faudrait-il revenir à l'ancienne méthode qui consiste à centraliser toutes les activités au niveau de la SAED ?

Cette situation nous interroge sur les rôles de l'Etat dans tout ce processus et sur le propriétaire de ces aménagements (et des terres aménagées). Les enquêtes réalisés montrent que des unions tels que Boundoum, Débi-Tiguette et Pont gendarme ont été considérées par la SAED comme des vitrines à un moment donné : Boundoum est considéré comme le modèle par excellence et Débi Tiguette l'était vers les années 2000. Certaines unions semblent être favorisées au détriment des autres. Les unions telles que Dagana A, B et C semblent être abandonnées. La complexité technique des contrats de concession et des NEG ne permet pas aux agriculteurs de maîtriser le contenu de ces documents. Leur mise à jour est plus qu'indispensable. Pour assurer la pérennité de ces aménagements, la mise en place d'une provision destinée à entretien est plus qu'indispensable. Les entretiens sont irréguliers et insuffisants par rapport à des aménagements. La mise en place de réserve en cas de difficultés lors de la campagne permettra de mieux gérer les aménagements.

Références bibliographiques

- Le GAL.(1995). Gestion collective des systèmes de culture en situation d'incertitude : le cas de l'organisation du travail en double culture de l'INA de Paris Grignon,
- (Duteurtre G. et Dieye ; 2011). Les rapports de mission du CGER réalisés par M Le Garnic (2011)
- Le GAL (1993). Les budgets de culture irriguée dans le delta du fleuve Sénégal, 31 pages
- Le GAL 199 Base Pour la conception d'un cadre de représentation
- JAMIN (1986). La double culture dans la vallée du fleuve Sénégal : Mythe ou réalité ?
- BARDHAN.(1989). A note on interlinked rural economic arrangements, *in*BARDHAN P. *The economic theory of agrarian institutions*, Clarendon Paperbacks, pp. 237-243
- DEME.(2015). La riziculture irriguée dans le Delta du Sénégal : fonctionnement, rentabilité et diversité, 110 pages
- Dia. (2012). Évolution des politiques publiques dans le Delta du Sénégal : les réponses organisationnelles et spatiales au désengagement de la SAED. Solutions préventives aux conflits d'usage ou facteur d'inégalités dans le Delta du Sénégal?. Disponible sur <https://vertigo.revues.org/12302>
- Fall. (1998). Gestion de la redevance hydraulique dans les grands aménagements transférés du delta du fleuve Sénégal, CIRAD TERA n°30/98, 109 pages
- Kamara. (2013). Développements hydrauliques et gestion d'un hydro système largement anthropisé : le delta du fleuve Sénégal. Université d'Avignon et Université Gaston Berger de Saint-Louis, 472pages. Disponible sur file:///C:/Users/ADB/Downloads/guide_redaction_biblio.pdf
- Le Gal et al (2003). Water pricing and sustainability of self-governing irrigation schemes. *Irrigation and Drainage Systems*. 17(3): 213-238.
- Legoupil.Et al. Pour un développement durable de l'agriculture irriguée dans la zone soudano-sahélienne. Synthèse des résultats du Pôle Régional de Recherche sur les Systèmes Irrigués, Dakar 30 nov. – 3 déc. 1999, PSI/WECARD CORAF. Disponible à la bibliothèque du CIRAD
- Wester et al.(1995). Locally manage irrigation in the Senegal River valley in the aftermath of state disengagement. The Short report series on Locally Managed Irrigation. Report 9. IWMI; Colombo.

Ostrom.(199)2. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Commission Universite Palais, 300 p.

Moustier, P. (2012). *Organisation et performance des filières alimentaires dans les pays du Sud: le rôle de la proximité*. UMR MOISA.

Récalt.(2012). Agriculture et gestion sociale de l'eau. ». *Pour* 1/2012 (N° 213).p,195-201
[URL: www.cairn.info/revue-pour-2012-1-page-195.htm](http://www.cairn.info/revue-pour-2012-1-page-195.htm).

SAED. (2015). 11ème lettre de mission

WADE et al.(2002). Les outils d'aide à la discussion, à la négociation et à la décision pour une gestion performante des aménagements hydro-agricoles. 26 pages

Robast et al.. (2006). Quelles organisations interprofessionnelles au Sénégal?. *Comparaison avec la France et élaboration d'une grille d'analyse, rapport, MOISA, ISA, CIRAD*.

