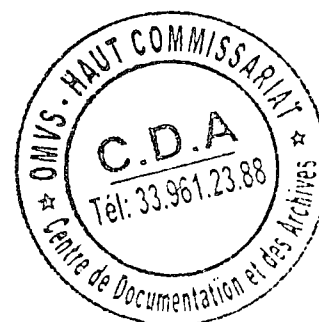


**PROJET RAF 87/036/A/01/01**

# **ASSISTANCE A L'EVALUATION CONTINUE ET A LA CONCERTATION DANS LE CADRE DE L'O.M.V.S.**

**ASSISTANCE PREPARATOIRE POUR LA DEFINITION  
DU CONTENU OU FUTUR PROJET  
DE RENFORCEMENT DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION,  
DE COORDINATION ET DE PILOTAGE DU DEVELOPPEMENT  
DANS LE BASSIN DU FLEUVE SENEGAL**

**RAPPORT PRELIMINAIRE**



— Assane DIOP  
— Jacques SEGUY

**AVRIL 1987**

ORGANISATION POUR LA MISE  
EN VALEUR DU FLEUVE SENEGAL  
(O.M.V.S)

PROGRAMME DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT  
(P.N.U.D)

DEPARTEMENT DE LA COOPERATION  
TECHNIQUE POUR LE DEVELOPPEMENT  
(U.N.D.T.C.D)

PROJET RAF 87/036/A/01/01

---

ASSISTANCE A L'EVALUATION CONTINUE ET A LA  
CONCERTATION DANS LE CADRE DE L'OMVS

---

ASSISTANCE PREPARATOIRE POUR LA DEFINITION  
DU CONTENU DU FUTUR PROJET  
DE RENFORCEMENT DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION,  
DE COORDINATION ET DE PILOTAGE DU DEVELOPPEMENT  
DANS LE BASSIN DU FLEUVE SENEGAL

---

RAPPORT PRELIMINAIRE

---

## S O M M A I R E

	<u>PAGES</u>
<u>CHAPITRE I - LE SYSTEME DE PILOTAGE DU DEVELOPPEMENT</u>	
1.1 - Rappel des objectifs et la stratégie de développement retenue dans le cadre de l'OMVS.....	2
1.2 - Le cadre institutionnel du pilotage du développement intégré du Bassin du fleuve Sénégal.....	3
<u>CHAPITRE II - ROLES ET ATTRIBUTIONS AUX DIFFERENTS NIVEAUX DU SYSTEME</u>	
2.1 - Le Comité Régional de Planification.....	6
2.2 - Les Comités Nationaux de Planification, de Coordination et de Suivi du Développement intégré du Bassin du Fleuve Sénégal (CNP).....	6
2.3 - Les Cellules d'Evaluation des Sociétés Nationales du Développement.....	7
2.3.1 - Mission de la Cellule Suivi-Evaluation.....	7
2.3.2 - Fonction de la Cellule Suivi-Evaluation.....	7
2.4 - La Cellule Régionale dans son rôle d'assistance au Haut-Commissariat de l'OMVS pour la réalisation de l'objectif de développement intégré du Bassin du fleuve Sénégal.....	8
<u>CHAPITRE III - LES ORGANES NATIONAUX DE PILOTAGE DE DEVELOPPEMENT DANS LE BASSIN</u>	
3.1 - Etat d'avancement institutionnel et opérationnel des organes nationaux de pilotage.....	13
3.1.1 - Le système de pilotage au Mali.....	13
3.1.2 - Le système de pilotage en Mauritanie.....	15
3.1.3 - Le système de pilotage au Sénégal.....	19
3.2 - Capacité de collecte et le traitement des données primaires des Structures Nationales de Développement.....	22
3.2.1 - La situation au Mali.....	22
3.2.2 - La situation en Mauritanie.....	26
3.2.3 - La situation au Sénégal.....	28
3.2.4 - Rappel des renforts et appuis apportés par la CEPC de l'OMVS.....	29

	<u>PAGES</u>
<u>CHAPITRE IV</u> - <u>BILAN DE LA CAPACITE REELLE DES ORGANES NATIONAUX, FACE A LEURS MISSIONS.....</u>	31
4.1 - Le cas de la République du MALI.....	33
4.1.1 - La Cellule Nationale de Planification.....	33
4.1.2 - L'opération Vallée Sénégal-Térékolé-Magui (OVSTM).....	34
4.1.3 - Le schéma de pilotage au MALI.....	35
4.2 - Le cas de la République Islamique de MAURITANIE.....	36
4.2.1. - Le Comité Technique d'Appui (C.T.A.).....	36
4.2.2 - La SONADER.....	37
4.3 - Le cas de la République du SENEGAL.....	38
4.3.1 - La Cellule Après-Barrage (C.A.B).....	38
4.3.2 - La SAED.....	39
4.3.3 - Le schéma de pilotage du Sénégal.....	40
4.4 - Remarques et suggestions concernant le rattachement institutionnel des organes nationaux de pilotage.....	41
<u>CHAPITRE V</u> - <u>L'UNITE REGIONALE DE SUIVI-EVALUATION DE PROGRAMMATION ET DE CONCERTATION</u>	
5.1 - Principes généraux d'organisation.....	44
5.2 - Rappel des Missions.....	45
5.2.1 - Les missions de l'Unité Régionale.....	45
5.2.2 - Le contenu de l'approche multisectorielle.....	46
5.3 - Organisation du dispositif Opérationnel Régional.....	47
5.3.1 - L'Unité Régionale.....	47
5.3.2 - Le renforcement des organes nationaux.....	48
5.4 - Programme d'activité et Documents ou Résultats à produire...	49
5.4.1 - Programme et bilan annuels.....	49
5.4.2 - L'animation de la concertation permanente.....	50
5.4.3 - La gestion des statistiques.....	52
5.4.4 - Les analyses et les synthèses.....	53
5.4.5 - La programmation régionale.....	53
5.5 - La phase transitoire.....	55
5.6 - Proposition de Structure.....	59
<u>ANNEXE I</u> - <u>LE CONTENU DE LA FONCTION SUIVI-EVALUATION DANS LE CADRE DU DEVELOPPEMENT INTEGRE DU BASSIN DU FLEUVE SENEGAL</u>	
- Les indicateurs à surveiller.....	2
<u>1ERE PARTIE</u> - <u>LA DIMENSION GLOBALE DU DEVELOPPEMENT INTEGRE</u>	
1.1 - Le noyau actif des activités rurales.....	2
1.2 - L'environnement rapproché des prestations de biens et de services.....	2
1.3 - Les actions et les mesures d'accompagnement et d'appui.....	3
1.4 - Les équipements et les actions socio-culturels.....	3
1.5 - Le milieu naturel.....	3

2EME PARTIE - LES DIFFERENTS VOLETS D'UN PROGRAMME DE SUIVI-EVALUATION  
DU DEVELOPPEMENT INTEGRE - LISTE DES INDICATEURS

2.1	- La connaissance des sociétés rurales.....	4
2.1.1	- La démographie.....	4
2.1.2	- La migration.....	4
2.1.3	- L'accès au foncier.....	4
2.2	- La production agricole.....	5
2.2.1	- L'agriculture paysannale.....	5
2.2.2	- Les autres formes d'agriculture.....	6
2.3	- Les autres activités du monde rural.....	6
2.4	- L'environnement de prestations de biens et de services.....	7
2.4.1	- L'industrie.....	7
2.4.2	- L'artisanat et les P.M.E.....	9
2.4.3	- Les transports.....	9
2.4.4	- Le commerce.....	10
2.4.5	- Le crédit.....	11
2.5	- Les mesures et les actions d'accompagnement et d'appui.....	11
2.6	- Les équipements et les actions socio-culturels.....	13
2.7	- La protection du milieu naturel.....	14

ANNEXE II - LA TELEDETECTION COMME OUTIL DE SUIVI EVALUATION ET DE  
PLANIFICATION CONTINUE A L'OMVS

ANNEXE III

ANNEXE III/A - LA CELLULE APRES BARRAGES (CAB), ORGANE OPERATIONNEL DU  
COMITE NATIONAL DE PLANIFICATION, DE COORDINATION ET DE  
SUIVI (CNPCS) DU SENEGAL

1.	- Objectifs de la CAB.....	2
2.	- Articulations et missions.....	2
2.1	- Les groupes de travail.....	3
2.2	- Mise en place des outils propres et tâches spécifiques.....	5
2.2.1	- Les outils propres.....	5
2.2.2	- Les tâches spécifiques.....	7
2.2.3	- L'organisation de la CAB et ses moyens.....	8
3	- Programme 1987.....	11

ANNEXE III B - LE SUIVI-EVALUATION A LA SAED

1	- Les statistiques de la production en irrigué.....	12
1.1	- Le système de collecte de données de production.....	12
1.2	- Données recueillies et méthodologie d'acquisition.....	12
1.3	- Divers.....	13
2	- La Cellule d'Evaluation et de Suivi.....	13
2.1	- Objectifs et Missions.....	13
2.2	- Organisation et moyens.....	14
2.3	- Remarque.....	15

<u>ANNEXE IV</u>	- <u>ETAT DES MATERIELS INFORMATIQUES ET DES LOGICIELS ACTUELLEMENT EN SERVICES OU DISPONIBLES AUX NIVEAUX NATIONAL ET REGIONAL, POUR SERVIR LES BESOINS DU PILOTAGE DU DEVELOPPEMENT</u>	
1	- Cellule d'Evaluation et de Planification Continue de l'OMVS.. de l'OMVS	2
1.1	- Matériel HP.....	2
1.1.1	- Configuration de la station graphique autour de H.P.....	2
1.1.2	- Logiciels disponibles.....	2
1.2	- Configuration IRM.....	2
1.2.1	- Matériel.....	2
1.2.2	- Logiciels principaux.....	3
1.2.3	- Langages.....	3
2	- La situation au Sénégal.....	3
2.1	- La Cellule après-Barrage.....	3
2.2	- La S.A.E.D.....	3
2.2.1	- Matériel HEWLETT-PACKARD.....	3
2.2.2	- Logiciels de base.....	4
2.2.3	- Logiciels d'applications.....	4
2.2.4	- Matériel IRM.....	4
3	- Comptabilité entre systèmes.....	4
<u>ANNEXE V</u>	- <u>TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION - TERMES DU MANDAT D'ASSISTANCE TECHNIQUE SPECIALISEE POUR LA PREPARATION DES DOCUMENTS DU PROJET D'ASSISTANCE A L'EVALUATION CONTINUE ET LA CONCERNATION DANS LE CADRE DE L'OMVS</u>	
1	- Contexte du mandat.....	2
2	- Objet de la mission d'assistance.....	2
3	- Poursuite de la mission d'assistance.....	3
4	- Calendrier de la mission.....	3

CHAPITRE I - LE SYSTEME DE PILOTAGE DU DEVELOPPEMENT

### 1.1 RAPPEL DES OBJECTIFS ET DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT RETENUE DANS LE CADRE DE L'OMVS

Il est crucial, au moment où les travaux des barrages de DIAMA et MANANTALI sont en voie d'achèvement, que les Etats-membres poursuivent avec les bailleurs de fonds de l'OMVS, la concertation sur l'utilisation optimale de ces deux ouvrages afin d'en tirer le meilleur parti.

La stratégie de développement de l'OMVS devrait satisfaire les deux nécessités suivantes :

- a) - opérer une combinaison optimale dans la mise en valeur des ressources au niveau du bassin, de façon à ce que le développement de chaque secteur régional renforce et valorise celui des autres secteurs.
- b) - constituer une composante de chacune des stratégies nationales de développement. Ainsi, le développement du bassin doit servir de stimulant et de support à l'accélération du processus de développement des Etats dans leur ensemble. Dans cette optique, la mise en valeur des ressources sera conçue de façon à avoir un impact optimal sur les facteurs limitants du développement du bassin, à servir de support aux productions des régions avoisinantes et à renforcer les complémentarités entre les différentes régions des trois Etats.

Les principales vocations du bassin seront donc :

- a) La production vivrière, dans le cadre de la culture irriguée, principalement céréalière ;
- b) La production fourragère, devant servir d'amorce à la restructuration de l'ensemble de l'élevage des zones sahéliennes avoisinantes ;
- c) les cultures industrielles et agro-industrielles complémentaires des autres régions des trois Etats ;
- d) l'exploitation minière et l'industrialisation devant servir progressivement d'amorce et de support au développement d'une industrie métallurgique et/ou d'industries de biens d'équipement et des facteurs de production.

Ainsi, quatre objectifs sont assignés au Bassin du Fleuve Sénégal à long terme, celui-ci doit :

- a) sécuriser et améliorer les revenus à un maximum de populations
- b) établir un équilibre écologique plus stable entre l'homme et son environnement
- c) réduire la vulnérabilité des économies des trois Etats vis-à-vis des facteurs climatiques et des facteurs extérieurs
- d) accélérer le développement économique des trois Etats et de la coopération inter-Etats.

Une mention spéciale dans cette stratégie est accordée à la réduction de la vulnérabilité des économies nationales vis-à-vis des facteurs extérieurs par diversification de la production et des exportations, à la stabilisation et à l'élargissement du marché interne des trois Etats, l'amorce d'un processus de développement auto-soutenu à



l'accroissement de la formation de capital interne (constitution d'une épargne paysanne, réinvestissement du cash flow du secteur privé, augmentation des recettes fiscales).

La construction des deux barrages de DIAMA et MANANTALI est la pièce maîtresse de la réalisation des objectifs ci-dessus rappelés (DIAMA (1986) et MANANTALI (1988)).

- irriguer le long du fleuve 375.000 ha, y compris les zones qui jusqu'à présent se trouvent sous l'influence de la remontée de la langue salée pendant les mois d'étiage.
- assurer toute l'année un tirant d'eau suffisant le long du fleuve pour la navigation depuis Saint-Louis jusqu'à Kayes 900km
- produire 800 gwh/an d'énergie garantie 9 années sur 10.

Le fleuve rendu navigable toute l'année et ouvert sur la mer par un port à Saint-Louis, constituera un complément nécessaire au système de transport, non seulement pour le bassin mais aussi pour toute la sous-région car les transports jouent un rôle primordial dans tout développement. Que l'on parle d'agriculture ou d'élevage, d'industrie, de l'extraction minière ou de commerce, d'éducation, santé, tourisme ou toute autre activité, les transports se présentent comme une condition inéluctable déterminant la réalisation et l'efficacité.

Ainsi les orientations et les objectifs retenus par les Etats-membres de l'OMVS reposent sur un développement multisectoriel et intégré du bassin du fleuve Sénégal, qui deviendrait un "pôle" de croissance et de développement capable de dynamiser le reste des économies nationales.

Dans cette optique, des relations intersectorielles doivent être tissées dans une première phase autour d'un développement rapide et performant de la culture irriguée qui entraînerait l'industrie, le transport, le commerce, la santé, l'éducation etc... pour créer des pôles primaires et secondaires de développement éparpillés le long du bassin, et qui seraient capables de réduire sinon d'enrayer l'exode rural et l'émigration, d'assurer l'auto-suffisance céréalière des populations du bassin, une couverture satisfaisante des besoins vivriers globaux des Etats, atténuer ou annuler les effets néfastes d'une dépendance alimentaire permanente.

## 1.2. LE CADRE INSTITUTIONNEL DU PILOTAGE DU DEVELOPPEMENT INTEGRE DU B.F.S

L'OMVS, conformément aux objectifs visés ci-dessus, a créé depuis 1985 un cadre institutionnel propice à un système de pilotage du développement intégré du bassin du fleuve Sénégal. A cet effet, en plus des Sociétés nationales de développement existantes (SONADER, SAED et l'OVSTM) il a institué un comité régional de planification et de coordination du développement du B.F.S (C.R.P). Chacun des Etats a créé un comité National interministériel de suivi, de coordination et de planification du développement (C.N.P). Des Cellules d'appui technique aux travaux de ces comités nationaux sont en voie d'être mises en place.

- DIAMA : ouvrage anti-sel et de contrôle du plan d'eau le remplissage du lac de guiers, de l'Aftout es-sahel et de la zone du lac de R'kiz et diminuant les hauteurs des pompes d'irrigation
- MANANTALI : avec son réservoir de 11 milliard de m<sup>3</sup> intervenant en tant qu'ouvrage amont de régularisation des débits et de production d'énergie

Le Haut Commissariat en assurant le secrétariat permanent du C.R.P anime ce cadre institutionnel.

Parallèlement à ces efforts de mise en place et de dynamisation du système de "pilotage" du développement intégré du bassin, l'OMVS a engagé un certain nombre d'études concernant les fonctions futures du Haut-Commissariat, notamment dans le cadre de la 3ème phase de l'Etude sur la gestion des ouvrages communs. Cette réflexion conduit actuellement l'OMVS à réexaminer les structures du Haut-Commissariat. Elle permettrait notamment de mieux redéfinir le cadre institutionnel nécessaire pour assurer de façon endogène la fonction de synthèse, d'évaluation permanente, d'harmonisation, de coordination et de concertation.

CHAPITRE II - ROLES ET ATTRIBUTIONS AUX DIFFERENTS NIVEAUX DU SYSTEME

---

## 2.1 - LE COMITE REGIONAL DE PLANIFICATION

Conformément à son statut, le C.R.P organe consultatif du conseil des ministres de l'OMVS est chargé :

- a) - de donner un avis sur le programme de mise en valeur optimale des ressources du bassin du fleuve Sénégal et d'en assurer le suivi. A ce titre il doit tenir compte des objectifs prioritaires de l'organisation et proposer au conseil des ministres les mesures d'harmonisation et d'accompagnement d'ordre juridique, administratif, institutionnel et financier à prendre en vue d'assurer un développement optimal du bassin du fleuve Sénégal.
- b) - d'apporter à travers les comités sectoriels de l'OMVS (CIERDA, CPE, CIEDI) sa contribution aux réflexions nécessaires et urgentes sur les problèmes liés à la gestion des ouvrages et l'harmonisation des politiques nationale liées à l'exploitation des potentialités offertes par ces ouvrages.
- c) - de coordonner les activités des comités nationaux de planification, de coordination et de suivi, en vue de l'élaboration d'une politique régionale de développement intégré du BFS,
- d) le secrétariat permanent du C.R.P est assuré par le Haut-Commissariat.

## 2.2 LES COMITES NATIONAUX DE PLANIFICATION, DE COORDINATION ET DE SUIVI DU DEVELOPPEMENT INTEGRE DU B.F.S (CNP)

Les comités au niveau de chaque pays auront pour mission de :

- coordonner la préparation et suivre l'exécution des différents programmes multisectoriels d'investissements tant publics que privés relatifs au développement intégré de la zone écologique du Bassin du fleuve sénégal en évaluant leur incidences macro-économiques pour le reste des économies nationales.
- aider à prendre les décisions nécessaires et urgentes sur les problèmes liés à la gestion des ouvrages et infrastructures ainsi qu'aux utilisations optimales des nouvelles ressources en eau (développement rural intégré<sup>1)</sup>, agro-industrie, navigation, hydro-électricité, etc...) ;
- assurer, en liaison avec les différents départements concernés, le suivi des performances des institutions chargées du développement du bassin afin de proposer les réajustements nécessaires à leur amélioration ;
- évaluer l'impact des projets sur l'économie, les structures socio-économiques et l'environnement, pour proposer les mesures nécessaires à la correction des déséquilibres qui auront été décelés ou à l'amélioration des performances ;

1) - Développement Rural intégré : développement de la culture irriguée, élevage, forêt, culture de décrue, culture fluviale, pêche.

- favoriser la concertation continue entre les Etats-membres de l'OMVS au sein du comité régional de planification de l'OMVS, d'autre part entre l'Etat concerné, les bailleurs de fonds et autres partenaires du développement intégré du Bassin ;

- définir, en concertation avec les ministères intéressés, la contribution du Bassin du fleuve sénégal :

- . à l'autosuffisance alimentaire
- . à la réduction de la dépendance énergétique grâce à l'utilisation de l'énergie hydro-électrique,
- . à toute action de développement intégré tant national que sous-régional.

La programmation du développement intégré du B.F.S de chaque comité national reposera sur l'élaboration des quatres schémas directeurs sectoriels suivants :

- exclure*
- a) - le Schéma directeur agro-sylvo-pastoral (y compris la pêche),
  - b) - le Schéma directeur, minier et énergétique,
  - c) - le Schéma directeur socio-éducatif (santé, éducation, etc...)
  - d) - le Schéma directeur des transports et télécommunications.

Ces Schémas directeurs seront périodiquement évalués et réactualisés par un mécanisme de suivi-évaluation multisectoriel.

## 2.3 - LES CELLULES D'EVALUATION DES SOCIETES NATIONALES DE DEVELOPPEMENT

La Cellule Suivi-Evaluation est rattachée directement à la Direction Générale. Ces cellules pourraient avoir les missions et les fonctions suivantes :

### 2.3.1 - Mission de la Cellule Suivi-Evaluation

- Déterminer de la manière la plus systématique et la plus objective possible l'impact et l'efficacité des activités de développement rural intégré au regard des objectifs des projets ou programmes ;

- Apporter à la Direction Générale une information permanente sur le déroulement et l'impact des actions de développement sur le monde paysan ;

- Procéder à des évaluations ex-post sur les actions en cours ou déjà réalisées et proposer des mesures opérationnelles de nature à améliorer les résultats des projets ou programmes.

### 2.3.2 - Fonctions de la Cellule Suivi-Evaluation

- Evaluer l'adéquation entre les moyens employés et les objectifs visés dans les projets ou programmes et, sur la base des résultats effectifs, analyser l'importance et la cause des écarts possibles et proposer les solutions de redressement appropriées, le cas échéant.

- Assurer l'évaluation des projets ou programmes réalisés afin d'en mesurer les résultats en termes de produits, d'effets et d'impact ou d'en tirer des enseignements pour la conception et la formulation de projets ou programmes futurs.

- Rassembler, ordonner et stocker l'ensemble des données relatives aux activités de développement présentes et passées de la Société afin de constituer une banque de données.

- Elaborer une méthodologie et concevoir des outils adéquats en vue d'harmoniser les concepts et les paramètres de suivi-évaluation permettant de mettre en œuvre des indicateurs de suivi pertinents sur l'ensemble de la zone d'intervention.

- Etablir périodiquement ou ponctuellement les rapports et bilans critiques économiques des campagnes agricoles.

- Effectuer les études économiques des coûts de production, des effets des filières, des comptes d'exploitation à différents niveaux, des effets induits, etc... [ ]

- Etablir un mécanisme de suivi-évaluation qui couvre l'ensemble du secteur agro-sylvo-pastoral et la pêche pour alimenter la programmation du développement rural intégré.

- Etablir et mettre en œuvre les documents et indicateurs pour le suivi des impacts sociaux (santé, nutrition, mouvements démographiques, migrations, etc...) et économiques (amélioration du niveau de vie, investissements, auto-financement, etc...) des projets ou programmes.

#### 2.4. LE ROLE DE L'UNITE REGIONALE AU SEIN DU HAUT-COMMISSARIAT

L'Unité Régionale est chargée de :

a) - L'harmonisation et la coordination des programmes de développement intégré du bassin

En accord avec les stratégies nationales retenues dans les quatre schémas directeurs sectoriels (agro-sylvo-pastoral ; industriel et minier, transport et télécommunication, socio-éducatif), les comités nationaux de planification de coordination et du suivi vont élaborer des programmes pluri-annuels d'investissements, y compris une évaluation micro-économique de chaque projet et d'une estimation de l'incidence macro-économique de l'ensemble du programme intégré proposé pour chaque pays.

Le Haut-Commissariat en disposant de ces informations pourra faire des analyses de synthèse, d'harmonisation et de coordination en vue de s'assurer de l'utilisation optimale des infrastructures régionales.

A ce niveau l'unité régionale sera chargée de l'établissement des schémas directeurs de développement sectoriels régionaux. Il seront le résultat d'une analyse de cohérence et de synthèse des schémas directeurs nationaux cités ci-dessus qui sont sous la responsabilité des C.N.P. On a déduira alors un programme régional de développement intégré pluri-annuel multisectoriel qui serait périodiquement ajusté en fonction des données du mécanisme de suivi-évaluation qui indiquera aussi aux décideurs politiques ces incidences macro-économiques.

b) - L'harmonisation des politiques sectorielles

Il s'agira de faire en sorte que les mesures d'accompagnement et politiques sectorielles qui soutendent les programmes de développement des Etats soient compatibles entre elles et conformes aux objectifs de développement assignés au bassin : par exemple la politique des prix, les rythmes d'aménagements, le choix des équipements agricoles, les mesures d'incitations pour la création des P.M.E etc...

c) - Le suivi-évaluation de l'exécution du programme intégré

Périodiquement le Haut-Commissariat aura à faire une évaluation multisectorielle de l'ensemble du programme pour informer le conseil des ministres de l'état d'exécution du programme et son incidence socio-économique global mais aussi sur l'environnement, la santé etc...

Ce mécanisme de suivi-évaluation multisectoriel idéalement maîtrisé au niveau de chaque Etat, alimentera de façon continue un système flexible de programmation de l'investissement au niveau national, comme au niveau régional qui s'ajuste ainsi continuellement aux données réelles du terrain

d) La réflexion prospective (à moyen et long terme)

Le Haut Commissariat devra prendre le recul et l'avance nécessaire pour "penser" l'avenir. Cette réflexion prospective doit s'appuyer sur la synthèse des analyses de l'évaluation permanente, sur un dépouillement critique des Etudes diverses entreprises dans le bassin, sur les conclusions des débats et séminaires. Cette réflexion prospective doit faire l'objet de rapports de synthèse périodiques.

Il seront destinés en tout premier lieu aux Comités Nationaux et Régionaux de Planification dont se doit être le rôle de les exploiter en termes de stratégies nationales et régionales en matière de planification, de réglementation, de politique économique et sociale.

e) L'animation et l'Organisation du Système de Pilotage en vue d'une concertation permanente entre les différents partenaires

Le Haut-Commissariat organisera des séminaires et de tables rondes sur des thèmes d'intérêt commun du Bassin en vue d'animer la solidarité régionale par l'échange d'information et de "Know-how".

Cette concertation sera indispensable aussi pour l'harmonisation des méthodes du suivi-évaluation multisectoriel et de la programmation du développement intégré du B.F.S.

Les travaux thématique et la tenue des séminaires doivent en outre répondre aux questions stratégiques de fond que soulèveront les Comités Nationaux et Régional de Planification.

Le système de pilotage étant permanent il serait opportun que le Haut-Commissariat et ses Etats prennent les dispositions nécessaires pour le confier à un personnel qualifié et expérimenté, capable de prendre efficacement en charge de façon pérenne son animation.

developpement actif  
B.F.S. = Bassin

Des séminaires de perfectionnement pourront être programmés sur des thèmes techniques spécifiques en rapport avec la gestion et l'optimisation des ressources régionales.

f) - L'utilisation de la Télédétection comme outil de suivi-évaluation et de planification continue

La Télédétection se présente comme un outil indispensable pour une gestion et vision globale de l'évolution de l'éco-système du Bassin.

Avec cet outil on peut aussi procéder à des estimations rapides de certains paramètres importants en attendant des données plus fiables du terrain (voir Annexe II).



**SCHEMA DE SYNTHESE DU SYSTEME DE "PILOTAGE"  
DU DEVELOPPEMENT INTEGRE DU BASSIN DU FLEUVE SENEGAL**

NIVEAU	ORGANIGRAMME	RESPONSABILITE	FONCTIONS	TACHES
P I L O T A G E	<u>Conférence Chefs d'Etat</u>	-Arbitrage; -Décisions politiques.	-Solidarité régionale.	
	↓ <u>Conseil des Ministres</u>	-Orientations des stratégies nationales.	-Mise en oeuvre du programme régional.	-Préparation des politiques et contrôle de leur application.
	↓ <u>Comité régional de planification</u>	-Harmonisation des politiques et stratégies nationales.	-Concertation inter-Etat; -Information et sensibilisation (séminaires).	-Préparation, suivi et contrôle de l'application des orientations de politique et stratégies régionales;
	↓ <u>Comités nationaux de planification</u>	-Définition des politiques nationales de développement intégrés.	-Planification, coordination et suivi des actions de dévelop- pement relevant de la souve- raineté de chaque Etat.	-Suivi interministériel des actions de développement et de leur évalua- tion, contrôle et adaptation progres- sive des orientations nationales à la stratégie régionale. -Information et sensibilisation.
G E S T I O N R E F L E X I O N	↓ <u>Haut Commissariat</u>	-Promotion de la concertation régionale.	-Instrument opérationnel de la concertation régionale en vue de la mise en valeur optimale du bassin; -Recherche de financement et réalisation des infrastructu- res régionales communes. -Tutelle et/ou supervision des agences régionales de gestion.	-Concertation permanente avec les partenaires nationaux.  -Exécution du programme régional collectif.  -Synthèse régionale du suivi; -Evaluation des effets du programme régional; -Etude des thèmes à portée régionale; -Réflexion prospective (à moyen et long terme).
	↓ <u>Structures nationales de développement.</u>	-Exécution et/ou promotion des programmes nationaux de développement.	-Définition et contrôle de l' application des mesures de production dans les différents secteurs de l'économie; -Promotion de l'initiative privée; -Maîtrise et gestion des ou- vrages collectifs nationaux.	-Exécution des missions nationales imparties à chaque structure; -Recueil et exploitation des don- nées nationales de suivi/évaluation des effets du programme national: -observations et normes, -enquêtes de terrain, -interprétation primaire. -Identification des thèmes à portée nationale.
E X E C U T I O N	↓ <u>Initiative privée.</u>			-Exploitation de projets conformément aux objectifs de la politique natio- nale de planification.
	↓ <u>Agences de gestion.</u>	-Exploitation optimale des infrastructures régionales communes.	-Exploitation, management et maintenance des ouvrages communs; -Exécution des mesures règle- mentaires de gestion confiées par la tutelle.	-Entretien et maintenance des ouvrages;  -Gestion administrative et financière -Contrôle de l'application des règle- mentations régionales.

CHAPITRE III - LES ORGANES NATIONAUX DE PILOTAGE DU DEVELOPPEMENT

---

DANS LE BASSIN

Les organes nationaux mis en place et fonctionnant à la date de la mission (Avril 1987) diffèrent quelque peu d'un Etat à l'autre, tant par les missions qui leur sont assignées que par les moyens dont ils sont dotés.

L'origine de ces différences pourrait s'expliquer à la fois par l'inégalité des enjeux économiques représentés par les aménagements hydro-agricoles réalisés ou programmés dans le court terme et par la diversité ou la complexité des composantes de l'activité économique développée sur l'une et l'autre des rives de la vallée du fleuve et dans le Haut-bassin, et que les ouvrages communs autorisent ou confortent.

*à corriger  
pour satisfaire  
aux objectifs de  
dévelop. intégré  
du B.F.S*

Mais au-delà de ces singularités, une convergence se manifeste sans nuance en ce qui concerne la volonté d'assurer le pilotage du développement et d'appréhender ce dernier sous une forme "Intégrée", englobant la totalité des secteurs d'activité unis par des liaisons d'interdépendance.

### 3.1 - ETAT D'AVANCEMENT INSTITUTIONNEL ET OPERATIONNEL DES ORGANES NATIONAUX DE PILOTAGE

#### 3.1.1 - Le système de pilotage au MALI

Par décrets n° 127 et 128/Pg - RM du 16 mai 1986, le gouvernement de la République du MALI a créé :

- un comité national de planification,
- un comité interministériel de suivi des financements de l'OMVS.

Le premier a pour mission de proposer au gouvernement toutes mesures visant à accélérer le développement intégré de la partie malienne du bassin du Fleuve Sénégal, tandis que le second a pour mission de mobiliser et de suivre les financements nécessaires aux différents programmes sectoriels.

Si le comité de suivi des financements de l'OMVS fonctionne surtout comme un lien de concertation interministérielle, en relation avec la réalisation des ouvrages, le C.N.P apparaît comme l'organe national chargé d'assurer le pilotage du développement du B.F.S en République du MALI et à ce titre il représente la contribution de ce pays au système inter-Etat de pilotage.

#### a) - la Cellule Nationale de Planification

Une Cellule Nationale de Planification a été créée en février 1986, par arrêté ministériel, pour être l'outil d'exécution du CNP.

Du point de vue structurel, cette cellule dépend du Ministère du Développement Industriel et du Tourisme où elle est rattachée Directement au Directeur, responsable de la Direction Nationale de l'hydraulique et de l'Energie, qui a en charge le développement de tous les bassins fluviaux du MALI.

Ce rattachement est interprété comme le plus sûr moyen de la maintenir en contact avec les services techniques spécialisés en énergie

et navigation, ce qui souligne l'ordre des priorités que le MALI pourrait attribuer aux différentes retonbées des ouvrages communs CMVS.

Pour l'instant, la Cellule Nationale de Planification se limite à son responsable coordonnateur : M. Mameidy SACKO, Ingénieur du Génie-Civil (avec spécialisation géologie de barrages et gestion des eaux), fonctionnaire du Ministère auquel est rattachée la cellule.

Une ébauche de structure a été préparée et soumise au gouvernement pour étude et approbation. Elle propose quatre profils de spécialisation :

- Economie,
- Sociologie,
- Agronomie Tropicale,
- Hydro-Electricité et énergie.

Chacune de ces spécialités devrait être prise en charge par 1 expert national et une assistance d'experts internationaux est souhaitée.

Ce projet de structure pourra prendre corps lorsqu' un décret pris au niveau du conseil des ministres permettra le détachement des fonctionnaires devant assurer les fonctions d'experts nationaux.

Quand à l'assistance technique extérieure, une requête de financement sera préparée pour être transmise au PNUD ou à d'autres bailleurs de fonds.

Dans l'immédiat, le responsable de la cellule procède à un travail de collecte documentaire et statistique.

Aucun moyen de fonctionnement ou de détachement d'experts n'existe en 1987, en l'absence d'inscription au budget de l'année. Mais un projet de budget a été établi et transmis au gouvernement pour approbation et application dès 1988. Il prévoit, en particulier, que les salaires des fonctionnaires détachés resteront à la charge des ministères d'origine et le fonctionnement couvert par le Ministère du Développement Industriel et du Tourisme.

#### b) - Les Etudes de Planification projetées par le C.N.P

En vue de faire progresser la connaissance, d'alimenter la réflexion et de constituer des outils de pilotage du Développement, le Comité National de Planification, de Coordination et de Suivi du Développement du B.F.S, a constitué quatre commissions chargées d'établir les thèmes de référence d'études sectorielles.

Les projets d'étude sont les suivants :

- Volet Développement Industriel, Energétique et Minier du Programme de Développement Intégré du Bassin du fleuve Sénégal,
- Plan de Développement Agro-Sylvo-pastoral du Haut bassin du fleuve Sénégal,

*Pres deux minutes  
au plan, secret.  
arrivé fin de l'année  
au début.*

- Volet "Désenclavement et transports" d'un plan National de Développement Intégré en Haut Bassin du Fleuve Sénégal,

- Stratégie de Développement Socio-Educatif du Bassin du Fleuve Sénégal (comprenant la santé).

Les termes de références ont tous été formulés entre décembre 86 et mars 1987.

c) - Projet de création d'une cellule de programmation et de suivi-évaluation à Kayes

*déplace  
vs les problèmes*  
Dans le cadre d'une restructuration et d'un renforcement de l'OVSTM (voir paragraphe 3.2.1 - a), dont le projet d'étude est en cours d'examen, la Direction nationale de l'Agriculture, au Ministère de l'Agriculture, voudrait installer à Kayes, probablement avec rattachement à l'OVSTM, un service ou cellule de coordination, de planification, de suivi et de pilotage.

Au stade actuel de la réflexion, le principe qui paraîtrait le plus approprié serait une structure régionalisée comportant :

- une unité régionale pluridisciplinaire d'évaluation et de Programmation, comprenant, par exemple : 1 Agronome, 1 Sociologue, et 1 Ingénieur G.R .

- Des antennes, mises en place très rapidement, pour démultiplier l'unité régionale sur le terrain.

Parmi ces antennes la plus urgente à mettre en place serait celle de MANANTALI, en prévision des problèmes posés par le déplacement de populations suite à la mise en eau de la retenue de MANANTALI.

La mission de la cellule serait de recenser les données, jusque dans leurs aspects sociologiques, d'assurer la coordination entre les secteurs, de réfléchir sur les modes d'encadrement et d'assistance, de préparer la programmation, etc...

Au niveau national, la cellule de Kayes, avec d'autres cellules régionales, serait reliée à la Cellule Nationale de Planification.

### 3.1.2 - Le système de pilotage en MAURITANIE

Par décret n° 86 - 131 du 9 Avril 1986, le gouvernement de la République Islamique de MAURITANIE a créé :

- une "Commission Ministérielle chargée de la définition d'une Stratégie de l'Après-Barrages et du Suivi de sa Mise en Oeuvre",

- Un "Comité Technique d'Appui" chargé d'assister la commission.

a) La Commission "Stratégie Après-Barrages et Suivi de sa Mise en Oeuvre"

Elle représente l'institution officielle chargée du Pilotage au niveau National Mauritanien et, à ce titre, se révèle l'interlocuteur du

système régional de Pilotage (Haut-Commissariat de l'OMVS et Comité Régional de Planification).

Un certain nombre de missions lui sont confiées par le décret constitutif, notamment :

- l'élaboration d'une politique de Développement,
- la planification et l'intégration de l'ensemble des actions de Développement,
- la coordination de la préparation des programmes multi-sectoriels, publics ou privés, et le suivi de la mise en oeuvre,
- l'évaluation périodique des performances et de l'impact des projets, pour proposer les ajustements nécessaires,
- l'assistance à l'Etat dans la prise de décisions relatives au fonctionnement de l'OMVS (ouvrages communs),
- permettre à l'Etat à tirer le meilleur parti des infrastructures régionales, en particulier dans les domaines de :
  - . la gestion de l'eau,
  - . l'irrigation (et ses différentes incidentes),
  - . la protection de l'environnement,
  - . l'énergie et le développement industriel,
  - . la navigation et la pêche fluviale,
  - . la gestion des ouvrages communs et le suivi des problèmes financiers,
  - . la santé, le travail et la formation.

Cette commission est présidée par le ministre de l'Hydraulique et se compose, en tant que membres, des ministres :

- du Développement Rural,
  - du Travail,
  - du Plan,
  - de la Santé,
  - de l'Intérieur,
- et le Secrétaire Général du Gouvernement.

b) - Le Comité Technique d'Appui

C'est en quelque sorte, l'outil opérationnel de la commission "Stratégie Après-Barrages et Suivi".

Son Président est le conseiller technique chargé de la cellule OMVS,

Ses rapporteurs : le directeur du Plan et celui de l'Aménagement du Territoire,

Ses autres membres, les directeurs : de la Cellule de Planification du MDR, de l'Energie, du Financement, du Budget, de l'Industrie, des Travaux Publics, de la Pêche Artisanale, du Travail, de la Santé, de la SONELEC, de la SONADER, de la CNSS, du CNARADA et du F.N.D.

Les principales tâches assignées par le décret à ce comité concernant ;

- la réalisation des études nécessaires à la prise de décisions,
- la préparation des dossiers devant être soumis à l'examen de la commission,
- l'identification des études spécifiques requérant les services de consultants spécialisés,
- l'établissement des compte-rendus des réunions de la commission, ainsi que ses rapports annuels d'activité.

Pour mener à bien ces tâches, le Comité Technique d'Appui (CTA) bénéficie de l'assistance ponctuelle des autres services de l'Etat et de l'assistance permanente des Cellules de Planification existant dans les départements concernés (notamment celle du MDR).

Enfin, il peut constituer des groupes de travail et, à ce titre, quatre "Commissions Sectorielles" ont déjà été créées sur les thèmes suivants :

- . Secteur Rural (intégrant l'hydraulique, l'irrigation, l'endiguement Rive Droite, la protection de la nature, etc...),
- . Institutionnelle et financière (problèmes fonciers, dette, financements, etc...),
- . Santé et social.

La création de ces commissions de travail est toute récente (28 mars 1987).

Pour l'instant, le CTA ne semble pas disposer des moyens à la mesure des missions qui lui sont confiées.

#### c) - La Cellule de Planification du M.D.R

Bien que ne faisant en principe pas partie du système de pilotage du Développement reliant le niveau national à l'OMVS, la Cellule de Planification du Ministère du Développement Rural occupe une place si importante dans la fonction Suivi-Evaluation et Programmation du Développement Agricole qu'il est logique de la compter parmi les outils au service du Pilotage, en MAURITANIE.

D'ailleurs, au niveau Institutionnel, le décret n° 86-131 du 9-08-86, créant le CTA, place cette cellule (comme celles d'autres ministères, le cas échéant) en "Assistance Permanente" du Comité Technique d'Appui.

La Cellule de Planification a vocation de traiter des problèmes relatifs à l'ensemble du territoire national. Mais l'Agriculture de la vallée du Fleuve Sénégal y occupe une place nettement dominante, notamment pour ce qui concerne les possibilités d'Aménagement et de Développement.

Théoriquement, le travail de la Cellule est complémentaire de celui de la SONADER (voir paragraphe 3.2.2 a), selon la répartition :

- Collecte de données de base : SONADER
- Traitement, synthèse et Programmation : Cellule.

Les liens avec la Société Nationale de Développement sont donc organiques, dans le cadre du MDR et de l'exercice de la tutelle, et ceux avec le CTA de la Commission "Stratégie Après-Barrages" sont assurés par la présence, dans ce Comité, d'un expert de la Cellule, représentant le Ministère du Développement Rural.

La Cellule de Planification MDR est de création récente : fin 1985, avec mise en place effective des moyens en personnel dans le courant de l'année 1986.

Elle dispose des ressources suivantes :

- Cadres Nationaux :

1 Responsable de la Cellule, Ingénieur Agronome, Agro-Economiste, (Agro-alimentaire et Planification Régionale),

1 ingénieur du Génie Rural, Chef de Département (aménagement hydro-agricoles),

1 Agro-Economiste, spécialisé en commercialisation et prix agricoles,

- Cadres expatriés :

1 analyste économique et financier

- Logistique

1 Ordinateur PC - XT - des moyens de reprographie et  
1 télex.

Son financement est assuré par des fonds de l'IDA (50.000 DTS pour 3 ans) et du FAC (50.000 FF/an) et un soutien de la R.I.M, à hauteur de 6 millions d'UM par an.

Des besoins en financements complémentaires sont ressentis notamment pour : l'acquisition de 2 véhicules TT, leur fonctionnement, des équipements de camping et en Radio-communication, pour un montant estimé de 2.750.000 UM.

Les attributions de la cellule sont nombreuses et font l'objet d'une longue liste. On peut citer :

1) - la réalisation ou la supervision d'études (filière céréalière, mise en application de schémas, études de restructuration de la SONADER, etc...)

2) - l'évaluation de projets (projets : DPN, SONADER, Direction Elevage, OASIS, D.A, et Recherche),

3) - la préparation du budget du Département,

4) - l'évaluation du PREF,



- 5) - la préparation de la campagne agricole 1987-1988,
- 6) - la programmation et le suivi du VI<sup>e</sup> FED,
- 7) - la Définition de la Politique Agricole,
- 8) - la Planification des Ressources Humaines et la Formation,
- 9) - la Planification Régionale,
- 10) - le correspondant MDR des bailleurs de fonds,
- 11) - la tutelle "effective et efficace" des organismes et établissements publics relevant du MDR (dont la SONADER)

### 3.1.3 - Le système de Pilotage du SENEGAL

Au Sénégal, le pilotage du Développement Intégré dans la vallée du Fleuve a pris corps dès le début de l'année 1985 par le décret instituant le "Comité National de Planification, de Coordination et de Suivi du Développement de la vallée" promulgué le 9 janvier 1985 (décret n° 85 - 146). Puis un deuxième décret (n° 86 - 1137) du 13 septembre 1986 a élargi sa composition et a précisé les missions confiées à la cellule Après-barrages (C.A.B), organe opérationnel du CNP, placé sous la tutelle du Ministre chargé du Plan et de la Coopération.

Les objectifs, les missions, l'organisation et les moyens de la CAB sont décrits dans le détail, à l'annexe I.

Le descriptif met en évidence que, instrument opérationnel à la disposition du CNP sénégalais, elle représente l'organe de suivi multisectoriel, d'évaluation, d'étude et de programmation actuellement le plus important constitué à ce jour au niveau national. Dans sa composition comme dans ses moyens, elle apparaît, au moins au niveau des principes, comme particulièrement bien adaptée aux missions prévues pour lui être confiées et, à ce titre, peut éventuellement servir de modèle.

Dans le cadre des objectifs qui lui sont attribués par le décret du 13 - 09 - 86, la CAB accomplit trois types de missions :

#### a) Les groupes de travail

La CAB anime (par une participation active et, souvent, en assurant le secrétariat technique) les 13 groupes de travail pluri-disciplinaires qui ont été constitués pour mettre en application les 20 recommandations émises par le Conseil interministériel du 24-07-1986 sur l'après-barrages.

Certains de ces groupes de travail ont une activité de réflexion et de concertation permanente (Méthodologie du pilotage, sensibilisation des populations, problèmes fonciers et gestion des terres, réalisation et entretien des aménagements, formation, éducation, alphabétisation et qualité de la vie), d'autres, orientés sur des thèmes particuliers

(gestion de l'eau, crue artificielle, filières agricoles, etc...), ont une existence limitée à la durée d'étude du thème considéré.

Cette méthode de travail, axée sur la collaboration, au sein de groupes ad-hoc, de tous les partenaires et interlocuteurs concernés par un thème donné présente, malgré une apparente lourdeur et une certaine difficulté de mise en œuvre, l'indiscutable avantage d'élargir la concertation, d'enrichir le débat par l'exposé des différentes implications des thèmes étudiés et enfin de faire une réalité de la participation de l'ensemble des instances concernées, .

Les rapports ou les bilans annuels établis par ces groupes de travail sont examinés, complétés ou amendés par un "comité technique restreint" composé des représentants des principaux ministères techniques concernés et présidé par le Président du C.N.P, assisté de la CAB.

Au-dessus du comité technique restreint se trouve le comité national de planification, de coordination et de suivi du développement intégré, qui lui-même prépare les décisions des Conseils Interministériels consacrés à la stratégie d'après-barrages.

Cet ensemble constitue le système de pilotage du Sénégal dont la CAB représente l'élément actif et opérationnel.

#### b) - La mise en place d'outils

La fonction opérationnelle de la CAB en matière de pilotage du développement doit s'appuyer sur des schémas ou plans directeurs ou des Etudes de portée générale, constituant autant d'outils de travail pour le suivi et la programmation continue.

Les réalisations envisagées dans ce cadre sont :

- le Plan Directeur Rive Gauche (PDRG), pièce maîtresse de l'édifice puisque concernant les activités économiques "de base" de la vallée et leur intégration (il prévoit en préalable l'achèvement ou l'actualisation des 4 schémas directeurs déjà lancés sur la rive gauche). Ce dossier devrait démarrer dès 1987.

- des plans ou schémas sectoriels :

- . Plan industriel, minier et énergétique,
- . Schéma directeur agro-sylvo-pastoral et pêche (orienté vers la protection de l'environnement),
- . Schéma directeur des transports,
- . Schéma directeur des télécommunications.

- Une étude macro-économique des impacts du développement intégré,

- une base de données informatisée, se donnant pour objectif de stocker et de traiter à la demande, toutes les statistiques et les enregistrements annuels ou pluri-annuels relatifs à la vallée du fleuve Sénégal.

### c) - L'exécution de tâches spécifiques

Ces tâches devraient représenter le "Fond d'activité" des experts de la CAB, chacun d'eux se voyant attribuer le ou les thèmes accordés à sa spécialité.

Il est bon, toutefois, de noter qu'à la date de la mission, ces tâches ne peuvent apparaître que comme des "programmes de travail", même si certaines d'entre elles ont déjà progressé, en raison naturellement de la "jeunesse" de la CAB.

Ces tâches se rapportent à des thèmes en relation avec les recommandations du dernier conseil interministériel sur l'après-barrages et on y trouve une convergence avec les sujets traités par les groupes de travail, dont ces tâches assurent, dans les faits, le prolongement.

Au total la CAB s'est donné 6 thèmes ou groupes de thèmes, à étudier ou à suivre :

- les problèmes fonciers,
- la gestion de l'eau (vis-à-vis des divers utilisateurs de la ressource)
- la production agricole,
- Forêt, pêche, élevage et environnement,
- Promotion de l'Industrie et des PME,
- la communication - information,

### d) - l'organisation et les moyens

La cellule après-barrages a été structurée selon l'organigramme présenté en annexe II.

Ses moyens en personnel sont les suivants :

- 1 coordonateur, responsable de la cellule, (Economiste Planificateur)
- 4 experts nationaux :
  - . 1 Sociologue, adjoint au coordonateur,
  - . 1 Ingénieur du Génie Rural,
  - . 1 Economiste - Industrie et P.M.E,
  - . 1 Expert en communication ;
- 4 experts internationaux :
  - . 1 Agro-économiste
  - . 1 Environnementaliste,
  - . 1 Economiste-analyste,
  - . 1 macro-économiste ;
- 2 fonctionnaires en renforcement :
  - . 1 Spécialiste animation rurale et aménagement,
  - . 1 socio-économiste (pour la micro-économie).

Le financement de la CAB est assuré par :

- le PNUD pour, les 4 experts nationaux et l'expert international macro-économiste, les moyens logistiques et le fonctionnement,

- le FAC, le FED et l'AGCD (Belgique) pour les 3 autres experts internationaux,

- le gouvernement sénégalais pour le coordinateur et les fonctionnaires détachés en renforcement, les locaux et leur entretien, le secrétariat et le fonctionnement.

Enfin, il faut ajouter que le service régional de planification de la région du fleuve à St-Louis est rattaché aussi au ministère de la planification et de la coopération qui en assurera le renforcement, dans la perspective future d'une décentralisation de la Cellule au niveau régional ou départemental.

#### e) - La cellule de suivi-évaluation de la SAED

Pour s'adapter à l'élargissement multisectoriel du développement à promouvoir et à piloter, la SAED a créé une "cellule de suivi-évaluation" (voir Annexe III B)

Cette cellule est schématiquement composée :

- d'un noyau central regroupant :
  - . 1 agro-économiste, coordonnateur,
  - . 1 agronome,
  - . 1 socio-économiste,

Plus de l'assistance technique en appui, à partir du staff de conseillers techniques de la D.G ;

- d'antennes décentralisées, pour l'instant prévues pour être placées auprès des trois grands projets de développement intégré en cours de lancement, sous contrôle SAED : DELTA (BIRD), PODOR (FED) et MATAM (CCCE) ;

- des moyens de renforcement temporaire, notamment en personnel d'enquête.

La création de cette cellule répond à un besoin de la SAED et s'accorde à sa volonté d'élargir ses capacités à une forme de pilotage du développement davantage pluri-sectorielle.

A ce titre, cette cellule SAED doit être considérée comme un des outils du pilotage au niveau national et une très bonne coordination d'activités entre cette unité SAED et la CAB doit impérativement être instaurée, comme le permettent les liens institutionnels existant entre la SAED et la CAB.