Annexes

Table des annexes

<i>Annexe 1: Thématiques de recherche et grille d'analyse</i>	90
<i>Annexe 2: Tableau récapitulatif des différentes commissions des unions)</i>	92
<i>Annexe 4: présentation du plan de trésorerie</i>	95

Annexe 1: Thématiques de recherche et grille d'analyse

Les entretiens semi directifs aborderont les thématiques suivantes :

Thème1 : Présentation générale

Pour chacune de ces UH, il s'agira de décrire : le périmètre de gestion et son évolution dans le temps (histoire), (2) les modalités de gestion interne - et les outils qu'elles utilisent pour ce faire, (3) les activités développées et l'identification des tournants historique importants. L'identification des tournants historiques est un bon indicateur pour comprendre la trajectoire des unions.

Les questions soulevées dans notre grille d'analyse sont :

- Quels trajectoires ont-elles suivi de 2000 à 2015 ?
- Quelles sont les éléments clés qui ont entraînés ces changements ?
- Quel est l'effet de ces changements sur la durabilité de ces organisations ?

L'organisation : comment s'organisent ces UH pour gérer les activités ?

- Quelles sont les différentes commissions qui existent au sein de ces unions ?
- Ces commissions maitrisent-elles les tâches qui leur sont confiées par l'union ? Par qui ?
- Existe-t-il des agents sur le terrain ? Que font-ils ?
- Le nombre d'agent de ces UH a-t-il évolué dans le temps ? Pourquoi ?
- Quelles sont les activités annexes développées par les unions depuis 2000 par l'union ?
- Ces activités ont-elles eu un ou des impacts sur la structuration des UH ?

Thème 2 : Les dynamiques autour de la redevance (taux + prélèvement)

Il s'agira d'étudier les montants de la redevance hydraulique depuis les deux dernières décennies et leurs clefs de répartition. Mais aussi d'étudier les dispositifs mis en place par les unions pour **recouvrir la**

redevance, l'historique du taux de recouvrement, les politiques d'enforcement mises en place pour sanctionner les "mauvais payeurs", le niveau d'application de ces politiques d'enforcement, leur efficacité et les difficultés rencontrées.

Les questions soulevées dans notre grille d'analyse sont :

- Quel mode de calcul du coût hydraulique ?
 - Quel est le montant actuel de la redevance ? Son historique depuis 2000 ?
 - Quels éléments sont pris en compte dans le calcul de la redevance ?
 - Quelle clef de répartition est mise en place par l'union ? Sur quelle base ?
 - Quel niveau de redevance permet de pérenniser les périmètres sur le long terme ?
 - Au niveau actuel de la redevance et de son recouvrement, les frais d'exploitation, de fonctionnement et de maintenance sont-ils couverts ?
 - Quelle mode de recouvrement de la redevance est mise en place ?
 - Existe-t-il des politiques d'"enforcement" (obligation) pour recouvrir la redevance ?
- Comment améliorer la redevance ?
- Existe-t-il un compte pour allocation des provisions ? Quel montant ?
- Comment est utilisé cet argent ?
- Quelle est la relation entre plan de maintenance et sa répercussion sur la redevance ?

Thème 3 : la diversification éventuelle des activités (au-delà de l'organisation et la maintenance des infrastructures) :

Il s'agira d'étudier les activités développées depuis les années 2000 par les UH. Cette analyse permettra de voir les difficultés rencontrées par les UH et les stratégies développées pour y remédier.

Les questions soulevées dans notre grille d'analyse sont :

- Quel rôle joue l'UH en ce qui concerne :
- L'approvisionnement en engrais, herbicides, gasoil etc... ?
- La collecte du paddy pour le paiement de la redevance ?
- Quelles sont les modalités de gestion financière des UH ?
- Le budget de l'union est-il équilibré ?
- Les recettes permettent-elles de couvrir les dépenses ?
- Comment l'argent est-il dépensé ? Pour quelles activités ?
- Quels problèmes peuvent poser les impayés dans l'équilibre financier des unions hydrauliques ?
- Quelles sont les activités développées en annexe par les UH depuis les années 2000 ? Pourquoi ?
- Quels en sont les conséquences ? Au niveau organisationnel ?
- La diversification a-t-elle permis de réutiliser ces investissements ?

Afin de mener à bien notre travail, il serait intéressant de disposer des documents qui nous permettront de bien mener le travail ou de nous orienter vers les personnes ressources qui gèrent cela.

Thème 4 : Les contrats :

- Y'a-t-il des contrats avec les acteurs de la filière ? -Lesquels ?
- Quels sont les types de contrat qui existent entre les unions hydrauliques et les différents acteurs de la filière ?