### 3.2 - CAPACITE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES PRIMAIRES DES STRUCTURES NATIONALES DE DEVELOPPEMENT

#### 3.2.1 - La situation au MALI

Pour la région de Kayes, et plus précisément la zone correspondant

à la haute vallée du fleuve Sénégal, la collecte de données s'appuie sur deux structures présentes à Kayes : l'OVSTM et la D.R.S.P.

a) L'OVSTM

L'Opération Vallée Sénégal - Térékolé - Magui (OVSTM) créée par les décrets n° 81-8 et 124/PG-RM du 11 mai 1981, couvre une zone regroupant la totalité du cercle de Yeliamane et 8 des 10 arrondissements du cercle de Kayes.

Cette zone représente environ 250.000 habitants, surtout regroupés le long de la vallée du Sénégal (150 habitants/km<sup>2</sup> contre 5, à l'intérieur). Cette population comprend 121.000 actifs regroupés en 16.650 exploitations. Les superficies cultivées représentent 54.000 hectares, dont à peine 400 d'irrigués.

Le personnel technique de l'OVSTM se répartit de la façon suivante :

- 11 ingénieurs d'agriculture,
- 15 ingénieurs des travaux agricoles,
- 4 conducteurs des travaux agricoles,
- 21 moniteurs de l'agriculture,
- 46 Encadreur.

La structure est pyramidale à l'extrême. Très schématiquement, les divers échelons techniques s'articulent de la façon suivante :

à Kayes :

- La Direction de l'OVSTM :
- Une Division de la Production avec 1 Ingénieur, Chef de division

Sur le terrain :

11 sections de vulgarisation ayant 1 ingénieur d'agriculture à leur tête et intervenant sur :

- 7 secteurs géographiques (6 + le secteur spécial de MANANTALI) où se trouve placé un ingénieur T.A, et subdivisés en :

- 18 sous-secteurs, sous la responsabilité d'un ITA, d'un conducteur ou d'un moniteur d'agriculture, ces sous-secteurs étant eux-mêmes divisés en :

- 66 secteurs de base (SB) avec chacun 1 moniteur ou 1 encadreur (sauf 2 actuellement sans titulaire).

Chaque encadreur a donc 5 à 6 villages se situant dans un rayon moyen de 5 à 6 km de sa résidence. Il n'a aucun moyen de déplacement.

La vulgarisation des techniques se fait sous forme de réunions de village et le suivi de la production (superficies, rendements), par sondages.

Au niveau des secteurs de base, on a donc un agent de vulgarisation présent sur le terrain pour : 5,2 villages, 268 exploitations et 871 hectares cultivés. Ces chiffres sont voisins des limites supérieures des normes habituellement retenues.

Cette structure, théoriquement bien adaptée, n'a pas de réelle efficacité par manque de moyens de fonctionnement ce qui, en plus d'une réduction du potentiel de travail, fait également courir le risque d'une démotivation des agents de terrain.

Rappelons que l'OVSTM a reçu un appui de l'OMVS (évoqué plus loin, au paragraphe 3.2.4 -a)

En résumé, on peut retenir quatre constatations :

1 - L'OVSTM, avec le renforcement OMVS, est actuellement une structure très présente sur le terrain et, à ce titre, elle représente une réelle capacité (théorique) de collecte de données primaires dans le domaine de la production agricole ;

2 - Ses missions de vulgarisation technique et de suivi de la production ne se cantonnent pas au seul secteur irrigué, mais s'étendent à toutes les formes de production agricole : pluviale, de décrue, maraichère et riziculture, ce qui lui confère : primo, une plus grande polyvalence que les SND intervenant dans la vallée, en Mauritanie comme au Sénégal, et secundo, la prépare à un suivi-évaluation de type multi-sectoriel même si dans un premier temps, cet élargissement se limite aux secteurs agricole, sylvicole, pastoral et piscicole ;

3 - L'insuffisance patente de moyens de fonctionnement qui caractérise l'OVSTM lui interdit de valoriser pleinement les capacités d'intervention que représente le personnel mis à sa disposition et réduit considérablement son aptitude réelle à effectuer des enquêtes, des enregistrements et des vérifications, ainsi qu'à entretenir le dialogue (technique et socio-économique) avec les populations villageoises de sa zone d'action ;

4 - L'OVSTM n'a, à la date de la mission, aucun moyen propre de traitement et d'exploitation des données recueillies (sauf pour établir quelques tableaux récapitulatifs) et son rôle se limite à pourvoir en données brutes l'Administration Centrale, à BAMAKO, et la D.R.S.P, à KAYES.

Face à cette situation, les autorités maliennes (notamment au niveau de la Direction Nationale de l'Agriculture) paraissent disposées à promouvoir une évolution positive dans le domaine du suivi et du pilotage du Développement Intégré dans le Haut-Bassin du fleuve Sénégal. Mais les difficultés restent grandes, notamment au niveau de la mobilisation des aides. Ainsi :

- un projet d'étude de développement intégré de la région de Kayes est envisagée depuis plusieurs années, mais il se heurte au-peu

d'empressement des bailleurs de fonds encore peu convaincus des potentialités de cette région,

- une restructuration de l'OVSTM est programmée à brève échéance, dans le cadre d'une réorganisation de l'ensemble des "Opérations" de développement rural au Mali, dont les principes doivent être débattus au cours d'un séminaire interministériel, du 4 au 6 mai 1987.

Un projet d'étude sur la réorganisation de l'OVSTM est programmé (pour démarrer en juillet) sur la base des conclusions retenues au niveau national par le séminaire de mai et avec un financement non précisé. La restructuration de cette "opération" est donc pratiquement acquise. On doit retenir que l'idée de créer, au sein de "l'OVSTM nouvelle formule", une cellule de suivi-évaluation opérationnelle et partie intégrante du système de pilotage "Après-barrages", aux niveaux aussi bien national que régional, est également acquise.

Il conviendra, le moment venu, de réfléchir à la nécessité d'assurer une harmonisation suffisante avec :

- le Comité National de Planification, élément moteur du système de pilotage Malien, d'une part,

- d'autre part le projet, également évoqué, de créer une cellule (ou un comité) de coordination, de suivi et de programmation, au niveau central du Ministère de l'Agriculture, avec antennes décentralisées (l'antenne de Kayes pouvant alors être confondue avec la cellule logée par l'OVSTM).

#### b) la D.R.S.P

Une Direction Régionale de la Statistique et de la Planification est installée à Kayes. Elle dépend du Ministère du Plan et se subdivise en une Division de la statistique et une Division de la Planification.

La Division de la statistique fait du recueil de données auprès de toutes les Directions régionales de ministères techniques (ou "verticaux") présentes à Kayes. Il s'agit donc d'une saisie multisectorielle d'informations dont la réalité ou la sûreté dépendent uniquement de la qualité des enregistrements effectués par les différents services techniques.

A noter que les données relatives à la production agricole et publiées par la DRSP sont, soit issues de l'OVSTM, soit recueillis par leurs moyens propres ou encore fournies par le projet PADEM.

(\*) - On évoque même sa composition : 1 Agronome, 1 Sociologue et 1 Ingénieur du Génie Rural.

En effet, toujours sous l'égide du Ministère du Plan, le Projet PADEM (Programme Africain d'Enquêtes auprès des Ménages), sur Financement PNUD, a lancé entre 1982 et 1986 une série d'enquêtes par sondages sur l'ensemble du pays découpé en zones agro-climatiques. La base de sondage, tirée des résultats du recensement général 1976, s'est avérée quelque peu inexacte par endroit, selon l'évolution des mouvements de population.

Mais ce projet représente une contribution très importante dans le domaine des statistiques de production agricole et une excellente référence, pouvant servir de recoupement et d'étalonnage pour les informations collectées par l'OVSTM.

Les données suivies par le projet PADEM sont essentiellement des enregistrements par sondage sur : les cultures, surtout pluviales, les superficies, les rendements et les productions, les chiffres étant traités et publiés par région. Il en existe donc de disponibles pour la région de Kayes.

### 3.2.2 - La situation en MAURITANIE

La collecte et le traitement (plus ou moins complet) des données de base relèvent de deux origines :

- la SONADER, essentiellement pour la culture irriguée,
- les services publics traditionnels d'encadrement du monde rural, pour les données de caractère "multisectoriel".

#### a) La SONADER

Dans cette Société Nationale de Développement, la collecte de données primaires et le suivi-évaluation des performances de la culture irriguée relèvent au niveau central, de la "Division Suivi-Evaluation", elle-même dépendante du "Service Mise en Valeur", qui est rattaché à la Direction Technique.

Le Personnel d'enquête et d'encadrement, présent à la Division Suivi-Evaluation se décompose de la façon suivante :

- 1 Economiste (Financement National),
- 1 Assistant Technique )
- 1 Enquêteur à ROSSO ) sur financement G.T.Z
- 1 Enquêteur à BOGHE )

Les enquêteurs sont équipés d'une moto chacun, et l'ensemble de l'équipe d'un véhicule TT et d'un micro-ordinateur IBM - PC.

Il est en outre prévu 2 autres enquêteurs, 1 à KAEDI, l'autre à GOURAYE et un contrôleur d'enquêtes à NOUAKCHOTT, leur mise en place devrait intervenir durant la contre-saison 1987-1988.

Les raisons de ce retard sont dues à des problèmes de négociation d'un financement du FIDA, plus ou moins conditionné par une phase-test destinée à mettre au point la méthodologie de Suivi-Evaluation. En fait, le prêt FIDA représente le financement principal, les fonds GTZ ne devant assurer, en principe, que le complément, mais ils ont été mis en place plus rapidement.



Il existe encore d'autres moyens de collecte de données, au niveau des Directions Régionales, dont les Services Techniques disposent d'une "Division de la Mise en Valeur" dotée d'un enquêteur. Celui-ci travaille plutôt pour le compte de la Cellule de Planification du MDR (voir paragraphe 3.1.2 - c). L'évolution souhaitée serait de donner au Chef de la Division de la Mise en Valeur, la responsabilité globale du Suivi-Evaluation de l'ensemble des activités de Développement Rural et d'apparaître ainsi comme le représentant de la Cellule de Planification dans chaque Direction Régionale.

Il existe 6 Directions Régionales de la SONADER : ROSSO, BOGHE, KAEDI, GOURAYE et TAGANT, plus le projet FOUM GLETTA, structuré de la même façon.

Au plan de la collecte des données primaires, cette organisation SONADER appelle trois remarques :

- le déploiement du dispositif d'enquête et d'enregistrement n'est pas encore terminé et il doit être considéré comme incomplet,
- ces travaux de collecte de données ne concernent que la culture irriguée.
- Ils ne s'appliquent pas au secteur non encadré

Rappelons enfin que, depuis 1982, les enquêteurs de la C.E.P.C de l'OMVS sont intervenus régulièrement dans les périmètres encadrés par la SONADER et ceux du secteur non encadré, pour suppléer aux insuffisances de moyens de collecte.

#### b) Les services publics traditionnels

La plupart des services administratifs mauritaniens assurant de la collecte de données, des enregistrements et du suivi, relatifs aux activités du monde rural, relèvent du Ministère du Développement Rural (M.D.R).

Dépendant de ce ministère, on peut ainsi citer :

- le service des statistiques agricoles, sur un projet financé par la FAO, opérationnel depuis 1985, et en relation avec la SONADER,
- la cellule d'Evaluation dont la création remonte à 1986 (cf paragraphe 3.1.2)
- le commissariat à la sécurité alimentaire, dont la mission principale reste la commercialisation des produits agricoles (et à ce titre détenteurs de statistiques relatives aux excédents),
- les services traditionnels d'encadrement administratifs (techniques) :

Représentés au niveau :

- |                      |                                 |
|----------------------|---------------------------------|
| . l'Agriculture      | Région et Secteur               |
| . l'Elevage          | Région, Secteur et Sous-Secteur |
| . les Eaux et Forêts | Région, Secteur et Sous-Secteur |

D'autres ministères peuvent contribuer à la collecte de données de base susceptibles de concerner le Développement intégré. On peut citer :

- Les services de santé présents au niveau : Région, Secteur et Arrondissement (Dispensaires)

- Le Fonds National de Développement auquel il est envisagé de confier une mission de type crédit Agricole.

### 3.2.3 La situation au SFNEGAL

Sur la rive sénégalaise de la vallée du fleuve, la collecte et le traitement des données de base est le fait :

- de la SAED pour la culture irriguée,
- des services publics traditionnels d'encadrement du monde rural, pour toutes les autres activités, y compris celles relatives à la production agricole.

#### a) La SAED

Le dispositif dont la SAED s'est dotée pour assurer le suivi-évaluation des performances des 21210 hectares irrigués qu'elle encadre (chiffres de l'hivernage 1986, plus saison sèche 1986-1987) est décrit dans le détail dans la 2ème partie de l'Annexe II.

On peut en retenir que ce dispositif est globalement suffisant.

Il s'appuie d'une part sur un niveau de collecte constitué par "l'Adjoint Central d'encadrement" placé auprès de chacun des chefs de périmètre pour la collecte des données relatives à la production et aux superficies cultivées et récoltées et d'autre part sur un niveau de recueil, de traitement et de présentation des statistiques situé à la "Division du suivi de la Production et des statistiques (D.S.P.S)

Bien qu'ayant reçu des appuis et renforcements ponctuels de la part de CEPC de l'OMVS durant les campagnes 1984 et 1985, le dispositif de suivi-évaluation des performances de la culture irriguée peut être considéré comme opérationnel et fiable.

La réserve qui pourrait être émise sur la validité de résultats recueillis par ceux-là même qui sont jugés d'après ces résultats, n'a que peu de réalité car de nombreux recoupements existent sur les chiffres de production (quantités de riz usinées, situation de "l'endettement" établie de façon contradictoire avec les producteurs, commission paritaire des sinistres, etc...)

Il n'en demeure pas moins que des contrôles par sondage seraient

sans doute nécessaires pour la vérification des rendements culturels et des superficies aménagées dans la zone des PIV, où certains de ces petits périmètres sont partiellement ou totalement abandonnés.

#### b) Les services publics traditionnels

Le suivi des activités, des enregistrements divers, des recensements et la tenue à jour des statistiques sont traditionnellement assurés par les services décentralisés des ministères techniques.

On peut ainsi citer :

SECTEURS	:	MINISTERES	:	ECHELONS DE REPRESENTATION
Agriculture	:	MDR	:	Région - Département
Faux et Forêts	:	MEPN	:	Région - Département - Arrondissements (Agricole)
	:		:	village (triage)
Elevage	:	SERA / MDR	:	Région - Département - Arrondissements (sous-
	:		:	secteurs)
Développement Social	:	S.E.D.S	:	Région - Département
Coopération	:	MDR	:	Région - Département - Arrondissement
Santé	:	MS	:	Région - Département - Arrondissement - village
Crédit Agricole	:	CNCAS/MFAE	:	Matam - Ross-Béthic
	:		:	

Une certaine prudence est toutefois à conseiller vis à vis de l'exploitation des statistiques publiées par beaucoup de ces services qui sont loin d'avoir tous les moyens en personnel ou de fonctionnement accordés à l'importance réelle de leurs tâches de collecte et de contrôle.

Enfin, il faut ajouter que toutes ces données sont recueillies, collectionnées et publiées par le service national de la statistique.

#### 3.2.4 Rappel des renforts et appuis apportés par la CEPC de l'OMVS

Le panorama des moyens de collecte de données d'enquêtes et d'enregistrement existant dans l'ensemble du bassin ne serait pas complet si n'étaient pas évoqués les moyens engagés et les tâches accomplies par la cellule d'Evaluation Permanente et de Planification Continue de l'OMVS.

Ces renforts et appuis accomplis pour suppléer à certaines insuffisances constatées au niveau national résultent des interventions de deux-équipes : celle mise en renfort à l'OVSTM, au MALI, et celle de Saint-Louis.

#### a) - L'équipe de KAYES

La CEPC a mis en place (sur financement PNUD/GTZ) à KAYES, avec rattachement pour emploi à l'OVSTM, une équipe constituée d'un

contrôleur d'enquêtes doté d'une logistique suffisante (1 véhicule T.T avec chauffeur et une pirogue à moteur) et d'enquêteurs recrutés sur contrats temporaires, en tant que de besoin pour des études ponctuelles.

La couverture des frais de fonctionnement (notamment de carburant) a été régulièrement assurée, sans jamais constituer un facteur limitant.

Mis en place en 1982, ces moyens n'ont toutefois pas toujours fonctionné en parfaite coordination avec l'OVSTM, auprès de laquelle ils étaient pourtant placés. Cette situation devrait toutefois être rapidement redressée.

Il semblerait que, pour l'OVSTM, l'aspect le plus positif de ce renfort OMVS réside surtout au niveau des moyens de transport et des dotations en carburant.

#### b) - L'équipe de Saint-Louis

Une équipe d'enquête et de recueil de données a été créée à Saint-Louis pour procéder, sur les deux rives, à la collecte des données de base nécessaires à la publication annuelle des statistiques de culture et de production en irrigué.

Cette équipe, placée sous l'encadrement des quatre experts, mais plus particulièrement de l'Agronome et de l'Agro-économiste, comprenait : 7 contrôleurs d'enquêtes, avec des moyens de déplacement adaptés (véhicules TT) et les dotations en carburant correspondantes.

Ce dispositif était basé à Saint-Louis et rayonnait sur l'ensemble des deux rives, depuis le Delta jusqu'à Bakel.

L'équipe n'a suivi que le secteur irrigué, soit : 27.000 hectares au Sénégal et 10.500 en Mauritanie (1986)

Les "contrôleurs d'enquêtes" OMVS faisaient du recueil d'information auprès de l'encadrement de base (chefs de zone, encadreurs, chefs de périmètre), pour le secteur encadré et directement auprès des foyers, des entrepreneurs ou responsables divers, pour le secteur non encadré (privé).

Cette collecte portait sur : les superficies aménagées, cultivées, sinistrées, les rendements, la production et les types de production, ainsi que les données sociologiques (nombre d'exploitants).

Les contrôleurs OMVS ne réalisaient pas eux-mêmes les mesures de rendement. Mais à plusieurs reprises, des enquêteurs ont été recrutés temporairement pour venir en aide aux SND. Ce fut notamment le cas pour la SAED qui n'aurait pas produit de statistiques en 1984 ni en 1985 (aux dires mêmes des responsables de la SAED) si la CEPC n'avait pas mis à sa disposition 5 enquêteurs et toute la logistique : véhicules, carburant, carrés de prélèvement, sacs, balances, etc...

D'autres recrutements temporaires d'enquêteurs ont eu lieu pour des études ou suivis ponctuels, de caractère plutôt micro-économiques, par exemple les études de : temps de travaux, itinéraires techniques, temps d'engins de terrassement, etc... sur les deux rives de la vallée.

CHAPITRE IV - BILAN DE LA CAPACITE REELLE DES ORGANES NATIONAUX,

---

FACE A LEURS MISSIONS

---

L'évaluation critique des organes nationaux, tels qu'ils existent dans leur organisation et leurs moyens à l'époque de la mission, est synthétisée dans les tableaux suivants.

Cette démarche se traduit par un bilan comparatif des éléments positifs et des points faibles de chacune des unités ou cellules nationales et des Sociétés Nationales de Développement faisant partie intégrante du système général de pilotage du Développement.

Des propositions et recommandations sont également formulées pour :

- tenter de corriger certains points faibles,
- souligner certaines tâches ou certains aspects de la mission globale qui méritent un effort particulier,
- suggérer des démarches ou des actions visant, soit à améliorer le cadre institutionnel, soit pour rechercher ou mobiliser des financements spécifiques.

4.1 - LE CAS DE LA REPUBLIQUE DU MALI4.1.1. - LA CELLULE NATIONALE DE PLANIFICATION

ELEMENTS POSITIFS	POINTS FAIBLES	PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS
- Elle a le mérite d'exister	: - Au plan institutionnel, son rattachement à un ministère "vertical" (Ministère du développement Industriel et du Tourisme - Direction de l'Hydraulique) constitue un handicap pour le pilotage du développement multisectoriel.	: - la Cellule Nationale de Planification devrait être rattachée à plus ou moins court terme à une tutelle "horizontale", par exemple le Ministère du Plan, idéalement le Comité National de Planification du B.F.S. devrait être présidé par la présidence ou le ministère du plan.
- Un cadre supérieur de l'Administration a été affecté à temps plein pour la diriger	: - Dans l'attente du décret du Conseil des Ministres autorisant le détachement de fonctionnaires venant d'autres ministères, aucun expert national, autre que le chef de la cellule n'est actuellement en fonction, ce qui enlève à la cellule toute qualité opérationnelle.	: - La procédure de publication du décret de création devrait être accélérée pour permettre la mise en place la plus rapide possible des experts nationaux (Rappel des spécialités prévues : Economie, Sociologie, Agronomie, Hydro-Electricité).
- Le décret de création, condition nécessaire à un réel fonctionnement de la cellule, est en cours d'examen et d'étude.	: -Aucune requête de financement n'a été préparée et aucun crédit national de fonctionnement n'a été inscrit au budget 1987 au profit de la cellule.	: - Une requête de financement pourrait être préparée rapidement, par le canal du Ministère du Plan, pour l'acquisition de moyens de fonctionnement et un renforcement en expertise internationale, certains bailleurs de fonds étant déjà très "accrochés" par le problème du pilotage.
- Les termes de référence de 4 schémas-Directeurs ont été établis (voir chapitre III - paragraphe 3.1.1. - b) qui devraient, après réalisation de ces études, doter la cellule d'outils opérationnels valables	: -Le profil du chef de la cellule exigera de lui un certain effort d'adaptation et de formation complémentaire pour le rendre apte à coordonner une activité pluri-disciplinaire	: - Par rapport à la structure envisagée, un renforcement de l'aspect "Agro-Sylvo-Pastoral" est à conseiller. : - La cellule doit avoir les moyens de coopérer très étroitement avec le Ministère de l'Agriculture et l'OVSTM.

#### 4.1.2. L'OPERATION VALLEE SENEGAL - TEREKOLE - MAGUI (OVSTM)

(En tant que structure apte à participer à la fonction Suivi-Evaluation)

ELEMENTS POSITIFS	POINTS FAIBLES	PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS
- Structure très présente sur le terrain grâce à ses 80 - 90 agents d'encadrement de différents niveaux, répartis dans la zone et en contact direct avec les 320 villages.	- Absence dramatique de moyens de fonctionnement - Recentrage beaucoup trop marqué sur la fonction "encadrement" et vulgarisation et sur le secteur de la production agricole sans ouverture actuelle aux autres activités du domaine agricole.	- Il paraît urgent de renforcer ses moyens de fonctionnement pour valoriser son potentiel de collecte de données primaires et, si possible, de traitement de ces données.
- En place depuis 1982, ce qui lui confère une certaine expérience.		
- Son action d'encadrement couvre la totalité des types de production agricole : pluvial, de décrue, irrigué et maraichage.	- Absence de moyens logistique et en compétences pour des activités de type réflexion, synthèse, programmation et d'animation. - Isolement géographique rendant difficile son intégration dans un système global de pilotage et la reléguant à un rôle de collecte de données produites à rythme annuel	- La restructuration de l'OVSTM apparaît comme une impérieuse nécessité avec, entre autres objectifs, celui de la doter d'une réelle autonomie et de moyens de coordination, de Suivi-Evaluation et de Programmation.
- Elle a pris part à des actions multi-sectorielles, autres qu'agricoles, comme la sensibilisation épidémiologique (santé) et la lutte contre les feux de brousse.	- Difficulté à susciter une réelle motivation chez des cadres de valeur, en raison de l'éloignement de KAYES et de ses difficultés d'accès.	- Le projet de création de la cellule, tel qu'il présente à la Direction de l'Agriculture (voir chapitre III - paragraphe 3.1.1. -c) doit être encouragé.
- Un projet de restructuration est envisagé avec création d'une cellule de coordination, de suivi et de Programmation, propre à l'OVSTM "Nouvelle Formule".		- les missions de l'OVSTM "nouvelle Formule" devraient être élargies à tout le domaine "Agro-Sylvo-Pastoral". - Une recherche de financements et d'aides extérieures devrait être initiée rapidement pour accompagner la restructuration de l'OVSTM et la mettre en mesure d'accomplir ses missions, y compris celle de s'intégrer au système national de pilotage



#### 4.1.3. - Le Schéma de Pilotage au MALI

L'évocation synthétique du dispositif de pilotage, auquel l'orientation de sa mise en place actuelle au Mali semble devoir aboutir, peut être représentée par le schéma suivant.

#### COLLECTE DE DONNEES PRIMAIRES ET PREMIERS TRAITEMENTS

Hydraulique, Energie, Transports-  
Désenclavement, Industrie, P.M.E  
Artisanat, Commerce, Santé, Equi-  
pements socio-Educatifs.

Agriculture, Elevage, Forêts,  
Pêche, Sociologie, Micro-Eco-  
nomie, Recherche- Développement  
vulgarisation, Crédit-Agricole

SCHEMAS DIRECTEURS  
DE DEVELOPPEMENT

O.V.S.T.M

(SYNTHESES - STATISTIQUES-  
COORDINATION - PROGRAMMATION)

CELLULE NATIONALE  
DE PLANIFICATION

PILOTE DU DEVELOPPEMENT INTEGRE

COMITE NATIONAL DE PLANIFICATION

## 4.2 - LE CAS DE LA REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE

MAURITANIE

## 4.2.1 - Le Comité Technique d'Appui (C.T.A)

ELEMENTS POSITIFS	POINTS FAIBLES	PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>- Sa création démontre l'existence d'une volonté politique d'assurer le pilotage du développement</p> <p>- Le décret instituant la "Commission pour la Définition de la Stratégie Après-Barrages" et son "Comité Technique d'Appui" leur confère des attributions et des missions très détaillées et très multisectorielles.</p> <p>- Des moyens importants en Suivi-Evaluation, Etudes et Planification existent à la "cellule de Planification" du MDR, qui pourra contribuer au Pilotage en couvrant tout les volets Agro-Sylvo et Pastoral.</p> <p>- Les Etudes du Plan Directeur Rive Droite sont sur le point d'être lancées.</p> <p>- Des schémas directeurs "désenclavement-transports", "Santé" et "Energie" sont également prévus.</p> <p>- Des bailleurs de fonds (par ex. le PNUD) paraissent assez bien convaincus des besoins du pilotage, en matière de moyens.</p>	<p>- Les structures existantes, Commission et Comité, sont des lieux de dialogue et de concertation, mais pas des outils opérationnels aptes à faire avancer des études ou l'instruction de dossiers,</p> <p>- Il manque donc une équipe dotée de compétences et de moyens adaptés pour réaliser, dans les faits, les différentes fonctions attribuées au CTA qui réclament, soit des études, soit un suivi permanent, soit des tâches d'animation, de communication, etc...</p> <p>- La "Cellule de Planification" du MDR, outil relativement puissant et bien organisé, peut présenter toutefois, vis-à-vis des besoins en pilotage du Développement Intégré, l'inconvénient d'être rattachée à un ministère "Vertical", la rendant peu apte à traiter des autres secteurs du Développement</p> <p>- L'utilité de la création d'une Cellule opérationnelle, multisectorielle, ne semble pas encore bien ressentie par les autorités compétentes.</p> <p>- Aucune requête de financement relative au pilotage global n'est en préparation.</p>	<p>- Il serait très utile de prévoir la création d'une cellule opérationnelle pluridisciplinaire, jouant le rôle d'instrument et d'outil d'exécution du CTA, à vocation multisectorielle,</p> <p>- Le rattachement institutionnel d'une et telle structure devrait la rendre apte à maîtriser l'ensemble des secteurs du Développement intégré, c'est-à-dire qu'elle devrait dépendre d'un ministère "Horizontal", par exemple celui du Plan.</p> <p>- La mise à profit des capacités de réflexion et d'étude de la cellule de Planification du MDR pour les besoins du Pilotage du Développement dans la vallée du Fleuve, est d'une évidente nécessité. Mais il conviendrait d'en définir le cadre et les limites, vis-à-vis d'une démarche multisectorielle.</p> <p>- Une concertation avec les bailleurs de fonds devrait être rapidement entamée au niveau du CTA afin de les sensibiliser au sujet des besoins en moyens opérationnels de pilotage.</p>

4.2.2. IA SONADER

(En tant qu'outil de collecte de données de base et structure apte à s'intégrer dans la fonction Suivi-Evaluation)

ELEMENTS POSITIFS	POINTS FAIBLES	PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS
- Par la présence permanente de son encadrement dans les périmètres irrigués et l'ancienneté relative de son expérience, la SONADER représente une structure irremplaçable en matière de collecte de données primaires et de surveillance de la culture irriguée.	- Ne sont actuellement opérationnels que les 2 enquêteurs de ROSSO et BOGHE, plus l'assistant technique, sur financement GTZ, les 2 autres (KAEDI et GOURAYE), ainsi que le contrôleur d'enquêtes ne seront en place que fin 87.	- Les moyens permettant à la SONADER de réaliser de façon effective la collecte des données primaires, la surveillance continue des résultats et performances et, de façon générale, toute la fonction suivi-Evaluation, devront être complétés le plus rapidement possible pour mettre cette
- Un dispositif de collecte de données statistiques est en place à la SONADER par la présence d'enquêteurs tant au niveau central qu'à celui des Directions Régionales.	- Une bonne coordination entre le niveau de collecte de données (SONADER) et celui de la Cellule de Planification est une condition indispensable au bon fonctionnement du système et doit faire l'objet d'efforts soutenus.	- société en mesure d'assurer cette fonction sur la totalité des superficies irriguées du secteur encadré.
- Des liens organiques (tutelle) et étroits existent entre la Cellule de Planification du MDR et la SONADER, ce qui donne à cette dernière un solide appui en matière de Suivi-Evaluation.	- Les négociations avec le principal bailleur de fonds de la fonction Suivi-Evaluation (FIDA) entraînent un peu en longueur, pour des questions de principe, ce qui réduit beaucoup la capacité opérationnelle actuelle.	- Les liens fonctionnels entre la SONADER et la Cellule de Planification du MDR méritent d'être maintenus à un niveau élevé de coordination ou d'être améliorés.
- Un projet de réorganisation de la Société est en cours d'étude (stade des TDR) qui devrait la doter de moyens de Suivi-Evaluation plus étoffés, notamment une cellule spécifique de Suivi-Evaluation et de Programmation.		- Il serait urgent de débloquer les négociations avec les bailleurs de fonds, notamment le FIDA, pour accélérer la mise en place des moyens de Suivi-Evaluation manquant encore au dispositif SONADER de Suivi-Evaluation.
- La SONADER est directement impliquée dans le P.D.R.D		- Il serait utile de profiter du projet de réorganisation de la SONADER pour donner la dimension qu'elle mérite à la fonction Suivi-Evaluation.
- Des bailleurs de fonds (FIDA et GTZ) accordent déjà un concours important à la collecte de données et aux missions de Suivi-Evaluation.		

4.3 - LE CAS DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL4.3.1 - La cellule Après-Barrages (CAB)

ELEMENTS POSITIFS	POINTS FAIBLES	PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La CAB est en place depuis septembre 1986</li> <li>- Ses moyens en Personnel experts nationaux sont en place, ainsi que 3 des 4 experts internationaux et avec les moyens de Secrétariat.</li> <li>- Tous ces experts paraissent de bon niveau</li> <li>- Sa composition et son programme sont véritablement multi-sectoriels et, dans l'ensemble, bien adaptés aux problèmes du pilotage.</li> <li>- Elle est rattachée à un Ministère "horizontal" (Ministère du Plan et de la Coopération), ce qui la rend très opérationnelle au niveau inter-Ministériel et ses liens avec le Comité National de Planification sont directs et permanents.</li> <li>- La création d'une fonction "communication", avec un expert qualifié, est une décision très positive capable de lui assurer un impact très réel auprès de populations de la vallée et des services inter-ministériels.</li> <li>- Elle participe de plein droit et avec un rôle d'animation aux travaux des groupes de travail de l'Après-Barrage.</li> <li>- Des financements extérieurs importants et diversifiés ont été acquis pour soutenir la CAB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les Moyens de fonctionnement, notamment la qualité des bureaux actuels, ne semblent pas encore à la hauteur des besoins d'une telle équipe.</li> <li>- Même s'il reçoit l'appoint des 2 fonctionnaires de renforcement (voir chapitre III - paragraphe 3.1.3 - d), les aspects "agronomie" et "économie d'exploitation" paraissent un peu trop faiblement représentés, compte-tenu de l'importance qu'il y a de suivre l'évolution des systèmes familiaux de production, fondement de tout le développement de la vallée.</li> <li>- Les liens avec la SAED, autre grand opérateur du suivi-Evaluation, courent le risque de rester au plan formel et institutionnel si un effort particulier de liaison directe et de coordination n'est pas fait pour rendre ces liens permanents et fructueux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il paraît urgent de terminer la mise en place des moyens matériels nécessaires au fonctionnement de la CAB : déplacements (vers la vallée), bureautique, informative etc....</li> <li>- Il est fortement recommandé d'inscrire dans les préoccupations de la CAB un recueil critique et une vérification qualitative des données statistiques enregistrées, notamment pour les secteurs autres que la production agricole irriguée</li> <li>- Une orientation des activités d'au moins un des trois experts économistes vers la micro-économie rurale et le suivi des systèmes de production paysans, en renforcement de ce qui est déjà prévu, paraît souhaitable.</li> <li>- Il pourrait être utile que le coordinateur de la CAB veille à ce que les experts ne soient pas entraînés vers une dispersion ou une dilution de leurs travaux, sous forme de réunions, interventions diverses, entretiens généraux, etc..</li> </ul>

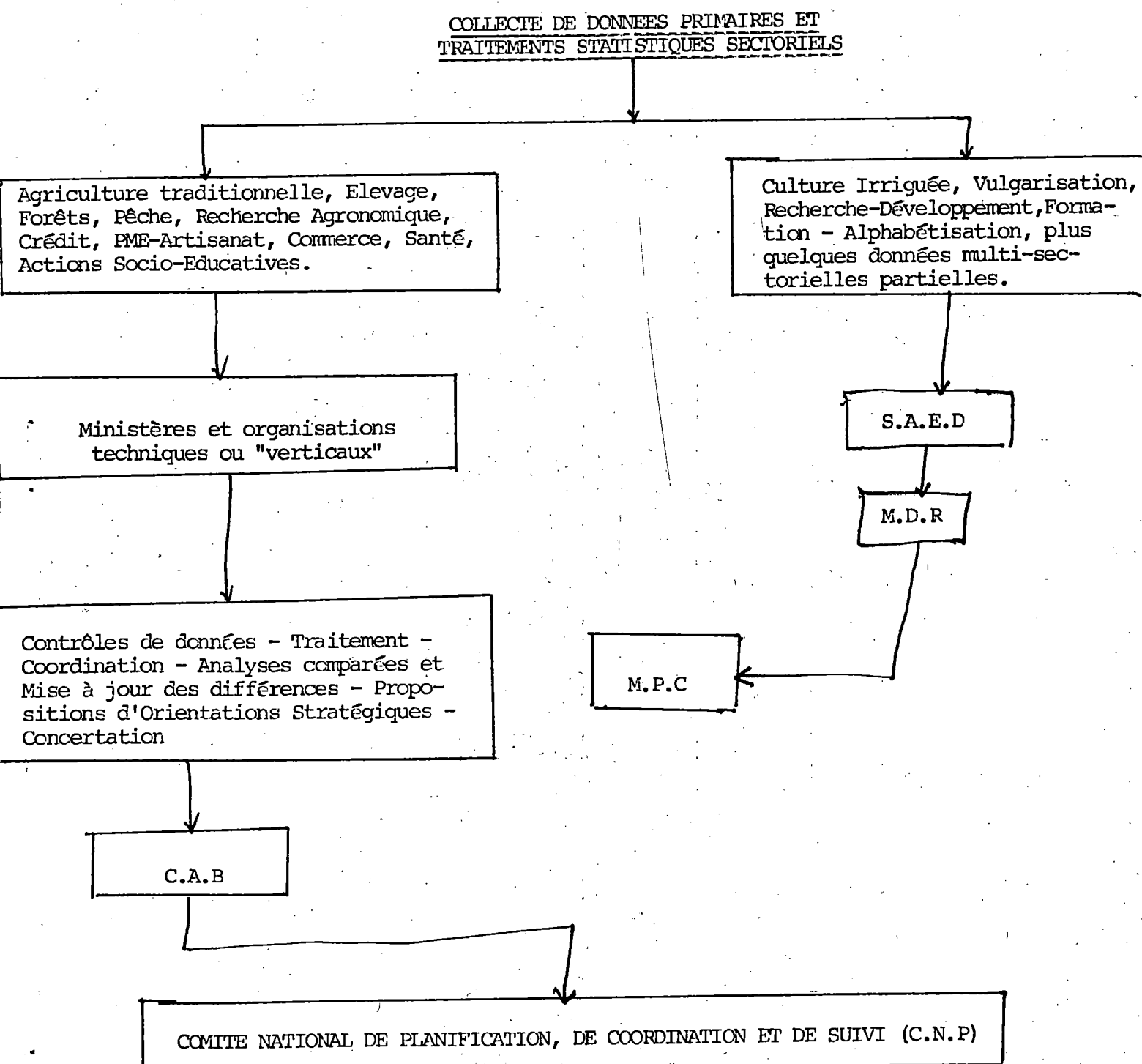
## 4.3.2. LA SAED

(En tant qu'outil de collecte et de traitement de données de base et d'organe de suivi-Evaluation et de Programmation)

ELEMENTS POSITIFS	POINTS FAIBLES	PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>- Par l'importance de son encadrement dans les périmètres irrigués, sa présence sur le terrain, ses activités de vulgarisation - formation et par son expérience, la SAED est une structure irremplaçable pour la connaissance et la surveillance de la culture irriguée.</p> <p>- Son dispositif de collecte de données statistiques et de traitement est très valable et bien rodé.</p> <p>- L'élargissement de ses préoccupations au multisectoriel, grâce d'une part, au caractère "Intégré des nouveaux Projets (DELTA, PODOR, MATAM) et d'autre part, à la création d'une cellule d'Evaluation et de suivi, sont des orientations intéressantes et des éléments très positifs.</p>	<p>- La collecte directe des données relatives à la production et aux rendements n'ont pas toujours bénéficié, dans un passé récent, de tous les moyens nécessaires et ont nécessité des appuis matériels et financiers de la part de l'OMVS.</p> <p>- La cellule d'Evaluation et de Suivi n'est pour l'instant qu'un projet et son aptitude à fonctionner de façon opérationnelle et efficace va nécessiter un certain délai.</p> <p>- Il n'est pas certain que la SAED soit à même de dégager sur ses propres disponibilités ses ressources nécessaires au soutien de l'activité "Suivi-Evaluation" sans des aides spécifiques (En attendant le contenu de la nouvelle lettre de mission).</p> <p>- Aux plans strictement institutionnel et hiérarchique, ses relations avec la CAB: doivent transiter par le MDR, puis le MPC, ce qui risque d'être un facteur de retard de transmission et de déformation des informations.</p>	<p>- La qualité de la fonction collecte de données (notamment celles relatives à la production) gagnera à bénéficier d'une surveillance et d'un contrôle étroits.</p> <p>- Des aides au financement spécifique de ces activités de suivi-Evaluation de la SAED devraient être mobilisées, aux niveaux national ou international pour lui permettre de les accomplir avec continuité et sécurité des résultats.</p> <p>- Au delà du passage obligé des liaisons inter-ministérielles, des relations informelles directes et réciproques devraient être encouragées entre la SAED et la CAB (comme pourrait, par exemple, le faciliter la présence de la CAB au Conseil d'administrations de la SAED et la participation de la SAED aux groupes de travail Après-Barrages).</p>

### 4.3.3 - Le Schéma de Pilotage du Sénégal

Tel qu'il paraît s'ébaucher dans la réalité, le système de Suivi-Evaluation pour la vallée du Fleuve pourrait être schématiquement représenté de la façon suivante.



#### 4.4. REMARQUES ET SUGGESTIONS CONCERNANT LE RATTACHEMENT INSTITUTIONNEL DES ORGANES NATIONAUX DE PILOTAGE

Conformément aux résolutions adoptées au niveau du Conseil des Ministres de l'OMVS, puis aux décisions prises par la Conférence des Chefs d'Etat, l'entrée dans l'ère de l'"Après-Barrages" implique le pilotage d'un Développement qui se veut "Intégré", c'est-à-dire suivi et planifié au niveau multisectoriel.

La mise en application de cette doctrine entraîne, pour les organes de pilotage, l'obligation de se mettre en position de dialogue direct avec tous les services, les ministères ou les organisations impliquées dans les diverses composantes du Développement Intégré.

Cette condition est assez aisément réalisée au niveau des Comités (ou des Commissions) de Planification, qui sont, par nature, des lieux de dialogue, de concertation et de mise en commun, où se retrouvent représentés tous les ministères techniques ou organisations concernés.

Cette situation prévaut dans chacun des trois Etats de l'OMVS, qui ont tous décrété la création de structures de ce type dans le but de suivre, d'évaluer et de programmer le Développement multisectoriel (Intégré) dans la vallée du Fleuve Sénégal.

Malheureusement, cette dimension multisectorielle et pluri-disciplinaire ne se retrouve pas de façon aussi systématique au niveau des organes opérationnels, équipes techniques (ou cellules) chargées de réaliser les études, de faire progresser la réflexion et d'élaborer les éléments de choix en matière de stratégies.

Ces cellules "de travail" se composent, compte-tenu de leurs missions, d'experts de plusieurs disciplines différentes. Pour répondre parfaitement à la doctrine rappelée dans ce qui précède, elles doivent être rattachées à des instances ministérielles "Horizontales" qui les mettent en mesure d'entrer en relation opérationnelle directe, et avec une égale facilité de dialogue, avec tous les services ou administrations concernés par l'un ou l'autre des secteurs du développement-Intégré.

Cette condition paraît pouvoir être le plus facilement réalisée en rattachant chaque cellule, en tant qu'unité technique opérationnelle, au Ministère du Plan (ou son équivalent) qui apparaît comme le mieux à même de la maintenir à égalité d'accès au dialogue avec tous les partenaires techniques.

Par ailleurs, la vocation de ce ministère à assurer les relations avec les bailleurs de fonds lui donne un poids incontestable dans la programmation du Développement.

Cette formule n'a cependant été adoptée que dans un seul pays, le SENEGAL, et il paraît utile d'attirer l'attention sur les inconvénients présentés, dans les deux autres Etats, par le rattachement de la cellule à un Ministère Technique.

Dans le cas du MALI, la Direction Nationale de l'Hydraulique et de l'Energie, dépendant du Ministère du Développement Industriel et du

Tourisme, peut, certes, rester directement impliquée dans le pilotage de la gestion de l'eau et dans celle de l'énergie. Mais elle n'a ni la vocation, ni la compétence pour piloter le Développement Multisectoriel dont il est question. La même remarque s'appliquerait si c'était un autre ministère "vertical" (technique) qui en assurait la maîtrise d'oeuvre, par exemple le Ministère de l'Agriculture, même si le secteur agricole reste prépondérant en matière de développement Rural.

Il convient donc de recommander au gouvernement de la République du MALI, qui a déjà confié au Ministère du Plan la vice-présidence du Comité National de Planification, d'accélérer le rattachement à ce ministère "horizontal" de la Cellule Nationale de Planification et de prendre en charge les opérations de sensibilisation des bailleurs de fonds et de négociation des financements, pour doter rapidement cette cellule des moyens minimum nécessaires à son fonctionnement effectif.

Dans le cas de la MAURITANIE, le chemin à parcourir est encore plus long puisque :

- une cellule véritablement pluri-disciplinaire et multisectorielle, spécifique au Pilotage du Développement dans la vallée du fleuve, n'est pas encore créée,

- le Ministère du Plan ne paraît pas du tout impliqué dans ces actions de pilotage du Développement de la vallée du Fleuve.

Il est à noter également que, dans l'état actuel des choses, le caractère opérationnel et l'importance de la Cellule de Planification du MDR pourrait amener celle-ci à s'approprier petit à petit la fonction "outil national du pilotage", ce qui serait une erreur dans la mesure où elle n'en a ni la vocation, ni les moyens de l'assurer en s'appuyant, avec une égale compétence, sur tous les secteurs d'activités.

On pourrait donc suggérer, dans un souci de pragmatisme, de prendre les dispositions suivantes :

- laisser à la Cellule du MDR la totalité des secteurs agro, sylvo et pastoral, ainsi que la pêche, qui sont bien dans le domaine de ses compétences, en attendant d'être relayée ;

- créer rapidement une unité opérationnelle capable de traiter des autres volets : PME, commerce, artisanat, transports - désenclavement, santé, équipement socio-éducatifs, etc...

- préparer, dès que possible, le regroupement de cette unité avec des moyens spécifiques du domaine "Agro-sylvo-pastoral et pêche" (sans pour autant démanteler la Cellule du MDR, dont la vocation est Nationale) ;

- Décréter simultanément le rattachement de cette Cellule au Ministère du Plan qui devrait, dès maintenant, se préparer à assumer cette tutelle et à jouer un rôle actif ;

- Entamer des démarches auprès des bailleurs de fonds pour réunir les moyens nécessaires, sans lesquels le projet de création d'une cellule opérationnelle ne saurait prendre corps.



CHAPITRE V - L'UNITE REGIONALE DE SUIVI-EVALUATION, DE PROGRAMMATION

---

ET DE CONCERTATION

---

## 5.1 - PRINCIPES GENERAUX D'ORGANISATION

L'organisation de l'Unité Régionale de Suivi-Evaluation, de Programmation et de Concertation doit répondre à trois objectifs essentiels :

- Etre à même de concentrer son activité sur les travaux de synthèses générales, d'évaluation des effets, d'analyses comparées et de réflexion prospective, en étant pour cela totalement déchargée des tâches de collecte de données primaires, même sous forme d'appuis ponctuels,

- Entretenir avec les organes nationaux de Suivi-Evaluation et de Pilotage des liens étroits, permanents et multidimensionnels, en étant en mesure de proposer des appuis méthodologiques et des interventions de soutien pour la conduite de synthèses, la programmation ou la recherche de financements,

- Assurer la fonction essentielle qu'est la concertation au niveau inter-Etats par l'entretien d'un courant bilatéral permanent d'échange d'informations et la publication régulière des résultats et des chiffres indicateurs.

Ces objectifs amènent à asseoir la conception de l'organisation de l'Unité Régionale sur les quelques principes fondamentaux suivants.

a) Les Unités nationales (cellules, dans la plupart des cas) doivent disposer d'une réelle autonomie de fonctionnement et pour cela bénéficier de financements spécifiques, mis en place au niveau de l'Etat, sans aucune dépendance vis-à-vis du niveau régional.

b) Si ce premier principe n'est pas réalisé, il peut être envisagé de donner à l'Unité Régionale mission d'aider les autorités compétentes de l'Etat considéré à :

- Rechercher les financements, sensibiliser les bailleurs de fonds (certains engagements déjà acquis pouvant servir de référence) et établir les requêtes,

- Constituer l'équipe nationale à partir d'experts nationaux, fonctionnaires détachés ou recrutements sur contrat, plus, le cas échéant, un appui d'expertise internationale mais sur financement strictement "nationalisé" (hors financement attaché au niveau régional),

- Mettre en route la fonction de pilotage dans sa dimension multisectorielle.

c) L'Unité Régionale doit effectuer du recueil d'informations et de données et non de la collecte ou de la saisie directe qui doit rester le domaine des cellules nationales.

Par ailleurs, il paraît évident qu'au niveau de chacun des Etats, les données primaires feront automatiquement l'objet d'une première exploitation ou traitement pour servir les besoins nationaux en matière d'évaluation de projets et de programmes, de suivi des performances, de

vérifications méthodologiques, d'éléments référentiels de programmation, etc... L'Unité Régionale doit être mise en situation de ne recevoir que des statistiques déjà triées et des pré-synthèses.

d) Au plan opérationnel, le fonctionnement du système implique que des liens étroits et permanents soient instaurés puis entretenus entre les équipes des deux niveaux (national et régional), l'Unité Régionale assurant le rôle d'animation et de soutien de ces relations par :

- le maintien d'un appui méthodologique permanent et d'aide à la fonction de synthèse,

- l'entretien d'un courant d'échanges triangulaires permettant l'enrichissement mutuel et l'exploitation élargie des expériences,

- le suivi critique du travail des cellules nationales pour signaler les insuffisances ou les divergences éventuelles et suggérer des corrections.

e) - L'Unité Régionale reste l'outil opérationnel du Haut-Commissariat de l'OMVS qui, lui-même, est l'instrument (secrétariat permanent) d'exécution des directives du Comité Régionale ce qui impose à l'Unité Régionale une étroite implication dans les tâches et les préoccupations du CRP.

f) - Un des thèmes reconnus comme déterminants de l'action de pilotage au niveau régional étant relatif à la concertation Régionale, creuset de la conscience communautaire vis-à-vis du Développement, et passage obligé pour l'harmonisation des méthodes et la cohérence des programmes, il reviendra à l'Unité Régionale de mettre en œuvre cette action essentielle, pour le compte du Haut-Commissariat, lui-même intervenant pour celui du CRP.

## 5.2 - RAPPEL DES MISSIONS

### 5.2.1 - Les Missions de l'Unité Régionale

Les Missions incombant à l'Unité Régionale ont été évoquées au chapitre II, dans le but de préciser les rôles et les attributions à chacun des niveaux du système de pilotage.

Dans leurs grandes lignes, ces missions sont les suivantes :

- a) - Concertation permanente avec les partenaires nationaux (l'introduction de cette fonction "Communication" devant s'avérer un progrès décisif en matière de mise en commun des expériences, de réflexion concertée et d'harmonisation des méthodes et des programmes), cette mission se traduisant par une assistance (ou par la prise en charge) en matière d'organisation et d'animation des actions de concertation inter-Etats ;

- b) - Recueil des données pré-traitées produites au niveau national, en vue de constituer une base de données régionalisée, seul instrument capable d'autoriser un suivi global et comparatif sur l'ensemble du Bassin ;

c) - Réalisation de synthèses régionales destinées à mettre en évidence :

- la spécificité de chacun des Etats en matière de Développement (multisectoriel), de programmation, de doctrines ou de méthodes,

- les éléments de convergence ou de divergence pouvant exister dans les politiques sectorielles d'un Etat à l'autre,

- Les difficultés ou les retards enregistrés dans la progression, par référence à des situations existantes plus favorables (dans un Etat considéré par rapport à un autre Etat) ou à la Programmation initiale,

- des bilans annuels clairs et précis des Eléments positifs et des éléments négatifs, en égard à la préoccupation permanente à d'harmonisation régionale.

d) - Constitution et actualisation continue d'un catalogue d'évaluations des projets ou programmes nationaux ou régionaux, avec la mesure qualitative et quantitative des résultats en termes de produits, d'effets micro et macro-économiques et d'impacts, notamment socio-économiques ou sur l'environnement ;

e) - Préparation de recommandations et de suggestions, pour le compte du Haut-Commissariat et à destination de C.R.P, dans le cadre d'une contribution à la préparation des orientations ou des corrections stratégiques sur la base des harmonies ou des disharmonies mises en évidence au niveau inter-Etats.

f) - Assistance dans la réflexion prospective à Moyen et à Long Termes, pouvant inclure des études sur des thèmes spécifiques, de portée régionale.