Le tableau suivant récapitule les entretiens réalisés avec les acteurs :

Acteurs	Thématiques			
	Historique	Redevance	Contrat	Diversification
Op de base	1	1	1	1 et 2
Unions	1	1 et 2	1 et 2	1 et 2
CNCAS	1	1	1	1
CGER	1	1 et 2	1 et 2	1 et 2
Conseillers SAED	1	1 et 2	1 et 2	1 et 2
FPA	1	1	1	1

Légende : 1- première phase : Enquête exhaustive avec toutes les UH et acteurs du delta
2- deuxième phase : enquête auprès des UH sélectionnées

Annexe 2: Tableau récapitulatif des différentes commissions des unions (réalisation personnelle)

Commission	Rôles
Aménagement /station	Gérer l'eau de la station de pompage jusqu'aux canaux secondaires ; sauvegarder l'aménagement dans le but de sa pérennisation ; de distribuer les parcelles aménager aux différentes O .P. de base ; de maximiser la mise en valeur des surfaces emblavées ; contrôler et de diagnostiquer l'ensemble des aménagements ; d'élaborer un calendrier des travaux à effectuer et de superviser le personnel d'entretien ; veuillez au bon déroulement des travaux
exploitation/irrigation	- la distribution et l'organisation de l'eau à partir des prises d'eau (modules), situés sur les canaux secondaires (prise de quartier) ; de contrôler l'aspect et l'itinéraire technique et les façons culturales ; de veiller au respect des règles de gestion de l'aménagement et de planifier les travaux d'entretien et de réfection qui incombent aux OP de base.
Matériel agricole	- de respecter le calendrier cultural ; pouvoir réaliser des économies d'échelle ; de contrôler les niveaux de production ; de dégager des recettes pour les UHs afin de pouvoir acheter de nouvelles machines .La gestion des magasins de stockage est assurée par cette commission. NB : Elle est censée être autonome et détenir un compte en banque séparé des autres comptes
crédit	- de piloter la recherche de financement et sa maximalisation ; de transmettre les dossiers d'expression de besoins aux services de la SAED pour le visa technique avant que ce dernier ne l'envoie à la CNCAS ; de recevoir les réponses d'octroi de crédit de la CNCAS et de rendre compte au bureau et aux responsables de chaque O.P. de base sur les avis de la banque (le montant accordé à chaque bénéficiaire et les raisons sur les refus si le cas se présente) à l'occasion d'une réunion dont il est l'initiateur. Ce qui permet à l'union d'apprécier la solvabilité des membres non bénéficiaires ou ayant une insuffisance de crédit CNCAS dans le but de déterminer le montant de crédit que l'union pourrait leur accorder ; de faire le rapprochement entre les éléments de l'expression de besoins, les besoins réels et les superficies déclarées (en collaboration avec le responsable de l'exploitation et le trésorier); d'élaborer les états d'endettement individuels et des situations de recouvrement et de gérer les amendes

Commission	Rôles
Recouvrement	de procéder au recouvrement des arriérés et des dettes de la campagne en élaborant les exigibles pour chaque O.P. de base mais aussi au niveau individuel ; de gérer l'état des arriérés de dettes et des moratoires ; de suivre de façon régulière les remboursements et relance des différents débiteurs.
Commercialisation	d'assister aux récoltes; de collecter la production destinée au remboursement des arriérés de la dette issue de la redevance en eau et des intrants par l'union; de suivre les opérations de vente et de recouvrement entre l'union et les rizières; de la transformation du paddy et de sa valorisation; du stockage des produits de la récolte jusqu'à leur évacuation par le rizier accrédité; d'établir des situations de remboursement en nature à l'attention de la commission de recouvrement et du crédit.
- contrôle : gage d'une bonne gestion des unions	<p>Contrôler l'UH sur tous les plans ; vérifier l'exécution des activités financières et comptables de manière permanente ; faire des missions de contrôle tous les trimestres pour les unions qui détiennent un manuel de procédure</p> <p>NB : son pouvoir est étendu sur l'ensemble des activités de l'union</p>
féminine	Mieux favoriser l'émergence des femmes

Annexe 3: présentation du plan de trésorerie

	juil	août	sept	oct	novem	déc	total
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS							
2. ENCAISSEMENTS							
Redevance Hydraulique							
Intérêt du DAT							
Recouvrement de Créance							
Virement Bancaire							
Autres....							
A TOTAL ENCAISSEMENTS							
3. DECAISSEMENTS							
3 A. D exploitation							
Station de Pompage							
Eau							
Electricité							
Approvisionnement DAT							
Fournitures diverses							
Loyers de crédit bail							
Loyers et charges locatives							
Assurances							
Entretien (locaux, matériel)							
Téléphone							
Internet							
3 B. Hors exploitation							
Achat terrain construction							
Logiciels...							
Travaux / aménagements							
Véhicule							
Mobilier							
B. TOTAL DECAISSEMENTS							
4. SOLDE DU MOIS = A-B							
5. SOLDE DE FIN DE MOIS = 1 + 4							