#### 5.2.2 - Le contenu de l'approche multisectorielle

En ce qui concerne le caractère multisectoriel du Développement, tel qu'il a été décidé de l'appréhender au niveau national et régional, on peut rappeler que les thèmes constituant le contenu de cette approche multisectorielle et la liste des indicateurs correspondants, sont présentés de façon détaillée à l'Annexe I.

Les missions de l'Unité Régionale vont donc devoir s'appliquer et se répartir selon les thèmes suivants (Rappel des titres) :

- Les sociétés Rurales (Démographie, accès au foncier, Migration, organisations sociales, etc...),

- La production agricole, (sous tous ses formes : pluviale, de décrue, irriguée, etc..., considérées comme des activités associées) ;

- La Micro-Economie et les comptes d'exploitation paysans,

- l'agriculture privée et l'Agro-Industrie,

- les autres activités rurales : élevage, pêche, forêts, etc...,

- le Réseau de P.M.E pour les biens et les services : commerce, artisanat, Industrie, Transports, et leurs liens avec la production agricole, à l'amont comme à l'aval, ainsi que dans leurs incidences au plan socio-économique (emplois), ou comme Ressource d'alimentation animale (Résidus de Récolte), etc...

- les industries de transformation et industries de base ou d'exploitation minière,

- le Crédit,

- les actions d'accompagnement et d'appui : Recherche, vulgarisation technique et conseil Agricole, appui gestion, formation, alphabétisation,

- les équipements et les actions socio-éducatives : Education, santé, équipements divers (eau potable, électricité, téléphone), etc...

- les actions de sauvegarde et de protection du Milieu naturel.

### 5.3 - ORGANISATION DU DISPOSITIF OPERATIONNEL REGIONAL

Compte-tenu de la situation actuelle, telle qu'elle est analysée au chapitre IV par le bilan de la capacité réelle des organes nationaux, le dispositif opérationnel Régional devrait être organisé en deux étapes :

- Une Unité Régionale permanente strictement conçue et organisée pour les fonctions d'évaluation et de synthèse régionales et de concertation inter-état permanente,

- Des moyens de renforcement mis à disposition des organes nationaux de pilotage, pour une mise à niveau et une homogénéisation inter-état, ces renforcements devant réaliser deux conditions impératives : autonomie "nationale" et durée de vie limitée à la mobilisation et la mise en place des moyens nationaux propres.

#### 5.3.1 - L'Unité Régionale

Elle représente le noyau central et permanent du dispositif opérationnel.

A terme, elle n'est apte qu'à travailler sur des données de base collectées et pré-dépouillées au niveau national.

Toutefois, elle peut disposer en tant que de besoin de moyens ponctuels de contrôle et de vérification de données ou d'appuis en consultation pour l'étude de thèmes régionaux spécifiques ou encore des "contre-évaluations" dans un des Etats.

Ses compétences sont surtout dominées par le caractère généraliste et pluri-disciplinaire de ses experts, chacun d'eux devant maîtriser des domaines de connaissances partiellement multi-sectoriels. Par exemple : Sociologie, systèmes d'exploitation paysan, micro-économie et économie, ou encore : agronomie, agro-économie, élevage, ressources ligneuses et environnement.

Cette orientation généraliste du niveau d'expertise de l'Unité Régionale est une condition incontournable pour concilier à la fois

L'élargissement de la réflexion au multi-sectoriel et la nécessité de conserver à cette unité la dimension d'une équipe dotée de souplesse, de cohésion et de compétence indiscutable, ce qui implique qu'elle soit relativement restreinte.

La mission "concertation permanente inter-Etats" doit être assurée par un expert, spécialisé en techniques d'information et de communication, assisté par des moyens en personnel ou en matériel adéquats.

### 5.3.2 - Le Renforcement des Organes Nationaux

Dans certains cas, (voir chapitre IV) des insuffisances structurelles ou de moyens disponibles peuvent exister momentanément, au niveau d'organes nationaux, par rapport aux objectifs et au contenu des tâches assignées à la fonction Suivi-Evaluation. Il sera donc nécessaire d'envisager des renforcements partiels et temporaires répondant à trois critères :

- Etre le mieux adaptés possible aux besoins,
- Etre très rapidement opérationnels,
- disposer de procédures de transfert permettant de les intégrer aux organes nationaux dès que ceux-ci disposeront des moyens (Institutionnels, d'encadrement, financiers, etc...) les rendant aptes à assumer cette intégration.

L'Unité Régionale peut intervenir, pour le compte de l'Etat considéré, en se chargeant :

- d'identifier les besoins,
- de les traduire en moyens adaptés,
- d'aider à sensibiliser les bailleurs de fonds et à établir les requêtes de financement,
- de piloter la mise en place et le démarrage,
- de définir et transférer la méthodologie,
- de coordonner les travaux,
- etc...

Ces diverses interventions pouvant être indépendantes les unes des autres, selon les souhaits exprimés ou les capacités disponibles au niveau national.

Ce schéma, représente une situation "idéale" impliquant que la prise en charge et l'intégration des moyens de renforcement soit envisagée et programmée à plus ou moins Court Terme par l'Etat considéré.

Il se peut toutefois que se présente le cas où cette prise en charge nationale ne serait pas aussi sûre ou proche que souhaitable, ce qui entraînerait l'obligation d'étudier la possibilité de mobiliser ces moyens au niveau du Haut-Commissariat, en substitution des moyens nationaux, mais en prévoyant des modalités de transfert à appliquer dès que les conditions qui le permettent seront réunies.

Ce cas sera évoqué plus loin, au paragraphe relatif à "la phase transitoire".

Quelle que soit la formule, les renforcements placés au niveau d'organes nationaux de Suivi-Evaluation, avec l'appui et/ou sans coordination de l'Unité Régionale, devront réunir les conditions suivantes :

- Etre constitués d'experts ou spécialistes ressortissants de l'Etat au profit duquel ces renforcements seront mobilisés,
- Disposer de financements spécifiques, soit sur budget national, soit sur des aides extérieures "nationalisées" et par conséquent hors des budgets ou des programmes régionaux,
- Recevoir si possible les moyens de fonctionnement du budget de l'Etat bénéficiaire,
- S'il y a recours à l'assistance technique extérieure, l'associer à celle qui s'exerce au profit de l'Etat considéré.

Toutes ces conditions n'ont d'autre raison d'être que de rendre ces renforcements le plus possible autonomes et "nationalisés", dès le départ, de manière à ce que le transfert réel ne fasse craindre aucune perturbation ou difficulté, à l'image de la rupture d'un cordon ombilical.

#### 5.4. - PROGRAMMES D'ACTIVITE ET DOCUMENTS OU RESULTATS A PRODUIRE

Les programmes d'activité et les produits "output" de l'Unité Régionale sont en relation avec les missions qui lui sont attribuées (voir chapitre II et le paragraphe 5.2, ci-avant).

Toutefois, ces programmes et ces produits ne peuvent être définis dans le détail, car les activités varieront pour s'adapter à l'évolution enregistrée au niveau des organes nationaux de pilotage, ou avec l'acquisition de nouveaux outils (plans directeurs nationaux, par exemple), ou encore plus simplement pour tenir compte des évolutions méthodologiques.

##### 5.4.1 Programme et bilan annuels

L'efficacité de l'Unité Régionale ne sera vraiment réelle que si ses propres activités sont convenablement gérées. Cette nécessité s'imposera d'autant plus que les activités devront s'adapter aux évolutions évoquées précédemment, ces variations n'étant pas programmables puisque liées à des situations extérieures, en principe non prévisibles.

C'est pourquoi, il est suggéré que l'Unité Régionale procède à une gestion classique de ses moyens par l'établissement d'un programme annuel prévisionnel et celui d'un bilan de fin d'exercice, permettant de vérifier la bonne exécution du programme.

##### a) - Le Programme Annuel d'Activité

Il sera présente au plus tard à la fin du dernier mois de l'année civile précédente (décembre) et il indiquera de façon précise :

- La liste des "affaires", études ou activités auxquelles vont se consacrer, durant l'année suivante, les experts de la Cellule Régionale (y compris son chef),

- Le pourcentage prévisionnel affecté à chacune de ces rubriques d'activités, en ce qui concerne :

- . les experts (en hommes-mois)
- . le personnel technicien et d'exécution (en homme - mois)
- . les frais de déplacement (en pourcentage du coût annuel des véhicules, ou en kilomètres, frais de transport aérien, etc...).

En quelque sorte, il s'agira de produire annuellement à la fois un programme et un "budget" prévisionnel permettant, en cours d'exercice, de faciliter le suivi de gestion et le contrôle de l'état d'avancement du programme.

#### b) - Le Compte-Rendu Annuel d'Activités

Il sera produit, au plus tard, avant la fin du troisième mois de l'année civile suivante (31 mars) et donnera :

. Pour chacune des rubriques inscrites dans le programme prévisionnel de l'année considérée, ou

. pour les activités nouvelles dont la création a été décidée en cours d'année, la répartition réelle des affectations de personnels et de moyens.

Ce bilan annuel sera comparé au programme prévisionnel, afin d'en tirer les enseignements pour corriger d'éventuelles dérives par rapport aux objectifs. A ce titre, il serait bon qu'un bilan provisoire soit arrêté à la fin du 3ème trimestre pour disposer d'éléments devant servir à mieux cadrer les orientations et les prévisions relatives au programme de l'année suivante.

L'établissement de ce bilan annuel pourrait être facilité par la tenue mensuelle d'une sorte de "compte-rendu mensuel d'activité" par lequel chaque agent de l'Unité, depuis son chef et les experts jusqu'aux cadres moyens, indiquerait les différentes activités auxquelles, dans le mois considéré, il a consacré son temps, avec le nombre de jours passés sur chaque activité et, le cas échéant, le montant des dépenses engagées, hors celles du fonctionnement courant : déplacements, acquisition de matériel, sous-traitances extérieures, etc...

#### 5.4.2 - L'animation de la concertation permanente

Il s'agit bien d'une activité d'animation qui doit entretenir de façon permanente la communication entre les différents partenaires associés au sein de l'OMVS.

L'Unité Régionale doit être ressentie par ces partenaires comme toujours présente et occupée à diffuser l'information commune, recueillir les avis et susciter les rencontres.

En premier lieu, cette concertation doit revêtir la forme de contacts personnels directs entre le responsable de l'Unité Régionale (qui est seul, en tant que coordonnateur, à disposer, en principe, de toutes les informations à diffuser) et les partenaires nationaux et régionaux.



Ces partenaires sont des personnes ou des groupes de personnes, vues individuellement ou ensemble, sans recours systématique à l'organisation de réunions ou de sessions qui ne ferait qu'alourdir le fonctionnement du système et lui faire perdre de la précision et de l'efficacité.

La liste des partenaires est à fixer, dans chacun des Etats, par le Président du CNP (en l'invitant, toutefois, à limiter cette liste aux responsables nationaux vraiment impliqués dans la fonction de pilotage) et, au niveau régional, par le Président du C.R.P.

En second lieu, la concertation se traduira par des réunions et des séminaires, par exemple : réunion quand les participants sont d'un même Etat, séminaire, lorsqu'elle prend une dimension inter-Etat.

Cette forme de concertation doit être réservée à des sujets généraux et/ou multisectoriels, ainsi qu'à une information globale et régulière sur l'état d'avancement du Développement, à la cadence minimale d'une fois par an. Dans certains cas, toutefois, des réunions ou séminaires pourront être organisés sur des thèmes particuliers si leur étude correspond à un besoin ressenti ou à l'apparition d'une situation nouvelle.

Les ordres du jour sont établis en concertation avec le président du CNP et/ou celui du CRP, selon le degré d'élargissement de la réunion considérée.

Ces réunions, mais surtout les séminaires, doivent faire l'objet d'un travail préparatoire important, d'abord pour se concerter avec les partenaires sur le contenu et l'objet de la réunion envisagée, ensuite pour établir les documents de travail que chaque participant devra recevoir au moins deux semaines avant l'ouverture de la réunion, pour l'amener à réfléchir aux sujets à débattre et lui fournir les informations préalables nécessaires.

Il semble nécessaire de recommander la création, au sein de l'Unité Régionale, d'un poste d'expert en communication ou "Relations Publiques", chargé de tout le travail de préparation, d'organisation et de synthèse relatif à ces réunions ou séminaires, et également responsable de la diffusion des informations, le plus souvent sous une forme condensée ou synthétique (fiches), activités nécessitant une affectation et une compétence spécifiques.

Pour traduire les résultats de cette concertation en termes "d'out-puts", on peut retenir deux types de "produits" :

- un registre des voyages dans les Etats, des entrevues, réunions, etc... organisés et effectués par le Chef d'Unité, l'expert en communication, ou les autres experts (si l'objet de ces interventions est lié à la mission "concertation, par exemple sur un thème précis), avec indication des interlocuteurs ou partenaires touchés, selon leur nombre et leur qualité ;

- La collection des différents documents relatifs aux réunions et séminaires, soit :

- . Documents préparatoires produits par l'Unité,
- . Fiches et notes synthétiques d'information émanant de l'Unité et ayant été distribuées aux partenaires,
- . Compte-rendus de réunions,
- . Actes de séminaires ou de colloques,
- . etc...

#### 5.4.3 - La gestion des statistiques

Selon le schéma d'organisation du pilotage, tel qu'il a pu être évoqué dans ce qui précède, la collecte des données primaires sera le fait des organes nationaux, qui auront également la charge de procéder au premiers dépouillements et traitements en vue d'alimenter leurs propres outils de pilotage.

L'Unité Régionale recueillera donc ces éléments statistiques pré-traités, relatifs à l'ensemble des secteurs d'activités recensés dans la vallée du fleuve Sénégal (voir en particulier l'Annexe I "les Indicateurs à surveiller").

Ce recueil prendra la forme d'une saisie en base de données informatisée venant prolonger et poursuivre le stockage informatisé déjà réalisé et suivi depuis plusieurs années par l'OMVS.

On partira du principe que les matériels en place dans les Etats et celui de l'OMVS sont compatibles et permettront un transfert automatique, sans nécessiter de nouvelle saisie systématique. (voir Annexe IV)

La gestion des statistiques par l'Unité Régionale se traduira donc par deux types de résultats ou de produits :

- la mise à jour continue et l'enrichissement à une base de données régionale ouverte à tous les volets du Développement Intégré,
- un certain nombre de travaux de classement, de tri ou de calculs, réalisés sur ordinateur, et permettant d'établir des interprétations aboutissant à l'établissement du tableau de bord de l'économie rurale de la vallée.

On peut donc dire qu'en matière de statistiques, l'Unité Régionale aura trois fonctions essentielles :

- le Recueil et la centralisation des données au niveau Régional,
- la gestion de ces données, par la mise à jour, l'accessibilité du stockage et des possibilités d'exploitation,
- la diffusion des résultats.

Cette dernière fonction, partie intégrante de la mission "Concertation Permanente", sera réalisée soit de façon périodique (annuaire des superficies irriguées ou des portefeuilles d'études, par exemple), soit à la demande, soit encore à l'occasion de la sortie d'interprétations ou de traitements réalisés par l'Unité, au niveau Régional.

#### 5.4.4 - Les analyses et les synthèses

Ces activités représentent l'une des principales raisons d'être de l'existence d'une Unité Régionale. Elles doivent permettre, en effet, d'élaborer les points de repère à partir desquels la situation du développement et son évolution peuvent être connues, au niveau de l'ensemble du bassin.

Pour être efficaces, ces travaux devront se limiter à des thèmes clairs et précis et se donner pour objectifs de suivre les évolutions à la fois dans le temps (d'une année ou d'une période à l'autre) et dans l'espace (d'un Etat à l'autre ou d'un tronçon à l'autre de la vallée).

Ces analyses et synthèses se traduiront sous forme d'études, aussitôt diffusées auprès des partenaires des trois Etats et pouvant servir à alimenter des réflexions communes, dans le cadre de la concertation. (Réunions ou Séminaires).

Elle pourront porter en premier lieu sur la culture irriguée, thème classique toujours très présent, avec ses performances, ses coûts de production, les gains de productivité, l'acquisition des techniques, etc... Mais elles pourront concerner également n'importe quel autre des volets du Développement Intégré. Par exemple : analyses de cohérence en matière de politique de reboisement et de protection du milieu naturel, synthèse sur les dispositifs de Recherche et de vulgarisation agricole, au niveau Régional, comparaison des politiques et des réalisations en matière de création de P.M.E. (ou du secteur privé en général) aussi bien agricoles que commerciales ou artisanales, Analyse des situations démographiques, des problèmes fonciers et de l'impact d'éventuelles dispositions réglementaires nouvelles (en matière de foncier, par exemple), etc...

#### 5.4.5. - La programmation Régionale

Le rôle du Comité Régional de Planification est de coordonner, d'harmoniser et de suivre les activités de développement dans le Bassin du fleuve Sénégal, à travers les Comités nationaux de planification.

Les comités nationaux seront donc les correspondants du C.R.P permettant ainsi au Haut-Commissariat, qui assure son secrétariat permanent, d'animer une concertation intense avec ses Etats membres, en vue d'arrêter les stratégies et scénarios de développement global et sectoriel (régional et national) et surtout préparer le programme d'investissement nécessaire à l'encadrement, à la mobilisation rapide et la coordination du financement extérieur.

Le fonctionnement efficace des C.N.P. est crucial car il permettrait une intégration correcte de la problématique du développement régional intégré dans les cycles réguliers des planifications nationales et surtout, il mobiliserait les volontés et énergies nationales pour une programmation du développement intégré du Bassin du Fleuve Sénégal.

Cette programmation indicative et participative guidée par la volonté des Etats-Membres de rentabiliser les infrastructures de base, sera le résultat de la synthèse, de l'harmonisation et de la coordination des programmes nationaux. Elle est indicative, parce

qu'elle constituera un cadre de référence pour la programmation des actions du développement intégré de chaque Etat-Membre. De plus, elle est ajustée périodiquement par les données du terrain du Bassin, provenant du mécanisme de suivi-évaluation pour répondre au mieux aux réalités socio-économiques.

La programmation régionale envisagée sera participative aussi parce qu'elle exige, entre autre, une concertation permanente entre le Haut-Commissariat, les différentes administrations nationales de développement, les populations concernées et les bailleurs de fonds pour un développement endogène du Bassin.

L'approche ainsi proposée est complémentaire à une planification nationale qui conserve sa souveraineté dans la définition des stratégies globales et sectorielles ainsi que dans l'élaboration des programmes de développement correspondants.

La programmation régionale reposera sur l'élaboration des schémas sectoriels nationaux et régionaux suivants :

- i) schéma-directeur de développement agro-sylvo-pastoral (y compris la pêche)
- ii) schéma-directeur industriel, minier et énergétique
- iii) schéma-directeur de transport et télécommunications
- iv) schéma-directeur de la santé.

Ces quatre schémas sectoriels <sup>(1)</sup> s'inspireront de la stratégie de développement global. Chaque schéma-directeur de développement sectoriel se présentera de la manière suivante :

- a) diagnostic
- b) objectifs et stratégies sectoriels
- c) programme d'actions à court, moyen et long termes
- d) l'élaboration des mesures d'accompagnement permettant d'assurer la réalisation du programme interne
- e) l'évaluation du programme sectoriel retenu pour comparer ses résultats avec les objectifs assignés à chaque secteur.

Pour chaque secteur, une mention spéciale est accordée au problème de la formation, de la recherche-vulgarisation, de l'organisation et de la définition de la place de chaque acteur de développement. Le programme régional proprement dit résultera de la synthèse des schémas sectoriels ci-dessus indiqués.

Cette synthèse qui vise un développement régionale harmonieux et optimal, constituera la base d'une programmation régionale continue, indicative et participative, alimentée par un processus de suivi et d'évaluation multisectoriels tant au niveau régional qu'au niveau

---

(1) : Elaborés pour chaque rive et le Haut-Bassin.

national. Il s'agira ensuite, de faire en sorte que les comités nationaux soient en mesure de convertir les stratégies sectorielles retenues correspondant au scénario optimal de développement intégré du Bassin du Fleuve Sénégal, en programmes d'investissement à long terme scindés en tranches de 5 ans et que l'OMVS puisse établir l'harmonisation entre les programmes nationaux tenant compte de la quation rationnelle des ouvrages communs.

L'unité régionale, en conséquence, analysera l'impact des différents programmes de développement retenus au niveau de chaque secteur et chaque pays et contenus dans les quatre schémas-directeurs de développement indiqués ci-dessus. Elle évaluera avec les C.N.P., l'incidence macro-économique des programmes de développement, notamment sur le produit intérieur brut, le budget de l'Etat, la balance des paiements, la création d'emplois, l'endettement ainsi que le bien-être des populations en matière de santé, d'habitat, d'éducation, etc...

Les enseignements tirés de l'analyse et du suivi macro-économiques vont dans un deuxième temps, réajuster la programmation des investissements pour qu'elle tienne compte des équilibres globaux nécessaires aux politiques économiques suivies par les Etats-Membres.

L'unité régionale devra aussi, après analyse approfondie des institutions techniques, administratives et monétaires existantes chargées de la promotion du développement dans le Bassin, tant au niveau national que régional, proposer les réajustements susceptibles d'assurer le succès du scénario de développement retenu.

En outre, elle devra avec chaque Etat-Membre, procéder à l'établissement d'un "cadre de référence" permettant aux différents bailleurs de fonds et autres intervenants dans le développement intégré du Bassin, de coordonner et d'harmoniser leurs interventions.

## 5.5 - LA PHASE TRANSITOIRE

Le schéma d'organisation et de fonctionnement, tel qu'il a été décrit au paragraphe 5.3 précédent, ne sera pas immédiatement applicable dès le deuxième semestre 1987 ou même le début de 1988, en raison des points faibles existant au niveau des organes nationaux.

Selon le diagnostic réalisé sur la capacité réelle actuelle de ces organes nationaux, diagnostic présenté au chapitre IV, la plupart se trouvent en période de création ou de mise en place, beaucoup n'ayant encore aucun moyen apte à les rendre opérationnels à brève échéance.

Pour schématiser la situation réelle, le tableau de la page suivante récapitule, en les résumant, les étapes restant encore à franchir pour rendre ces organes nationaux réellement opérationnels, tant au niveau de la collecte des données primaires, qu'à celui du pilotage multi-sectoriel.

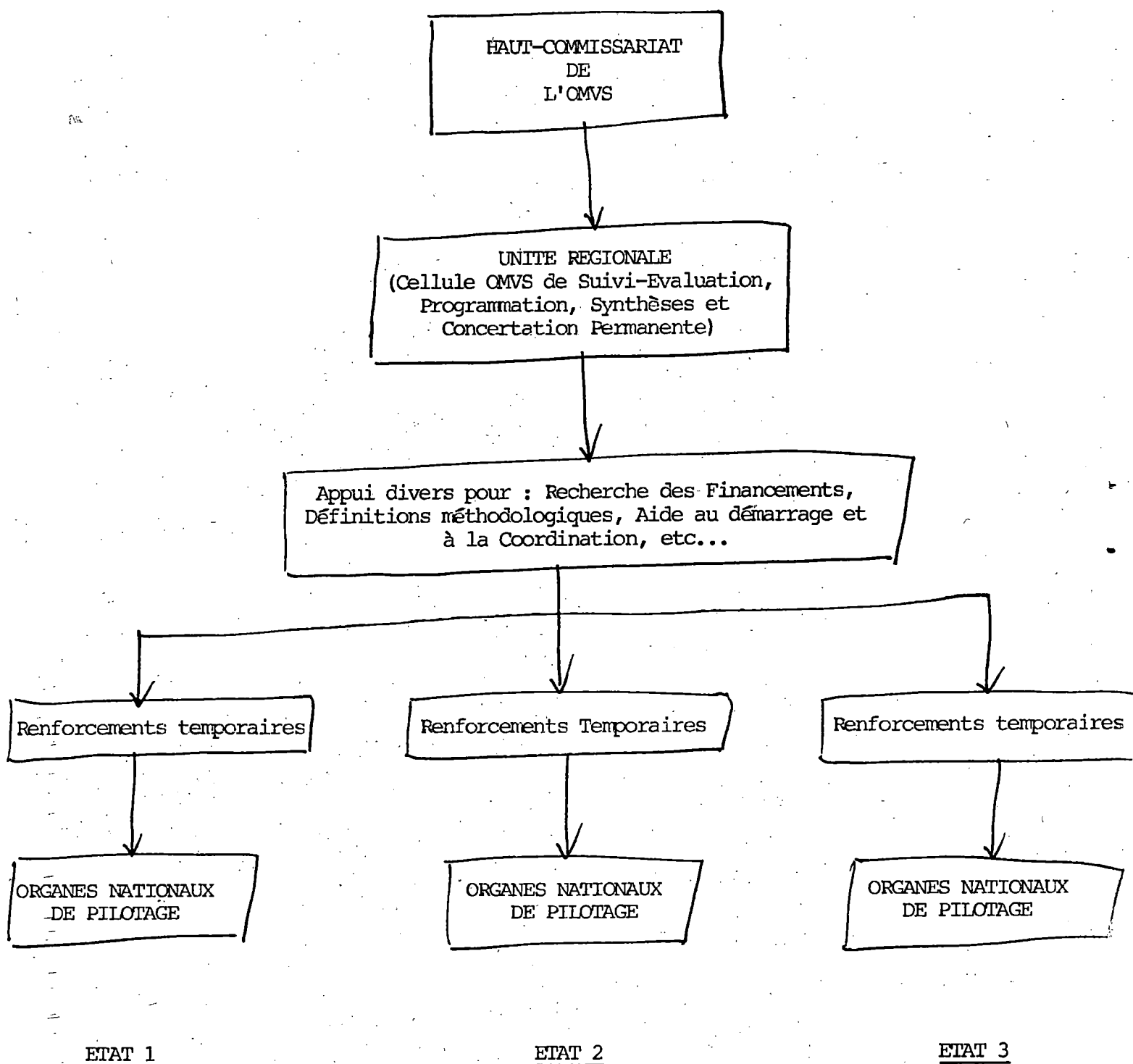
On constate qu'il reste encore beaucoup à faire. Dans ces conditions, il est indispensable de prévoir une "phase transitoire" durant laquelle se réalisera la mise en place progressive des moyens et une montée en puissance des organes nationaux.

Il est bien évident que, pour rester cohérent avec le principe de stricte "nationalisation" des moyens de collecte de données et du pilotage Après-Barrages au niveau national, conformément au schéma global adopté par le Conseil de ministres de l'OMVS, les renforcements provisoires nécessaires ne peuvent pas venir du niveau Régional qui n'en a lui-même ni les moyens, ni les attributions.

Néanmoins, l'Unité Régionale de l'OMVS a un rôle très important à jouer durant cette phase préparatoire, un rôle de sensibilisation, d'animation continue et de dynamisation, avec pour objectifs :

- d'accélérer le plus possible la constitution et la mise en route des équipes (ou cellules) de travail, pour réduire la durée de cette phase transitoire.

On aboutirait à un schéma du type ci-dessous :



CONDITIONS RESTANT A REALISER EN AVRIL 1987  
POUR RENDRE OPERATIONNELS LES ORGANES NATIONAUX

ETATS	: COLLECTE DE DONNEES PRIMAIRES	: ORGANES OPERATIONNELS DE PILOTAGE APRES-BARRAGES
MALI	: - Soutien en moyens logistiques	: - Experts à détacher ou à recruter
	: et peut-être de contrôle au	:
	: profit des encadreurs de l'OVSTM	: - Moyens de fonctionnement à trouver et à mobiliser
	:	:
MAURITANIE	: - Soutien pour le recueil des	:
	: données autres qu'agricoles, au-	: - Plans et Schémas Directeurs à réaliser
	: près des Services Techniques	:
	:	: - Methodologie à acquérir
MAURITANIE	: - Renforcements provisoires au	: - Cellule Opérationnelle, spécifique au pilotage
	: profit des D.R. de la SONADER, de:	: "Après-Barrages" dans la vallée du Sénégal, à
	: KAEDI, et GOURAYE, en relai du	: créer
	: FIDA	:
	:	:
	: - Soutien (limité à la cellule de:	: - Coordinateur à nommer
	: Planification du MDR) pour le re-	:
	: cueil des données Agro-Sylvo-Pas-	: - Experts à détacher ou à recruter
	: torales et pêche, autres que re-	:
	: latives à la culture irriguée.	: - Moyens de fonctionnement à trouver et à mobiliser
SENEGAL	:	:
	: - Organisation du recueil des	:
	: données primaires des autres sec-	: - Plans et Schémas Directeurs à réaliser
	: teurs d'activité	:
SENEGAL	:	: - Methodologie à acquérir
	: Rodage du recueil des données	: - Plans Directeurs à réaliser
	: primaires autres que celles col-	:
	: lectées par la SAED (secteur	: - Methodologie à mettre au point et à appliquer
	: irrigué)	:



- d'harmoniser les méthodes et les moyens au niveau Inter-Etats, cette harmonisation devant se concevoir et se réaliser dès le stade de la mise en place et des acquisitions méthodologiques.

On pourrait donc proposer que, durant la période intermédiaire, au cours de laquelle les organes nationaux n'auront pas encore atteint leur capacité finale et leur autonomie de fonctionnement (la "vitesse de croisière"), l'Unité Régionale soit chargée des missions temporaires suivantes :

- Assistance à l'identification précise des besoins et à leur traduction en moyens adaptés ;

- Sensibilisation permanente des décideurs nationaux, par le rappel de l'importance et de l'urgence des objectifs, cette action pouvant passer par le canal de la mission globale de "Concertation Permanente" ;

- Assistance et animation en matière de sensibilisation des bailleurs de fonds et de recherche de financements spécifiques, y compris l'aide à l'établissement des requêtes ;

- Assistance au pilotage et à la coordination de la mise en place des moyens et au démarrage de l'outil,

- Assistance à la définition des méthodes de travail et des programmes opérationnels, et transfert d'acquis méthodologiques ou de modèles ;

- Assistance à la coordination des travaux de la Cellule Nationale et des relations de celle-ci avec les autres intervenants multi-sectoriels, pour les activités se situant après la mise en place et l'entrée en fonctionnement effectif.

Au-delà de ces missions réclamant un bon niveau d'expertise et une solide expérience, il reste indispensable de maintenir encore quelques campagnes agricoles, des moyens OMVS de recueil et de contrôle des données primaires concernant la culture irriguée, afin de sauvegarder la permanence de cette collecte et la centralisation des données, dans le prolongement de tous les travaux réalisés dans ce domaine depuis 1980-1981.

En première approche, on pourrait envisager de conserver les moyens existant actuellement sur la base de SAINT-LOUIS et à KAYES : contrôleurs d'enquêtes, avec possibilités de renforcements ponctuels en enquêteurs, et moyens de déplacement Tout-Terrain, en y incluant les moyens informatiques de saisie, de stockage et de traitement.

#### 5.6 - PROPOSITION DE STRUCTURE

La composition de l'Unité Régionale et sa structure doit découler de l'analyse de ses missions, telles qu'elles ont été étudiées dans les paragraphes précédents.

On a retenu également (paragraphe 5.3) que l'Unité Régionale doit être conçue et organisée comme un noyau central permanent, détachée

de tout lien organique direct avec les moyens et les équipes de collecte de données primaires (placés au niveau des Etats), sauf pour ce qui concerne la phase transitoire.

Dans ces conditions, la composition de cette Unité Régionale pourrait être proposée dans la forme suivante :

a) Le Responsable-Coordonnateur :

- Un généraliste de type économiste, ayant des connaissances techniques suffisantes pour lui permettre de coordonner des activités pluri-disciplinaires, possédant une bonne connaissance de la vallée du fleuve et de "l'Histoire" de son Développement et capable de prendre en charge l'Economie Régionale,

Il faudra garder à l'esprit que le responsable de l'Unité Régionale doit assumer une grosse part de la fonction "Concertation Permanente", notamment celle se traduisant par des contacts individualisés ou en petits groupes et de fréquentes visites dans les Etats.

Il faut donc que l'expert soit un homme de dialogue et de communication car il lui reviendra d'être très présent sur le terrain et beaucoup "vu" par ses différents partenaires.

b) Les experts

Selon les définitions de missions qui ont été présentées dans ce qui précède, et l'idée maîtresse consistant à ne pas surdimensionner l'Unité Régionale, si on veut lui conserver souplesse de fonctionnement et dynamisme, les profils d'experts à retenir doivent correspondre à des généralistes, très à l'aise dans plusieurs disciplines ayant des "liens de parenté".

On pourrait ainsi proposer les quatre profils généralistes suivants :

1) - Un Agro-Economiste, très généraliste, capable de réaliser un suivi critique, des études ponctuelles ou des synthèses dans tous les domaines de "l'Agro-Sylvo-Pastoral", depuis les études de sols et la production agricole (Traditionnelle ou irriguée), jusqu'à la micro-économie d'exploitation, l'élevage, la pêche et les questions relatives à l'environnement. Il doit être aussi apte à bien maîtriser tout ce qui touche à la sociologie rurale (Démographie, phénomène migratoire, problèmes fonciers, organisation sociale et des producteurs, etc...), à l'économie régionale, aux disciplines de la Terre et ayant une très bonne aptitude à la présentation cartographique et à la synthèse.

2) - Un expert très généraliste spécialiste des problèmes techniques énergie-industrie et transport. Il doit être apte à prendre en charge toutes les questions relatives aux équipements physiques : Hydraulique agricole, Infrastructure diverses (routières, électriques, télécommunications, santé, etc...) et d'étendre ses compétences au domaine du secteur privé : Industrie, Artisanat, Commerce, Travaux Publics, magasins de maintenance, etc...

3) - Un spécialiste en communication (techniques de l'Information, de l'animation et de la conduite de groupes), chargé, comme cela a été

indiqué précédemment, du volet "Réunions - Séminaires et diffusion d'informations" de la fonction "Concertation Permanente",

4) - Un géographe spécialiste en télédétection opte à prendre en charge pour l'utilisation de l'imagerie satellitaire le travail d'un bureau de télédétection et de cartographie devant produire une série de cartes sur des thèmes variés pour les différents utilisateurs notamment : la carte d'occupation du sol, la carte de potentialités, la carte pédologique, la carte des forêts, la carte des périmètres irrigués en maîtrise totale de l'eau, la carte des superficies inondées pour mieux caler la crue artificielle, la carte des inventaire agricole, la carte des zones très sensibles à l'érosion, la carte des potentialités fourragères etc...

Il doit être aussi en mesure de former des cadres nationaux et de répondre aux demandes spécifiques provenant des Etats-membres en particulier des sociétés nationales de développement.

5) - Un expert en informatique au fait de l'évolution actuel de cette sciences surtout en matière de logiciel afin de perfectionner la tenue de la Banque des données qui progressivement devra couvrir tous les secteurs. Il doit assister l'expert économiste dans les travaux de modélisation qui seront mis au point pour calculer les incidences macro-économiques des programmes d'investissement et micro-économique des projets pris individuellement. Il doit être en mesure d'assister à la demande les Etats dans la mise en place de leur banque de données et veiller en conséquence à la compatibilité des systèmes informatiques des trois Etats-membres. Cet expert devra dans un premier temps prendre en charge la formation de tous les experts et agents moyens de l'unité régionale et à la demande ceux des C.N.P et des SND.

ANNEXE I : LE CONTENU DE LA FONCTION SUIVI-EVALUATION DANS LE CADRE DU  
DEVELOPPEMENT INTEGRE DU BASSIN DU FLEUVE SENEGAL

- LES INDICATEURS A SURVEILLER

Afin d'éclairer la réflexion relative à l'approche multisectorielle de la fonction suivi-Evaluation, il paraît utile d'inventorier les différents volets que recouvre le "Développement intégré" et d'identifier les indicateurs devant servir à situer ces volets et en à suivre leur évolution.

## PREMIERE PARTIE : LA DIMENSION GLOBALE DU DEVELOPPEMENT INTEGRE

La région naturelle constituée par le Bassin du Fleuve Sénégal est un ensemble relativement homogène, à l'intérieur duquel les activités socio-économiques s'organisent selon des règles et des liaisons d'interdépendance.

Cette organisation s'apparente à un système de sphères concentriques dont le noyau central représente l'activité primaire, l'agriculture, point de départ et moteur du développement, et où les autres sphères regroupent, chacune, les activités et les interventions exercées au profit des sphères plus petites qu'elle englobe.

Selon cette image, on peut identifier du centre vers la périphérie, cinq ensembles sectoriels, associés par des liens de dépendance réciproque.

### 1.1 Le noyau actif des activités rurales

Toute l'économie régionale procède des activités primaires exercées dans les villages par les sociétés rurales.

Il s'agit, pour l'essentiel, de productions centrées sur la priorité donnée à la satisfaction des besoins alimentaires, puis monétaires, ressentis au niveau des familles : agriculture, élevage, pêche, migration, etc...

Ces activités présentent la particularité de se combiner au sein de systèmes socio-économiques productifs cohérents, définis par la famille, ses besoins et sa capacité de travail. Mais l'une ou l'autre de ces activités peut occuper une place dominante dans le système de production : agriculture, élevage, pêche, etc... et déterminer alors la fonction de cette unité élémentaire dans l'économie globale.

### 1.2 L'environnement rapproché de prestations de biens et de services

Organisés, dès l'origine, pour fonctionner en parfaite autarcie, ces systèmes de production ont montré leur aptitude à s'insérer dans un processus de progrès en acquérant l'innovation technique.

Mais ce mouvement ne peut se maintenir et s'amplifier que si les exploitations familiales trouvent dans leur environnement immédiat une trame de services organisée pour assurer le soutien des activités.

Schématiquement, il s'agira de :

- "l'amont" de la production : fourniture en intrants, production et distribution de l'eau d'irrigation, travaux agricoles mécanisés, etc...

- "l'aval" de la production : traitement, stockage et mise en marché des produits commercialisés.

Ce soutien peut être le fait de sociétés nationales de développement ou celui du secteur privé.

### 1.3 Les actions et les mesures d'accompagnement et d'appui

La propagation du développement, notamment agricole, passe par la diffusion d'acquis technologiques, la transmission de savoirs et de méthodes, par des appuis (par exemple : gestion ou formation) et par le crédit.

Ces activités concernent les deux sphères ou anneaux précédents, dans la mesure où elles peuvent et doivent accompagner non seulement le développement des activités primaires, mais aussi celui des prestations de biens et de services, dont l'évolution qualitative et quantitative doit se réaliser au même rythme.

Les actions et mesures d'accompagnement sont traditionnellement du ressort de l'Etat, à travers son administration directe, ou par le relai des sociétés de Développement ou encore de la Caisse de Crédit Agricole.

### 1.4 Les équipements et les actions socio-culturels

L'ensemble des activités représentées par le noyau central et les deux couronnes concentriques de soutien et d'accompagnement, mobilise dans l'ensemble régional une population résidente au profit de laquelle doivent être exercés un certain nombre de services, de caractère social et culturel.

Il en est ainsi de : la santé, l'éducation, les équipements culturels, etc...

Comme le groupe sectoriel précédent, ces services sont à la charge de l'Etat, et assurés par des Ministères différents de celui (ou de ceux) dont la vocation est d'encadrer les activités de base, productives par nature.

### 1.5 Le milieu naturel

Le milieu naturel représente l'environnement général, aux contraintes et aux limites duquel l'activité humaine doit s'adapter.

Originellement en équilibre précaire, ce milieu subit des atteintes destabilisatrices dont certaines sont aggravées ou même générées par les actions de développement, elles-mêmes.

Il ne peut donc y avoir de progrès global, durable et valable, aux plans sociaux et économiques, sans une observation permanente du milieu naturel et des mesures de sauvegarde et de protection, en faveur des écosystèmes menacés.

DEUXIEME PARTIE : LES DIFFERENTS VOILETS D'UN PROGRAMME DE SUIVI-  
EVALUATION DU DEVELOPPEMENT INTEGRE -  
LISTE DES INDICATEURS

Selon le schéma relationnel évoqué dans ce qui précède, l'approche du suivi-évaluation ne peut être que multi-sectorielle.

Le pilotage du développement s'étend donc à tous les secteurs concernés par l'activité économique et s'appuie sur un certain nombre d'indicateurs, qu'il s'agisse de situations induites, de performances ou de comportements.

2.1 La connaissance des sociétés rurales

L'adhésion des hommes restant la condition incontournable du développement, la dimension sociale et humaine doit être retenue comme l'élément-clé du système économique.

2.1.1 La démographie

A suivre au niveau : des chiffres de la population résidente (sédentaire ou semi-nomade), du taux d'évolution, du classement par tranches d'âge ou de sexe, etc...

2.1.2 La migration

Donnée très importante par son impact économique et monétaire au niveau des systèmes de production familiaux sur : la disponibilité en force de travail, les ressources monétaires, le degré de dépendance et d'adhésion vis-à-vis des aménagements, etc...

2.1.3 L'accès au foncier

Droits coutumiers et réglementation publique-Evolution des comportements - adaptation des régimes fonciers - concurrence dans l'accès aux terres et surfaces "libres" (pour d'éventuelles installations de non résidents) - Résolution des conflits.

d) L'adhésion et la motivation

Insertion de la nouveauté dans les systèmes traditionnels - analyse de la motivation face aux aménagements - Appropriation des techniques nouvelles - observation des comportements.

e) Structuration de la société

Evolution des rapports entre la société coutumière et les structures administratives - situation réelle du pouvoir et de l'influence.

f) Organisation des producteurs

Aspects sociologiques de l'organisation des producteurs (en vue d'assumer les tâches de gestion, de mise en commun et de décision d'oeuvres collectives) - typologie - évolution - liens avec les autres formes d'organisation sociale.

## 2.2 La Production Agricole

Rappelons qu'il s'agit du noyau actif de l'activité économique dans le B.F.S et le moteur de son développement.

### 2.2.1 L'agriculture paysannale

Elle occupe le premier rang par les superficies occupées et les populations concernées.

Son suivi peut s'appuyer sur quatre types d'indicateurs.

#### a) - Les aménagements hydro-agricoles

Périmètres "paysans" : suivi des performances par le biais de la tenue à jour des statistiques.

#### b) - Les activités associées

L'exploitation familiale fonctionne comme un système de production associant plusieurs types d'activités diversifiant l'emploi et les ressources, en sécurisant ces dernières.

##### - Les cultures traditionnelles

- . Pluviales
- . de décrue

##### - L'association agriculture - élevage

- . Utilisation des déchets de récolte
- . Organisation de l'espace "fermier" (trilogie : grange - étable - fosse à fumier)
- . Récupération du fumier
- . Produits animaux
- . Culture attelée (le cas échéant)

##### - Les cultures maraichères

- . (sur "Falo" ou "Taak") - à proximité des ressources en eau douce.

##### - La pêche

- La migration (En tant que mobilisatrice de force de travail et d'appoint de revenus monétaires.)

##### - les emplois salariés

Mêmes indicateurs que pour la migration (Ces emplois concernant les villages situés, pour l'essentiel, dans le bassin d'emploi du delta rive gauche)

#### c) - Les comptes d'exploitation

Suivi micro-économique des résultats - Méthodologie d'analyse à adapter le plus possible à la réalité des comptes paysans (par exemple : prise en compte des prélèvements en nature pour l'entraide ou l'autoconsommation)

#### d) - L'organisation des producteurs

Approche parallèle à celle des indicateurs sociologiques précédents et comportant :



- le fichier des organisations
- les formes de groupement et leur fonctionnement,
- l'implication dans le processus d'aménagement,
- l'appropriation de la gestion,
- les relations avec le crédit.

### 2.2.2 Les autres formes d'agriculture

A côté de l'agriculture paysannale, de nature familiale et, pour le secteur aménagé, "collectiviste", d'autres formes d'agriculture existent ou existeront, avec un potentiel de développement variable.

#### a) - L'agriculture privée

Basée sur des exploitations de dimensions moyennes, elle constituera un maillon intermédiaire entre le périmètre "paysan" et l'agro-industrie.

- Fichier de l'existant  
(superficies occupées - superficies unitaires moyennes - types de production - performances, etc)
- Etat des demandes d'installation
- Localisation

#### b) - Les complexes agro-industriels

- Fichier de l'existant, pour sa composante agricole, (superficies occupées, types de production, performances etc...)

#### c) - Les incidences de la co-habitation du domaine privé avec le domaine paysan

La juxtaposition au sein de mêmes unités géographiques, de formes d'agriculture aussi différentes, entraîne un certain nombre de conséquences, positives ou négatives :

- la concurrence sur le foncier,
- l'accès et le partage de la ressource en eau,
- l'effet d'innovation et d'entraînement (au profit du secteur paysan),
- l'offre de prestations de service (par exemple pour la préparation du sol)
- l'offre d'emplois salariés (conduisant à des systèmes de production familiaux très particuliers).

### 2.3 - Les autres activités du monde rural

Indépendamment de leur micro-évaluation, évoquée précédemment dans le cadre du système de production familial, les autres activités exercées dans les villages par les populations rurales représentent des secteurs de développement spécifiques.

#### a) L'élevage

C'est une des branches essentielles de l'activité productrice. Il doit faire l'objet d'un suivi-évaluation constant et détaillé en matière de :

- Ressources fourragères naturelles,
- Importance et évolution de l'élevage traditionnel,
- tentatives d'intensification (ateliers d'embouche ou laitiers, ranch, etc...)
- Exploitation des troupeaux (proportion de mâles, commercialisation)
- Suivi prophylactique et sanitaire,
- Projets de plantations fourragères (sylvo-pastorales),
- Aménagement de points d'abreuvement.

b) La pêche et la pisciculture

- Mesures et actions en faveur de la pêche
- projets piscicoles

c) Les ressources ligneuses

Les données relatives au "capital forestier", à sa gestion et son développement, sont essentielles à plusieurs titres : Ressource face à un besoin ressenti au niveau de la vie familiale, incidences sur l'alimentation animale, élément du milieu naturel à protéger et à sauvegarder etc... On peut distinguer :

- l'actualisation des inventaires,
- l'évolution de l'exploitation des ressources (notamment celles constituées par les forêts de Gonakies
- le fichier des actions ou projets de création de "bois de village",
- le fichier des projets de reboisement (Gonakies et sur diéri)
- les actions en matière de sylviculture intensive

2.4. L'environnement de prestations de biens et de services

Autour de l'agriculture et des activités associées qui forment la trame productive primaire de la société rurale, gravite ou devrait graviter un tissu rural d'industrie, de commerce, d'artisanat et de services qui assure le soutien de l'activité primaire pour les fournitures, les travaux à l'entreprise, les débouchés, le traitement des produits, la mise en marché, etc...

Ce réseau est un support indispensable du développement agricole et, à ce titre, fait partie intégrante de l'ensemble socio-économique, cible du développement intégré.

2.4.1 L'industrie

Dans le contexte rural du B.F.S, les activités industrielles n'ont pratiquement (\*) d'autre raison d'être que celle se rattachant au traitement des produits agricoles.

Toutefois, l'industrie en tant que telle ne s'intègre au suivi-évaluation du monde rural que par les incidences, les contraintes

(\*) - Exception faite par d'éventuelles industries pouvant se localiser dans les sites urbains de la zone, ou l'éventuelle extraction minière de phosphates, par exemple.

et les perspectives qu'elle implique ainsi que par la demande en produits manufacturés représentée par l'Agriculture.

Ainsi, les indicateurs industriels à retenir devraient concerner les points suivants :

a) - Fonction d'aval de la Production Agricole

- capacité de traitement,
- périodes de fonctionnement,
- contraintes imposées (degré d'humidité pour le riz ou couleur pour la tomate, par exemple),
- Procédures d'enlèvement ou de réception des récoltes (points de regroupement ou de stockage, réception directement en usine, pesées contradictoires, etc...),
- rendement d'usinage,
- coût de stockage, de traitement ou de transport,
- etc...

b) - Ressources en dérivés industriels et sous produits

Nature et quantités disponibles de sous produits utilisables pour l'agriculture, mais surtout pour l'élevage en alimentation de complément : son de riz (farine basse), drèches de tomate, mélasse de sucrerie.

Ces sous-produits, notamment la mélasse, constituent une richesse inestimable pour l'élevage local et leur utilisation est la condition première pour un progrès de la production animale.

c) Offre d'emplois salariés

- Importance des emplois créés
- Proportion d'emplois bénéficiant aux populations villageoises voisines,
- Concentration de population, suite à l'arrivée d'émigrés,
- Revenus distribués
- Evolution de l'emploi industriel.

d) - Fonction d'amont de la Production Agricole

L'agriculture réalise une demande en produits manufacturés, principalement chimiques et mécaniques, dans la mesure où son intensification entraîne le recours à la mécanisation, l'utilisation d'engrais, de pesticides et d'herbicides, etc...

Le suivi-évaluation devra suivre un certain nombre d'indicateurs relatifs à ce volet, de manière à alimenter la planification au niveau national ou régional.

Ces indicateurs seront qualitatifs (types d'engrais, types de produits phytosanitaires, herbicides, type de machines etc...) et quantitatifs (niveau de la demande, tonnages, prévisions d'évolution, etc...), pour chacun des produits.

Une attention particulière sera accordée au volet "machinisme" afin d'alimenter une indispensable réflexion régionale sur la standardisation des matériels (face à la prolifération actuelle des types et des marques) et l'harmonisation de cahiers des charges adaptés aux contraintes de la culture (irriguée) dans la vallée du fleuve.

#### 2.4.2 L'artisanat et les P.M.E

Complément indispensable des activités primaires en milieu rural, en particulier l'agriculture paysannale, la petite entreprise représente un secteur d'activité un peu hétéroclite, mal équipé et mal connu, mais appelé à un rapide développement.

Le milieu rural a fait la preuve, dans d'autres domaines (par exemple celui des transports), de son aptitude à pratiquer des métiers, à gérer et entretenir des matériels et à créer des entreprises. Des structures P.M.E identiques vont se créer et se développer pour assurer un environnement rapproché de services au profit des paysans

##### a) - Types de P.M.E concernées

A titre indicatif, on peut citer : - Les ateliers privés de construction et de réparation de technologie alimentaire : Métiers du bois et du fer (forgerons, serruriers, menuisiers, bourreliers, etc...

- les artisans réparateurs, détenteurs d'une technologie moyenne : mécaniciens, vulcanisateurs, diésélistes, électriciens, électro-mécaniciens, etc.,

- les entrepreneurs de travaux agricoles, notamment pour la préparation du sol et le battage du riz,

- les ateliers artisanaux de décortilage du riz.

##### b) - Indicateurs à surveiller

L'objectif à poursuivre est de bien connaître la constitution du réseau, sa capacité et son évolution dans le temps. Soit :

- Recensement des ateliers et sièges d'entreprises existants avec leur localisation géographique,
- Degré d'équipement et/ou de technicité ;
- Demandes ou prévisions d'installation ;
- Performances et volumes d'intervention ;
- Action en faveur des P.M.E. ou programmes d'aides spécifiques.

#### 2.4.3. Les Transports

Il s'agit d'un secteur d'activité très impliqué dans le processus de développement, notamment agricole, puisqu'il assure le lien du monde rural avec l'extérieur. C'est ce qui justifie de l'individualiser.

Il fera l'objet d'un suivi-évaluation en tout point identique à celui de "l'Artisanat-PME", en distinguant par exemple :

- les transporteurs routiers de voyageurs (siège des entreprises, parc en service, fréquence des rotations, nombre de voyageurs transportés, si c'est possible, etc...)

- les transporteurs routiers de marchandises (siège des entreprises, types de frêt, typologie du parc de camions (selon la charge utile) les tonnages transportés, etc...)

- les transporteurs fluviaux (le cas échéant).

#### 2.4.4 Le Commerce

L'armature commerciale tissée autour des activités primaires du monde rural est une des composantes essentielles de leur capacité de progrès et de productivité.

Toutefois le suivi-évaluation de ce secteur se limitera au commerce :

- intervenant au profit des producteurs agricoles ou des Artisans - PME (à l'exclusion donc du commerce des biens de consommation courante).

- lié à l'agriculture de type paysannal, (les autres formes d'agriculture-privée ou agro-industries - étant censées s'approvisionner ou vendre à un échelon plus élevé).

##### a) Types de Commerces concernés

Une certaine spécialisation commerciale devrait apparaître car sur des créneaux ou des filières souvent exclusifs les uns des autres, le jeu de la concurrence tendra à éliminer les opérateurs les moins qualifiés.

On devrait ainsi avoir :

- les distributeurs de semences, en liaison avec les organismes publics, para-étatique ou privés réalisant la multiplication, le conditionnement et le stockage,

- le commerce des engrais,

- les marchands de produits de défense, herbicides et pesticides, cette spécialisation devant déborder, vu le nombre de produits et la complexité de leur emploi, sur la démonstration, le conseil en utilisation et le suivi technique,

- les distributeurs de produits pétroliers (carburants et lubrifiants),

- le commerce du petit outillage et des pièces de rechange.

Ces cinq catégories représentent l'amont de la production agricole. A l'aval, on trouve les commerçants "acheteurs" dont la fonction est d'écouler la production commercialisée par les agriculteurs.

Toutefois, compte-tenu de la nature de ces productions dans le B.F.S, la fonction commerciale s'associe fréquemment avec l'usinage ou le traitement et les secteurs "commerces d'aval" et "industries" se confondent (sucreries, rizeries, conserveries de tomate).

b) - Indicateurs à surveiller

Le tableau de bord du suivi-évaluation du commerce s'apparente à celui de l'Artisanat-PME :

- Recensement des commerçants intervenant dans le B.F.S et localisation de leur siège, par catégorie de spécialisation,
- modes et moyens d'intervention pour ceux qui ne résident pas dans la zone (antennes ou correspondants, camions distributeurs, etc...)
- volume des échanges,
- qualités des services et adaptation aux besoins,
- Prévisions ou demandes d'installation,
- Actions en faveur du commerce ou Programmes d'aides spécifiques

2.4.5. Le crédit

Avec le désengagement des SND, le soutien de l'activité suppose la mise en place d'un dispositif de crédit adapté aux besoins, aussi bien ceux de la production agricole que ceux des opérateurs du Commerce ou des services.

a) - Dispositif de crédit

- Agences et bureaux de Crédit Agricole,
- Autres agences bancaires (banques commerciales), en relevant chaque fois, la localisation géographique, les moyens affectés et la zone de rayonnement.

b) - Evolution des engagements

- Dans le secteur agricole paysan : Prêts de campagne, avances sur récolte, Prêts M.T. d'équipement (par exemple : tracteur collectif),
- Dans le secteur agricole privé
- Dans le secteur P.M.E et le Commerce (dans la mesure où ces informations sont accessibles).

2.5 Les mesures et les actions d'accompagnement et d'appui

Ces actions de soutien et d'accompagnement sont indispensables pour :

- diffuser l'innovation technologique,
- former les hommes,
- assurer les appuis et les renforcements nécessaires à la production,
- observer les comportements
- entretenir un dialogue.

Cette fonction essentielle s'applique aux activités primaires, notamment l'agriculture paysanne, mais aussi aux petits commerçants, artisans et entrepreneurs locaux.

a) La recherche

Il s'agira de tenir à jour une documentation accessible sur : les programmes, les projets, les acquis et les productions de la Recherche agronomique (au sens large) réalisée dans et au profit du B.F.S, en distinguant :

- la recherche thématique (productions végétales, parasitisme, techniques culturales, hydraulique agricole, etc... sans omettre toute celle attachée à l'élevage),
- la Recherche systémique, approche globale et pluridisciplinaire intégrant les aspects sociologiques aux problèmes techniques,
- la recherche-développement, dans la mesure où cette appellation (pas toujours définie avec une parfaite homogénéité) recouvre une démarche située à mi-chemin entre la Recherche et la vulgarisation.

b) - La vulgarisation technique et le conseil

A la notion d'encadrement, qui sous-tendait trop souvent des attitudes par trop directives de la part des "encadrateurs" et des comportements "passifs" de la part des "encadrés", placés en situation de subordination, doit se substituer celle de vulgarisation et de conseil agricole polyvalent faisant des deux acteurs, le conseiller et l'agriculteur, des partenaires pratiquant le dialogue et l'échange de savoirs.

La vulgarisation, au travers des interventions du conseiller agricole, est un outil fondamental de transfert des savoirs et de dialogue, un observatoire du changement et un instrument d'écoute des producteurs en vue de recueillir et de transmettre les idées, les opinions et les informations issues de la réalité de la mise en pratique.

Les indicateurs relatifs à la vulgarisation sont :

- le nombre de conseillers agricoles et leur zone d'intervention,
- le niveau de formation,
- les méthodes de travail et les résultats,
- etc...

c) - L'appui-gestion aux organisations de Producteurs ou aux agriculteurs privés

Transférer aux paysans, par le canal de leurs organisation, la fonction de gérer des équipements, des approvisionnements ou la commercialisation, impose de les aider à acquérir les méthodes et les techniques de gestion qu'ils auront à pratiquer. Ceci s'applique aussi aux agriculteurs privés dont le projet est de créer des exploitations d'importance moyenne.

Dans la réalité, au delà des tâches élémentaires de gestion (tenue du journal comptable, préparation d'une décision, etc...) des appuis spécifiques devront être mis en place pour leur apporter le soutien nécessaire (conseillers de gestion, tenue des comptes, plus tard : informatisation).

Les indicateurs qui s'y rapportent concernent le nombre de conseillers de gestion ou d'action réalisées dans ce domaine, le nombre de groupements de Producteurs ou d'Agriculteurs privés suivis en gestion, etc...

#### d) - La formation et l'alphabétisation

Il s'agit d'actions et d'interventions complémentaires aux deux précédentes, c'est-à-dire destinées à leur donner un contenu et de garantir leur efficacité.

La formation-alphabétisation peut concerner :

- les responsables des organisations de producteurs,
- les producteurs eux-mêmes.

Les indicateurs spécifiques à surveiller sont relatifs :

- aux centres de formation spécialisés existants,
- aux moyens qui y sont consacrés : personnel, matériel, rotations de stages et de séminaires, etc...
- aux méthodes et aux sujets.
- au degré de participation (nombre de stagiaires, par exemple) et d'adhésion (si mesurable).

#### 2.6 - Les équipements et les actions socio-culturels

Les efforts de développement déployés en faveur des secteurs agricole, industriel, artisanal et commercial ne pourront atteindre leur pleine efficacité sans des actions de développement social, visant l'amélioration des conditions de vie des populations, le progrès socio-culturel, l'accroissement de l'hygiène, etc... A ce titre, les équipements, les structures et les services qui concourent à réaliser ces objectifs doivent faire l'objet d'un suivi-évaluation appliqué à toutes leurs composantes.

Les indicateurs à surveiller sont les suivants :

- a) - éducation : localisation des écoles existantes, françaises et arabes, et comparaison avec les besoins, déterminés de façon normative ;
- b) - équipement des villages en eau potable : puits existants, équipements d'exhaure, de stockage et de distribution, comparaison avec les besoins (normatifs) ;
- c) - voirie : réseau de voies de communication, état actuel, inventaire des insuffisances et des projets ;



- d) - Electrification : agglomérations actuellement desservies en énergie électrique, possibilités d'extension de la desserte (branchements sur lignes existantes, pour l'éclairage domestique), perspectives et programmes dans ce domaine ;
- e) - télécommunications : Etat actuel de la desserte téléphonique et perspectives ;
- f) - bois de feu : état de la consommation et des ressources en matière de bois et de charbon de bois pour la cuisson, évaluation du déséquilibre besoins/ressources, évocations des solutions de type forestier avec ses contraintes et limites, énergies de substitution (pétrole, gaz) ;
- g) - équipement de santé : hôpitaux, dispensaires et maternités ruraux, centres de prévention, de dépistage et de premiers soins, antennes médicales itinérantes, pharmacies de village, personnel médical et para médical existant, le tout comparé aux besoins normatifs ;
- h) - allègement du travail des femmes : moulins à mil, conseillères ménagères, puéricultrices, centres de planning familial.

## 2.7 - La Protection du milieu naturel

Les problèmes relatifs à la préservation du milieu naturel, flore et faune, ont atteint une telle ampleur, et l'implication de certaines actions de développement dans ces processus de destabilisation sont si évidents, que le suivi-évaluation est une impérieuse nécessité dans un domaine qui représente l'environnement général de tous les autres secteurs d'activités, de soutien ou d'accompagnement.

Les indicateurs adaptés concernent :

### a) - Les études des phénomènes

Fichier des études existantes ou en cours sur les problèmes d'environnement et de Protection du Milieu Naturel dans le B.F.S.

### b) - Les moyens d'observation et de mesure

Moyens de suivi mis en place par les ministères ou services concernés et méthodes.

### c) - Mesures de sauvegarde et de Protection

- mesures prises pour la maîtrise et les économies d'énergie (bois ou charbon de bois) : foyers améliorés, techniques de carbonisation, etc...,
- Mises en défens pour la protection des Eco-systèmes.

### d) - Projets d'intervention

Fichier des projets de toute nature et de toute dimension, comportant un volet lié au développement sylvo-pastoral.

ANNEXE II : LA TELEDETECTION COMME OUTIL DE SUIVI EVALUATION ET DE  
PLANIFICATION CONTINUE A L'OMVS

La télédétection spatiale est une technique qui a montré, par les résultats déjà obtenus qu'elle peut constituer une nouvelle dynamique dans bien de domaines de l'aménagement - l'imagerie satellitaire permet la prise en considération, de façon simultanée avec de grandes étendues les répartitions des phénomènes géographiques. La rapidité des acquisitions et les possibilités de faire des commandes "à la carte" dans certains cas, assurant ainsi une certaine souplesse dans l'utilisation des satellites par rapport à la photo aérienne. L'exploitation des produits permet aussi un traitement et une exploitation des données dans les délais assez brefs. C'est un véritable "Atlas vivant" que constituer une banque de données de télédétection, constamment tenue à jour par les survols réguliers des satellites.

La télédétection comme outil peut être d'un apport certain par les actions de l'OMVS dans bien des cas, en apportant des informations nouvelles et interactives pour les thèmes à dévolution rapide. Les études ou projets ne peuvent plus se passer de cet outil s'ils ont un souvi d'efficacité dans les analyses géographiques précises. Les connaissances ne peuvent pas non plus se limiter à des données ponctuelles ou à une vision linéaire de l'espace, la télédétection peut combler ces lacunes dans bien des cas mieux que la photographie aérienne.

Avec l'achèvement de DIAMA et l'entrée en fonction de MANANTALI dont la mise en eau est prévue en 1987 et la régulation pour 1988 ; L'organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS) devra maîtriser la gestion des crues artificielles qui se substitueront progressivement aux crues artificielles du fleuve.

L'OMVS doit mettre au point une méthode précise et dynamique permettant une estimation fiable des quantités d'eau qui seront mises régulièrement à la disposition des différentes demandes de la vallée et permettre aussi de :

- combler une grande partie du déficit en eau, pour pouvoir continuer les cultures traditionnelles de décrue avant l'octroi de parcelles irriguées aux populations rurales ;
- mieux aménager les capitales régionales et départementales dans ce contexte nouveau de l'après-barrage ;
- mieux surveiller les ouvrages hydroagricoles.

Pour atteindre ces différents objectifs l'OMVS a saisi l'opportunité d'utilisation de la télédétection pour réactualiser les données existantes sur le milieu naturel et le milieu agricole, mais aussi d'acquérir de nouvelles données nécessaires à ces objectifs. Un projet d'utilisation de cette technique est en cours, pour la campagne 1986-1987. Cette première phase porte son effort sur deux thèmes prioritaires pour une zone comprise entre Bakel et Saint-Louis.

En utilisant les données SPOT :

- Localisation et évaluation des superficies maximales inondées
- Localisation et évaluation avec le maximum de précision les superficies enlavrées en cultures de décrue.

Ces deux thèmes constituent un test de mise au point d'une méthodologie qui permettra un suivi pluriannuel d'utilisation de la télédétection dans la deuxième phase ; pendant cette période, qui peut-être de 1987 à 1992. L'OMVS doit être en possession d'une véritable structure de télédétection et de cartographie (automatique aussi) qui sont des supports techniques indispensables actuellement pour tout organisme dynamique et efficace travaillant dans l'aménagement et la gestion de l'environnement.

Dans cette deuxième phase de nouveaux seront abordés notamment :

- Impact des barrages sur l'environnement,
- Surveillance des équipements hydro-agricoles (aménagements, digues, retenue, etc...) et des périmètres irrigués et évaluation des sinistres possibles,
- Prévision de récoltes et statistiques agricoles,
- Inventaire et suivi des écosystèmes pastoraux et meilleure gestion du potentiel fourrager pour une bonne intégration agriculture-élevage,
- Inventaire forestier,
- Redynamiser et maintenir l'équilibre écologique

#### RESULTATS

La saisie de toutes ces données permettrait la création de bases de données géographiques exploitables en cartographie automatique c'est tout un éventail de fichiers sur ces différents thèmes qui seront gérés et mis à la dispositions utilisateurs intéressés.

La station de télédétection et de cartographie devra produire une série de cartes sur les thèmes cités mais aussi sur d'autres thèmes :

- carte d'occupation du sol
- carte des potentialités
- carte hydrologique
- carte pédologique
- carte des forêts
- carte des périmètres irrigués aménagés en maîtrise de l'eau
- carte des surfaces inondées pour mieux caler la crue artificielle
- carte d'inventaire agricole
- carte des zones très sensibles à l'érosion
- carte des potentialités fourragères
- etc...

Cette nouvelle structure permettra donc à l'OMVS et aux Organismes intéressés de pouvoir mieux gérer les différents aménagements et de mieux maîtriser l'environnement de la vallée dans la période de l'après-barrage.

#### Moyens à mettre en oeuvre

La mise en oeuvre d'une telle structure comporte trois volets :

- la collecte des informations
- le volet télédétection
- et celui de la cartographie.

La collecte de données est constituée en grande partie par une recherche exhaustive de documents cartes de bases ; données hydrologiques, pédologiques, geomorphologiques, sur les infrastructures, administratifs, etc... pouvant constituer des fichiers de banque de données géographiques. Et surtout pour les traitements numériques qui devront s'appuyer sur une bonne connaissance du terrain et des observations précises, lors des passages du satellite. Ce premier volet qui aussi important que les autres, est une question de logistique et de mise à disposition de moyens d'appui à la structure par le projet ; donc - le volet télédétection.

Outre l'interprétation de l'imagerie SPOT il serait le plus souvent faire des traitements numériques qui donnent des résultats plus précis. Ces différents traitements ont un intérêt particulier, c'est celui de pouvoir travailler en temps réel en mode interactif, ceci permet de mieux caler les divers traitements aux variations du terrain.

Dans ces traitements, différentes opérations sont possibles :

- Opérations arithmétiques, addition, soustraction de canaux, calculs d'indice etc...

- Opérations de définition de classes significatives par analyse statistique des indices

- Opérations de pondération ou lissage

Dans cette opération chaque point fait l'objet d'une comparaison avec, par exemple les huit points qui l'entourent etc...

- Pour le volet cartographique

La structure cartographie doit être complémentaire à la télédétection pour être un bon support de visualisation des résultats des différentes études thématiques.

La répétitivité des enregistrements et la masse d'informations disponibles amènent le plus souvent à utiliser l'ordinateur pour les traitements et la cartographie automatique qui permet l'obtention rapide de résultats.

La possibilité de connexion ; Télédétection-cartographie crée une dynamique d'utilisation non comparable aux formes traditionnelles de gestion de l'espace. Entre autre, la cartographie assistée par ordinateur. Elle permet la constitution de fichiers graphiques pour des saisies automatiques :

- Digitalisation de carte de bases

- planimétrage automatique de surfaces

- calculs statistiques

- superposition des images pour aboutir à des cartes de synthèse et sortie de carte en couleur etc...

ANNEXE III : LE SYSTEME DE PILOTAGE DE L'APRES-BARRAGES AU SENEGAL

ANNEXE III/ALA CELLULE APRES-BARRAGES (CAB), ORGANE OPERATIONNEL DU COMITE NATIONAL  
DE PLANIFICATION, DE COORDINATION ET DE SUIVI (CNPCS)  
DU SENEGAL1. OBJECTIFS DE LA CAB

La CAB est l'outil de pilotage du CNP du Sénégal. Ses objectifs sont donc déterminés par la mission assignée au C.N.P par le décret de création de ce comité (décret n° 86 - 1137, du 13 septembre 1986).

L'article 2 du décret définit cette mission en 6 points :  
(extraits)

- coordonner la préparation et suivre l'exécution des programmes multisectoriels d'investissements publics et privés relatifs au développement intégré de la vallée ;

- Aider à la prise des décisions relatives à la gestion des ouvrages et infrastructures, ainsi qu'aux diverses utilisations de la ressource en eau nouvellement née par les barrages ;

- Assurer le suivi des performances des différentes institutions chargées du développement de la vallée et proposer les réajustements nécessaires à leur amélioration ;

- Evaluer l'impact des projets sur l'économie, les structures socio-économiques et l'environnement, pour proposer les mesures nécessaires à la correction des déséquilibres ou à l'amélioration des performances ;

- favoriser la concertation continue, d'une part entre l'Etat Sénégalais et les autres Etats riverains, dans le cadre du CRP de l'OMVS, d'autre part entre le Sénégal et les bailleurs de fonds ou les investisseurs, partenaires du développement ;

- définir, en concertation avec les Ministères intéressés, la contribution de la vallée du fleuve à :

- . l'auto-suffisance alimentaire,
- . la réduction de la dépendance énergétique (hydro-électricité),
- . toute action de développement intégré, tant national que sous-régional.

2 - ARTICULATION ET MISSIONS

Les missions que la CAB se voit assigner dans le court terme se situent à deux niveaux :

- a) - Fournir un appui participatif et d'animation aux groupes de travail mis en place pour réaliser les 20 recommandations formulées par le Conseil Interministériel de juillet 1986 sur "l'Après-Barrages"

b) - Mettre en place ses outils propres et faire avancer l'exécution des tâches particulières correspondant à la réalisation des objectifs.

## 2.1 - Les groupes de travail

Les "20 recommandations" de Conseil interministériel du 24-07-86 ont été classées par nature sectorielle et leur mise en application attribuée aux ministères techniques concernés, se retrouvant dans des "groupes de travail" thématiques.

Il est important de noter que la CAB est présente dans tous les groupes de travail et qu'elle en assure l'animation.

L'articulation adoptée est résumée dans le tableau de la page suivante.



## LES GROUPES DE TRAVAIL DU COMITE NATIONAL "APRES-BARRAGES"

RECOMMANDATION N°	THEMES	GROUPES DE TRAVAIL		
		MAITRE D'OEUVRE :	MEMBRES ASSOCIES	OBSERVATIONS
1	:- Mise en oeuvre d'une Méthodologie de Pilotage de l'Après- : Barrages	Président CNP :	MDIA / MEF / MPC MH / MDR / CAB	: Activité perma- : nente
2	:- Elaboration et Réalisation de Schémas Sectoriels : . 2.1 - Plan Directeur Rive Gauche : . 2.2 - Plan Industriel, Minier et Energétique : . 2.3 - Schéma Directeur Agro-Sylvo-Pastoral et pêche : . 2.4 - Schéma Directeur des Transports : . 2.5 - Schéma Directeur des Télécommunications	MPC MDIA SERA ME MC	: Le Comité Technique : : Restreint + BIRD et PNUD : : SONEPI/OMVS/SENELEC/MEF : : MPC/MDR : : MH/MPN/SED/ISRA/OMVS : : SAED/MPC/MDR : : MDR/MEF/MH/OMVS/SED/ : : SONED : : SONATEL/ORTS :	
3	:- Participation des populations à l'effort de Développement :	MDR	: MPN/MDS/SERA/SED/MEN/ : MC/AN/CES/MH/DN	: Activité : Permanente
4	: Gestion des terres (Reversement des zones pionnières en : zones de terroir et gestion, par les communautés rurales : de l'ensemble des terres irrigables, assortis de la : possibilité pour l'Etat de retenir et d'immatriculer les : terrains d'assiette de projets déclarés d'utilité : publique)	SGPR	: AN/CES/MEF/MDR/SED/MPC : : MINT/ + Gouverneurs de : : Saint-Louis et Tamba- : : counda : : : : :	: Activité : Permanente + : Bilan Annuel : : : :
5	:- Plan cadastral et Plan de remembrement des terres : irriguées	SED/MEF	: MDR/MH/AN/CES	: Activité liée à : la réalisation du : PDRG

6	: Mise en place d'un schéma hydraulique (s'appuyant sur les : : systèmes hydrauliques constitués par le Fleuve Sénégal, : : le lac de Guiers, le canal du Cayor et la vallée du Ferlo):	MH	: MDR/SED/ME/MFA/CSS/OMVS: : MPN/MDIA/MSP/SAED/CNES : :
7	: <u>Gestion de l'eau : Structures et Modalités</u> :	MH	: MEF/MPC/MDR/MDIA/MPN/ : : SGPR/SONEES/SAED :
8 et 9	: <u>Crue artificielle : Suivi et Durée</u> (en liaison avec les : : autres Etats partenaires de l'OMVS)	MH	: MPN/MDR/OMVS/SAED/SERA : :
10 et 11	: <u>Réalisation et entretien des aménagements</u> (avec négocia- : : tion du financement des programmes pluri-annuels :	MDR/MH/PMC	: : : : : Activité : Permanente
12	: - <u>Etude de filières agricoles</u> (riz, maïs, floriculture, : : arboriculture) en vue d'aider au choix des spéculations :	MDR	: MPC/M. commun/MSP/ITA/ : : CNES/CPSP/CES/PMC/MEF :
13 et 14	: - <u>Etude Socio-Economique de l'élevage et des Pêches</u> : : - <u>Programme de reforestation et de sauvegarde de l'envi-</u> : : <u>ronnement</u> :	MPN	: MH/OMVS/MDR/SERA/SED/ : : MSP/ISRA : :
15	: - <u>Création d'une cellule d'étude et de Promotion des PME</u> : : : :	MDIA	: SONEPI/MDR/MEF/CNES/MPC: : SERA/Gouverneur de : : Saint-Louis :
16 et 18	: - <u>Education, formation, alphabétisation fonctionnelle</u> : : - <u>Formation technique professionnelle, post-alphabéti-</u> : : <u>sation, qualité de la vie des populations</u> :	MEN	: SED/MDS/MDR/SAED - Gou-: Activité Perma- : verneurs de St-Louis et: nente + : de Tambacounda : Bilan annuel
17	: <u>Grilles de programmes ORTS - Emissions spécifiques</u> : : <u>Après-Barrages</u> :	MC	: MDR/MDS/MSP/MPN/MEN : Activité Perma- : : nente
19	: <u>Programme santé</u> :	MS	: MDS/MEF/MPC/OMVS :
	: <u>Etude Macro-Economique du Développement Intégré du Bassin:</u> : :	MPC	: MEF/OMVS/MDR/MDIA/ME/ : : SGPR :

En dehors du ou des ministères ou organismes désignés comme "Maître d'oeuvre", c'est-à-dire chargés de la conduite des réunions et de la rédaction des rapports, les experts de la CAB sont présents dans tous les groupes de travail, répartis selon les compétences de chacun, et en assurent l'animation et les relations avec les instances concernées

A ce jour, sur les 16 groupes de travail "actifs", 13 sont suivis par les experts de la CAB, les 3 autres étant spécifiques à des ministères ou organismes particuliers (par exemple, la grille des programmes ORTS).

Les rapports produits par les groupes de travail sont examinés par un "Comité Technique Restreint" (CTR) composé des représentants de : MPC, MDR, MH, MDIA, ME, MEF et MPN et présidé par le Président du CNP, assisté de la CAB.

Le CTR procède à une analyse critique des rapports, en regard des objectifs contenus dans la recommandation lui tenant lieu de mission, apporte les amendements ou compléments nécessaires et quelquefois en établit une synthèse.

Le document final est ensuite transmis au C.N.P (bien plus élargi que le CTR) qui l'examine, l'amende ou l'agrée.

L'ensemble des rapports relatifs à la mise en application des recommandations du Conseil interministériel de juillet 1986, constituera le dossier sur lequel travaillera et se prononcera le prochain conseil interministériel sur l'Après-Barrage, sous la présidence du Chef de l'Etat.

Tout cet ensemble constitue le système de Pilotage du Développement Intégré de l'Après-Barrages, en République du Sénégal

## 2.2 Mise en place des outils propres et tâches spécifiques

### 2.2.1 Les outils propres

La mission de suivi des performances, de mesure d'impacts socio-économiques et d'aide à la gestion de la planification multisectorielle, dont la CAB est chargée, s'accomplit grâce à plusieurs types d'outils.

#### a) - Les Plans Directeurs

Ils sont de deux types :

##### - Le Plan Directeur Rive Gauche (P.D.R.G)

Il constituera l'instrument central et essentiel du système de planification.

Il prendra corps, en principe dès l'année 1987, par une étude (Financement PNUD) comportant schématiquement deux étapes :

. l'achèvement des Schémas Directeurs de Bakel et du Delta et la réactualisation des Schémas de Podor et de Matam,

. La synthèse des 4 schémas directeurs et l'établissement d'un plan directeur multisectoriel, traitant du développement sous sa forme "intégrée".

La CAB assurera le suivi et le contrôle de l'exécution de cette étude dont le maître d'oeuvre est le Comité Technique Restreint, sous pilotage MPC. A l'issue de sa mise en forme définitive, le PDRG servira de référence au pilotage, à partir d'un "tableau de bord" permettant, à fréquence annuelle, de surveiller les différents indicateurs du développement intégré et de les comparer aux objectifs du Plan.

- Des plans ou schémas sectoriels

Ils sont au nombre de quatre :

- . Le Plan Industriel, minier et énergétique,
- . le Schéma Directeur Agro-Sylvo-Pastoral et pêches,
- . le Schéma Directeur des transports,
- . le Schéma Directeur des Télécommunications.

Ils constitueront des outils utilisés par la CAB pour suivre de manière plus globale le développement à travers ses différentes composantes.

Ces plans et schémas serviront en fait à appuyer le développement agricole, fondement de l'activité économique de la vallée.

- L'étude Macro-Economique des impacts du Développement Intégré

(Déjà citée dans le tableau des groupes de travail)

- La base de données

Un outil opérationnel d'une grande efficacité (et très ambitieux) est en cours de mise en place, au travers d'une base de données informatisée.

Elle devrait servir de référentiel complet et actualisé en permanence, comportant trois caractéristiques essentielles :

- grande accessibilité,
- Réactualisation permanente,
- Possibilité d'exploitation multiforme par l'emploi de logiciels adaptés à différents traitements.

A titre d'exemples, les quelques grandes catégories d'informations dont le stockage est envisagé sont :

- les différents fichiers relatifs à la production agricole, en culture pluviale et irriguée (MDR, SAED, OMVS, avec, pour ce dernier, transfert direct si les matériels sont compatibles),
- le fichier "villages" du Ministère de l'intérieur (écoles, équipements santé, hydraulique villageoise, commerces, etc...) dont le point de départ a été le Recensement Général de 1976,

- le Fichier Artisanat et P.M.E,
- le Fichier des projets (150, au total, concernent plus ou moins directement la vallée du Fleuve), des Investissements publics et privés et des financements,

- Un Fichier "méthodes d'aménagement" destiné à aider la démarche d'harmonisation nécessaire,

- le Fichier "programmation", géré au niveau du porte-feuille d'études de projet, comme à celui de la stratégie nationale en matière de production agricole, par exemple céréalière.

Ce programme "basé de données" reste néanmoins ambitieux. La CAB sera, semble-t-il, en mesure de le réaliser si elle dispose des moyens en matériel (type d'ordinateur et capacité de mémoire), en logiciels et en niveau d'expertise, adéquats. Il restera encore à y ajouter une dimension "qualitative", s'appuyant par exemple sur un recueil critique des données, permettant de situer le niveau de réalité ou de crédibilité des informations stockées et traitées.

### 2.2.2 Les tâches spécifiques

En dehors des missions générales consistant à participer de manière active et à dynamiser la planification, le suivi et l'évaluation, la CAB conduit, toujours avec les mêmes objectifs, un certain nombre de tâches spécifiques, de nature sectorielle et "verticale", destinées à leur donner les moyens d'appuyer efficacement le pilotage du Développement.

Les thèmes que ces tâches recouvrent, découlent directement des recommandations du Comité interministériel de juillet 1986.

#### a) Problèmes fonciers

Suivi de la publication de textes et décisions en matière foncière et appréciation concrète des résultats par des enquêtes de terrain.

Il s'agit donc d'un dispositif d'analyse et d'adaptation des régimes fonciers s'appuyant sur l'observation et le suivi permanent des modalités d'application des législations foncières, la concertation à l'échelle locale sur les modalités d'attribution et d'arbitrage etc... pour aider, au plan méthodologique, à l'élaboration du plan cadastral prévu, à terme, par le comité interministériel.

#### b) Gestion de l'eau

Réflexion permanente sur la politique de planification et son application - préparation des arbitrages internes à prononcer entre les divers utilisateurs nationaux de la ressource en eau : SAED, SONEES, CSS, plus tard : vallée du Ferlo - suivi de l'insertion de la partie sénégalaise dans le système régional de gestion des eaux (CMVS).

#### c) Production agricole

Suivi de la production agricole, sensu stricto, sous ses différentes formes (paysannale, privée, agro-industrie) et sous ses

différents aspects : Recherche, filières, systèmes de production, etc... comptes d'exploitation (micro-économie).

d) Forêt, pêche, élevage et environnement

Les liens étroits existant entre ces thèmes et celui de la production agricole, ont conduit la CAB à intégrer leur prise en charge par une même unité.

e) Promotion de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E)

Les thèmes abordés sont pluri-sectoriels : commerce, artisanat, industrie, transport, énergie, etc...

f) La Communication

L'insertion de cette tâche dans les activités de la CAB confère au dispositif une certaine originalité et une efficacité évidente.

Il s'agit de mettre en application et de suivre la mission "concertation" et communication avec pour cible :

- la sensibilisation et la motivation des populations rurales concernées,
- l'information générale (par exemple à travers les médias) et la communication,
- l'entretien de la concertation permanente entre les différents partenaires (par exemple : organisation de séminaires),
- la formation.

2.3.3 - L'organisation de la CAB et ses moyens

a) Les moyens

Les moyens en personnel sont de trois ordres d'origine et de prise en charge :

- Experts nationaux sur financement PNUD :
  - . le coordonateur de la cellule (fonctionnaire, Economiste Planificateur, détaché du MPC)
  - . 1 sociologue, adjoint au coordonateur
  - . 1 ingénieur du Génie Rural (issu du M.H.)
  - . 1 Economiste, spécialisé dans les problèmes industriels, mines et énergie
  - . 1 Expert en communication,
- Expert internationaux :

- . 1 agro-économiste (financement FAC)
- . 1 Environnementaliste (financement Belge A.G.C.D)
- . 1 Economiste (financement FED)
- . 1 macro-économiste (financement PNUD)

- Des fonctionnaires ou contractuels du gouvernement sénégalais venant en appui des précédent et financés par la contre-partie sénégalaise :

- . 1 spécialiste animation rurale et aménagement (ancien Directeur de la COPEC) pour appuyer l'expert en communication sur les problèmes de formation,

- . 1 Socio-économiste analyste, en appui à la fonction "Micro-Economie" et "dimension humaine".

La CAB a encore pour mission de renforcer le Service Régional de Planification de la région du fleuve, à Saint-Louis, (rattachement MPC), dans l'objectif, à terme, de décentraliser la CAB au niveau départemental.

#### c) Financement

En dehors des financements extérieurs, dont le plus significatif est celui du PNUD, la contribution du gouvernement sénégalais est de l'ordre de 100 Millions de F CFA, sur 4 ans (25 millions de F CFA /an). Il couvre les dépenses de personnel experts déjà citées, plus les charges de locaux, de fonctionnement, enquêteurs, secrétariat, etc...

Ministère du Plan

Secrétariat  
Général

Direction  
de la Plani-  
cation

CELLULE

APRES

BARRAGES

Coordinateur  
technique CAB

Administration  
et finances

Secrétariat  
Documentation

Unité Infor-  
matique

Politiques et Stra-  
tégies de dévelop-  
pement

Unité Analyse  
Macroéconomiques

Unité Analyse  
Micro-économiques

Unité Ressour-  
ces Humaines

Unité Gestion  
de l'eau

Unité Gestion  
des terres  
Recherche-  
action

Développement  
rural

Agriculture  
Hydraulique  
Agro-industrie  
Recherche

Forêts, pêche  
Elevage,  
Environnement  
Recherche

Infrastructures  
et industrie

Industrie/PAE  
Artisanat  
Mines et  
Energie

Transports  
Télécommu-  
nication

Service régio-  
nal de planifi-  
cation St-Louis

DAGANA

PODOR

MATAM  
et  
BAKEL



### 3 - PROGRAMME 1987

(Donné à titre indicatif pour situer concrètement le plan d'activité de la cellule)

- Contrôle et suivi du PDRG,
  - Suivi des autres plans sectoriels,
  - Etude des filières agricoles,
  - Etude de création et de promotion des PME (rapport provisoire terminé),
  - Préparation du Programme de Développement Intégré de Podor,
  - Programme global destiné à combler partiellement les lacunes actuelles, en matière de planification, en attendant le PDRG,
  - Participation à l'élaboration de la 3ème lettre de Mission de la SAED,
  - Organisation de séminaires
-

### ANNEXE III/B

#### LE SUIVI-EVALUATION A LA SAED

La SAED s'organise pour assurer deux fonctions :  
 - l'enregistrement statistique de la production,  
 - le suivi-évaluation du développement

#### 1 - LES STATISTIQUES DE LA PRODUCTION EN IRRIGUE

##### 1.1. Le système de collecte de données de production

A la SAED, le système de collecte des données de production est rodé depuis plusieurs années.

Ce système est le suivant :

a) Saisie des données sur le terrain par l'encadrement des périmètres, plus spécialement par l'Adjoint Central d'Encadrement (ACE) placé auprès du chef de périmètre,

b) Recueil (par déplacement, téléphone, etc...) des données par la Division du suivi de la Production et des Statistiques (DSPS) rattachée à la Direction de la Production et du Développement (DPD).

Les données sont regroupées, au niveau DSPS, par groupe de périmètres et par Délégation (Département). Elles font l'objet :

- de situations périodiques (par ex. en 1986, le MDR a demandé une situation hebdomadaire des superficies cultivées d'après l'enregistrement des travaux de préparation du sol).
- d'un bilan de campagne annuel.

##### 1.2. - Données recueillies et méthodologie d'acquisition

###### a) les superficies aménagées

Les chiffres sont établis par la Direction de la Programmation des Aménagements (DPA).

Il pourrait, toutefois, exister quelques différences avec la réalité, toutes les superficies aménagées n'étant pas, pour des raisons diverses, "cultivables" (\*). Une actualisation sur le terrain serait souhaitable.

###### b) Superficie cultivée

Elle est définie d'après le relevé des travaux de préparation du sol. C'est l'adjoint central d'encadrement (A.C.D) qui est chargé de l'enregistrement de ces travaux.

---

(\*) Par exemple, certains P.I.V de MATAM, toujours comptabilisés, ont aujourd'hui disparu.

### c) Superficie récoltée

Enregistrement à la charge de l'A.C.D. mais recoupement avec la commission des sinistres qui établit, à chaque campagne, l'importance et la localisation des surfaces non cultivées.

Cette commission se compose de : l'A.C.D, le conseiller agricole, le chef de zone et plusieurs représentants des paysans.

### d) Rendements

Les normes de la FAO sont retenues comme référence. Elles fixent la validité de l'échantillonnage entre 5 et 20 millionnièmes (soit 1 m<sup>2</sup> échantillonné pour 20 ou 5 hectares)

En 1986, sur le riz d'hivernage, la SAED a échantillonné 1776 carrés de 10 m<sup>2</sup> (3,16 x 3,16 mètres) soit 17.760 m<sup>2</sup> pour 16.436 hectares récoltés, soit 1m<sup>2</sup> Pour 1,1 hectare, c'est-à-dire entre 5 et 20 fois plus que la norme FAO.

L'emplacement des échantillons est étudié en fonction de la représentativité du site de prélèvement.

### e) Production totale

La production totale est déterminée par le produit du rendement échantillonné et de la superficie récoltée.

Le Rendement "cultivé" est le quotient de la Production totale par la superficie cultivée.

## 1.3 - Divers

a) La C.E.P.C de l'OMVS a apporté un soutien logistique important à la SAED en 1984 et 1985 (enquêteurs, véhicules, carburant) pour l'échantillonnage rendements.

b) Une réunion de coordination a eu lieu au sujet des méthodes de sondage des rendements avec la Mauritanie (hivernage 1985). Les résultats n'ont pas été très spectaculaires.

En 1985, la ferme d'Etat de MPOURIE a demandé à l'équipe SAED de faire des sondages sur son périmètre, selon la méthode SAED.

## 2 - LA CELLULE D'EVALUATION ET DE SUIVI

Dans le cadre de l'effort national d'organisation, en vue de se doter des moyens de "piloter" le Développement dans "l'Après-Barrages", la SAED a constitué une cellule d'Evaluation et de suivi (Décision d'Avril 1987) et a reçu pour cela un encouragement très sensible des principaux bailleurs de fonds (C.C.E, BIRD et CCCE).

### 2.1. Objectifs et Missions

Ses objectifs se résument à 3 missions :

- évaluer les performances des aménagements, à partir des résultats de la production (la collecte de données, telle que décrite dans ce qui précède, restant à la charge de la D.P.D) et suivre l'évolution des réalisations et des performances,

- Mesurer les impacts socio-économiques des aménagements.

- Constituer un outil de pilotage et de réflexion pour le PDG

On note que cette deuxième mission introduit une dimension multi-sectorielle et que le rôle de cette cellule implique un bon niveau de réflexion et non plus une simple mission d'enquête.

Au titre des "Impacts socio-économiques", on peut citer :

- la mise en place d'appuis multiples (forêts, santé, pêche, etc...) dans le cadre du projet de développement intégré de PODOR, financé par la C.C.F, et qui constitue une opération test pour la SAED,

- une étude sur la répartition des droits fonciers en ce qui concerne les terres concernées et les populations intéressées, par le Projet FED de PODOR,

- une étude sur les P.I.V de la région de Matam (au titre SAED),

- l'étude du " Rezonage" de la SAED, dans le cadre de la décentralisation au niveau des communautés rurales pour y créer des "Unités de Développement Intégré" (U.D.I),

- une étude des coûts de production, dans le cadre de l'opération "Relance Tomate".

## 2.2. Organisation et moyens

La cellule Evaluation-suivi de la SAED sera organisée de la façon suivante :

- a) - Rattachement direct au Président-Directeur-Général (garantie d'impartialité et d'autonomie, vis-à-vis des Directions) ;

- b) - une cellule centrale, proprement dite, comprenant :

- 1 coordonnateur, (Agro-économiste)
- 1 Agronome
- 1 socio-économiste.

- de l'Assistance technique en appui, et animation par un conseiller technique

- c) - Des antennes décentralisées

- Avec chacune 1 chef d'antenne, en principe agro-économiste

- d) - un "pool" d'enquêteurs permanents,

e) la possibilité de renforcements temporaires en moyens d'enquête sur des lignes de crédit liées à des projets.

L'état actuel des moyens est le suivant :

- Le personnel expert et les enquêteurs permanents sont déjà budgétisés sur les comptes SAED,
- les antennes décentralisées sont prises en charge par les projets : MATAM (CCCE), PODOR (FED), DELTA (BIRD),
- les moyens de déplacement (véhicules et carburant) restent à régler.

### 2.3. Remarque

Il paraît essentiel que des liens étroits, si possible directs, existent entre la cellule SAED et l'Unité Régionale afin de réaliser au niveau régional :

- l'aide et l'appui méthodologique,
  - l'évaluation des résultats,
- en vue de s'assurer de garanties méthodologiques et de fiabilité des informations.

Les cellules de SND doivent être identifiées à partir de :

- la place dans la structure,
- la méthodologie,
- les moyens affectés.

ANNEXE IV : ETAT DES MATERIELS INFORMATIQUES ET DES LOGICIELS  
ACTUELLEMENT EN SERVICE OU DISPONIBLES AUX NIVEAUX NATIONAL  
ET REGIONAL, POUR SERVIR LES BESOINS DU PILOTAGE DU  
DEVELOPPEMENT

1 - CELLULE D'EVALUATION ET DE PLANIFICATION  
CONTINUE (C.E.P.C) de l'O.M.V.S

1.1. - Matériel HP

1.1.1 - Configuration de la station graphique autour de H.P

- 1 Micro-ordinateur HP 9836 A comprenant :
  - . 1 microprocesseur Motorola 68000 (16/32 btes),
  - . 1 mémoire centrale de 768 K octets,
  - . 2 lecteurs de diskettes 5 pouces 1/4 de 264 K octets de mémoire de masse,
  - . 1 écran graphique de 12 pouces 2 de diagonale présentant une résolution de 390 x 512 points,
  - . 1 interface HP - IB
- 1 unité de diskette 8 pouces HP 9895 A ( 1, 2 méga octets pas diskette double face, double densité + possibilité de formatage IFM 3740),
- 1 Imprimante graphique HP 2631 G vitesse 180 C/s,
- 1 Traceur HP 7580 E (feuille de 622 x 1 x 1 231 mm maximum),
- 1 Table à digitalise + 1 contrôleur SUMMAGRAPHICS modèle ID (surface de travail 914,4 x 1219, 2 mm et résolution de 0,1mm).

1.1.2 - Logiciels disponibles

- a) CAT (Cartographie automatique et Thématisque) permet la réalisation des cartes analytiques et thématiques en mode interactif graphique au moyen de la station de travail.
- b) Une bibliothèque de logiciels statistiques : statistiques fondamentales, analyse de régression, représentation graphique des données, statistiques générales, analyse numérique, utilitaire de simulation de Monte-Carlo, analyses de données.
- c) Visicalc.

1.2 - CONFIGURATION IFM

1.2.1 Matériel

- 1 Micro-ordinateur IFM PB/AT 2.
  - . Mémoire vive 512 K octets,
  - . Une unité de disques fixes de 20 millions d'octets,
  - . Adaptateur série/parallèle inclus.
- 1 Imprimante EPSON 100+

- 1 Micro-ordinateur portable IBM :
  - . mémoire vive 512 K OCTETS,
  - . 2 unités de disquettes 5 Pouches 1/4.
- 1 Imprimante EPSON 80

#### 1.2.2 - Logiciels principaux

- . FRAMEWORK
- . LOTUS 1.2.3.
- . DBASE III+
- . V.S.P

#### 1.2.3 - Langages

- . APL, Basic, Fortran, Pascal, Cobol.

### 2 - LA SITUATION AU SENEGAL

#### 2.1 LA CELLULE APRES-BARRAGE

Pour l'instant, elle ne dispose d'aucun matériel, mais elle a passé en commande : (disponibles dans 3 mois),

- 1 micro-ordinateur IBM PC/AT 3 avec comme extension :
  - . 1 mémoire vive de 640 K,
  - . 1 Coprocesseur mathématique,
  - . 1 Disque dur de 30 méga octets,
  - . 1 carte graphique couleur EGA.
- 1 Imprimante Proprinter (matériel IBM).

#### EN PROJET DE COMMANDE

3 micro-ordinateur IBM PC/XT avec 640 K de mémoire vive  
 3 Imprimantes Proprinter,  
 1 Lecteur Bernoulli 2 x 20 Méga octets.

#### LOGICIELS PRINCIPAUX

- . Dbase 3 +
- . Lotus 1. 2. 3.
- . Symphonie
- . Framework.

#### 2.2. La S.A.E.D

##### 2.2.1 Matériel HEWLETT-PACKARD

- . 2 Mini-ordinateur HP 3 000 - 37 de 1 Méga Octets chacun
- . Mémoires externes
- . 187 Méga pour celui installé à Saint-Louis
- . 55 Méga pour celui installé à Ross-Béthio
- . Imprimantes
  - . 2 de 200 lignes/mm
  - . 1 de 200 c/s.



### 2.2.2 - Logiciels de base

Système d'exploitation MPE 5  
Système de gestion de base de données IMAGE/3000  
+ utilitaires query, Q SAM,

### 2.2.3 - Logiciels d'applications

Un avis d'appel d'offres est lancé pour l'acquisition de logiciels de paye, comptabilité générale et analytique, gestion de stocks, gestion des immobilisations.

### 2.2.4 Matériel IBM

2 micro-ordinateurs IBM PC/XT

## 3 - COMPATIBILITE ENTRE SYSTEMES

A partir des différents systèmes ainsi présentés, on peut concevoir un circuit d'information axé autour des micro-ordinateurs compatibles.

IBM XT ou AT.

Une meilleure compatibilité peut s'obtenir si on prend soin de normaliser nos outils de collectes et de traitement des données de manière que le transfert de l'information se fasse à partir de disquettes de données et/ou de programmes.

### REMARQUE

a) Le transfert de données est faisable entre les PC IBM AT/XT et le mini-ordinateur HP 3000, la récupération des données est possible sur leur PC IBM XT.

b) Le PC HP 9836 est connectable sur le mini HP 3000 de même que toute la station graphique de la cellule.

c) Les PC IBM AT/XT sont connectables avec le traceur HP 7580 B de la Cellule.

ANNEXE V : TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION

TERMES DU MANDAT D'ASSISTANCE TECHNIQUE SPECIALISEE  
POUR LA PREPARATION DES DOCUMENTS DU PROJET D'ASSISTANCE  
A L'EVALUATION CONTINUE ET LA CONCERTATION  
DANS LE CADRE DE L'OMVS

## 1. CONTEXTE DU MANDAT

L'expert agro-économiste exécutera sa mission d'assistance à la préparation des documents du futur projet d'assistance en prenant appui sur les recommandations et orientations des documents suivants :

- rapport d'évaluation du projet RAF/81/059 ;
- document du projet d'assistance préparatoire ;
- procès-verbal des réunions OMVS/PNUD/DTCD/GTZ des 21, 22 et 23 janvier 1987 ;
- compte-rendu de la réunion du Comité Régional de Planification du 12 février et résolutions adoptées par le CRS ;
- recommandations proposées à la prochaine réunion du Conseil des Ministres de l'OMVS, portant notamment sur l'articulation du système de pilotage du développement intégré du Bassin du Fleuve Sénégal.

Le mandat de l'expert s'inscrit dans le cadre stratégique de préparation du futur projet qui comprend trois phases successives :

- première rédaction des termes de référence du futur projet incluant la prise en compte des données originales telles que précisées ci-après ;
- large concertation avec l'ensemble des partenaires du projet dans les trois Etats-membres de l'OMVS et avec les bailleurs de fonds ;
- mise au point définitive des documents du futur projet d'assistance à l'évaluation permanente et à la concertation dans le cadre de l'OMVS.

## 2. OBJET DE LA MISSION D'ASSISTANCE

Sur la base des informations, recommandations et orientations indiquées plus haut et en collaboration avec le Haut-Commissariat et les experts de la CEPC (cellule d'évaluation permanente et de planification continue), l'expert consultant devra :

- analyser l'état d'avancement institutionnel et technique des organes du système de pilotage du développement du Bassin propres à chacun des Etats membres (CNP, Cellules opérationnelles "après-barrage", comités de réflexion, cellules de suivi-évaluation des structures nationales de développement) ;
- évaluer la capacité des organes nationaux dans le présent et l'avenir à remplir les tâches d'analyse et de synthèse qu'il est prévu de leur confier pour le développement intégré ;
- évaluer tout spécifiquement la capacité de collecte et de traitement des données primaires par les structures nationales de développement ;

- pré-identifier les moyens techniques existants ou nécessaires aux activités des comités nationaux de planification (cellule "après-barrages") ;
- définir les objectifs et les tâches incombant à chaque niveau de la fonction de suivi-évaluation et à celle de concertation :
  - niveau d'orientation des structures nationales de développement ;
  - niveau d'analyse et de synthèse du Haut-Commissariat.
- étudier les modalités pratiques à mettre en place pour permettre le transfert aux structures nationales, des tâches assumées si cela est nécessaire au départ, en substitution par le Haut-Commissariat et fixer la programmation de ce transfert ;
- mettre en forme une première rédaction des termes de référence du futur projet pour sa composante régionale en veillant à sa pertinence par rapport à l'articulation du système de pilotage arrêté par le Conseil des Ministres de l'OMVS ;
- élaborer une esquisse budgétaire.

En complément à cette tâche, l'expert consultant, en collaboration avec l'OMVS et le PNUD, apportera son concours à la définition précise et à l'organisation de la phase de concertation qui suivra entre tous les partenaires du projet (Etats membres et bailleurs de fonds).

### 3. POURSUITE DE LA MISSION D'ASSISTANCE

Ultérieurement, l'expert consultant participera à la phase de concertation et à la mise en forme définitive des documents du projet d'assistance à l'évaluation permanente et à la concertation.

Les modalités de cette participation seront définies au cours d'une session de travail avec l'OMVS et le PNUD qui se tient après l'achèvement de la première phase.

### 4. CALENDRIER DE LA MISSION

La mission aura une durée d'environ six semaines calendaires dont au moins quatre semaines à Dakar et dans les Etats membres. Elle débutera au cours du mois de Mars 1987 dès que le projet d'assistance préparatoire dans lequel elle est incluse sera approuvé le document dont la rédaction fait l'objet de la présente mission devra pouvoir être adressé à tous les partenaires du futur projet au cours de la septième semaine qui suivra le début de l'assistance préparatoire.