

08733

REPUBLIQUE ISLAMIQUE

DE

MAURITANIE

MINISTERE DES RESSOURCES  
HYDRAULIQUES  
—

REPUBLIQUE FRANCAISE

MINISTERE DE LA COOPERATION

GESTION COMPTABLE ET BUDGETAIRE DE LA  
SOCIETE NATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL

(SO. NA. DE. R.)

## NOTE PRELIMINAIRE

A la demande des Autorités Mauritanienes, le Ministère Français de la Coopération a invité SCET INTERNATIONAL à assurer une étude diagnostic portant sur :

- . les possibilités et les modes d'action de la SONADER
- . les principes de gestion comptable et budgétaire de la Société

Le rapport qui suit concerne la seconde partie de l'étude réalisée.

Il comporte l'examen de différents points :

- Propositions de gestion comptable et analytique
- Modalités de contrôle de gestion
- Examen du budget 1976 de la SONADER
- Budgets prévisionnels d'exploitation

Le délai imparti à l'étude a été fixé à quinze jours. Les propositions contenues dans ce rapport ne peuvent donc avoir qu'un caractère d'orientation générale adapté à l'objet social de la SONADER.

## S O M M A I R E

	Pages
<u>CHAPITRE I - PROPOSITIONS DE GESTION COMPTABLE ET ANALYTIQUE</u>	5
1 - <u>PRINCIPES DE LA COMPTABILITE PAR SECTION</u>	5
1.1. - Comptabilité analytique d'exploitation et de bilan	6
1.2. - Comptabilité analytique d'exploitation	8
2 - <u>PROPOSITIONS DE DECOUPAGE EN SECTIONS</u>	11
2.1. - Direction et Services Généraux	11
2.2. - Etudes et Travaux	13
2.3. - Mise en valeur agricole	18
2.4. - Commercialisation	21
2.5. - Schéma général d'organisation comptable	22
3 - <u>PROBLEMES PARTICULIERS</u>	24
3.1. - Comptabilité d'opération	24
3.2. - Comptabilité des attributaires	27
4 - <u>MODALITES PRATIQUES D'APPLICATION</u>	29
5 - <u>PROPOSITION D'UN PLAN COMPTABLE</u>	30
6 - <u>ENREGISTREMENTS COMPTABLES PARTICULIERS</u>	39
6.1. - Travaux sous-traités	39
6.2. - Travaux en régie	39
6.3. - Acquisitions d'immobilisations	40
6.4. - Rénumération de Maître d'oeuvre	41
<u>CHAPITRE II - MODALITES DE CONTROLE DE GESTION</u>	43
1 - <u>PRINCIPES</u>	43

	Pages
2 - <u>DEFINITION D'OBJECTIFS</u>	43
3 - <u>LES DIFFERENTS BUDGETS</u>	45
3.1. - Budgets d'exploitation	45
3.2. - Budgets d'investissement	46
4 - <u>REVISIONS BUDGETAIRES</u>	47
5 - <u>CONTROLE BUDGETAIRE</u>	47
<u>CHAPITRE III - BUDGET 1976 DE LA SONADER : NECESSITE DE SUBVENTIONS</u>	52
1 - <u>PRESENTATION ACTUELLE</u>	52
2 - <u>PRESENTATION MODIFIEE</u>	53
2.1. - Budget d'exploitation	53
2.2. - Budgets d'investissements	55
2.3. - Bilan prévisionnel 1976	56
2.4. - Remarques	56
<u>CHAPITRE IV - BUDGETS PREVISIONNELS D'EXPLOITATION</u>	58
1 - <u>PRINCIPES RETENUS</u>	59
2 - <u>REMARQUES SUR LES BUDGETS PREVISIONNELS</u>	60
3 - <u>BUDGETS PREVISIONNELS</u>	62
3.1. - Direction et Services Généraux	62
3.2. - Département Etudes et Travaux	63
3.3. - Département Mise en Valeur	64
3.4. - Annexes aux budgets	66
<u>CHAPITRE V - REMARQUES SUR LE PROJET DE STATUT DU PERSONNEL</u>	71
<u>CHAPITRE VI - REMARQUES SUR LE PROJET DE REGLEMENT INTERIEUR</u>	73

## I - PROPOSITIONS DE GESTION COMPTABLE ET ANALYTIQUE DE LA SONADER

La vocation de la SONADER pourra la conduire à prendre en compte des activités de trois types différents :

- Etudes et réalisations d'aménagements
- Gestion de périmètres
- Commercialisation des produits récoltés sur les périmètres

Bien entendu ces trois activités ne se retrouveront pas forcément sur tous les périmètres dont aura à s'occuper la Société puisque les Autorités pourront décider dans chaque cas d'espèce le rôle que la SONADER aura à assurer.

Ceci étant il importe que l'organisation comptable de la Société soit conçue de manière à permettre sans difficulté la prise en considération des trois types d'activité.

On est donc conduit à proposer un découpage comptable en sections autonomes qui enregistreront séparément les opérations afférentes à chaque type d'activité.

Il sera ainsi possible de connaître le coût exact de chaque activité et surtout l'affectation à ces coûts des recettes correspondantes que celles-ci soient à caractère public ou à caractère commercial.

### 1. - PRINCIPES DE LA COMPTABILITE PAR SECTION

Une ventilation analytique des opérations d'une entreprise peut s'envisager à deux niveaux :

- Niveau Exploitation et Bilan
- Niveau Exploitation seulement

1.1. - Comptabilité analytique d'exploitation et de bilan

Dans ce cas l'entreprise est scindée en autant d'entreprises fictives que l'on aura défini d'activités différentes.

Chacune de ces activités fait l'objet d'un bilan qui regroupera :

A l'actif :

Les immobilisations acquises ou créées pour l'activité concernée,  
Les créances sur des tiers,  
Les avoirs financiers générés par l'activité.

Au passif :

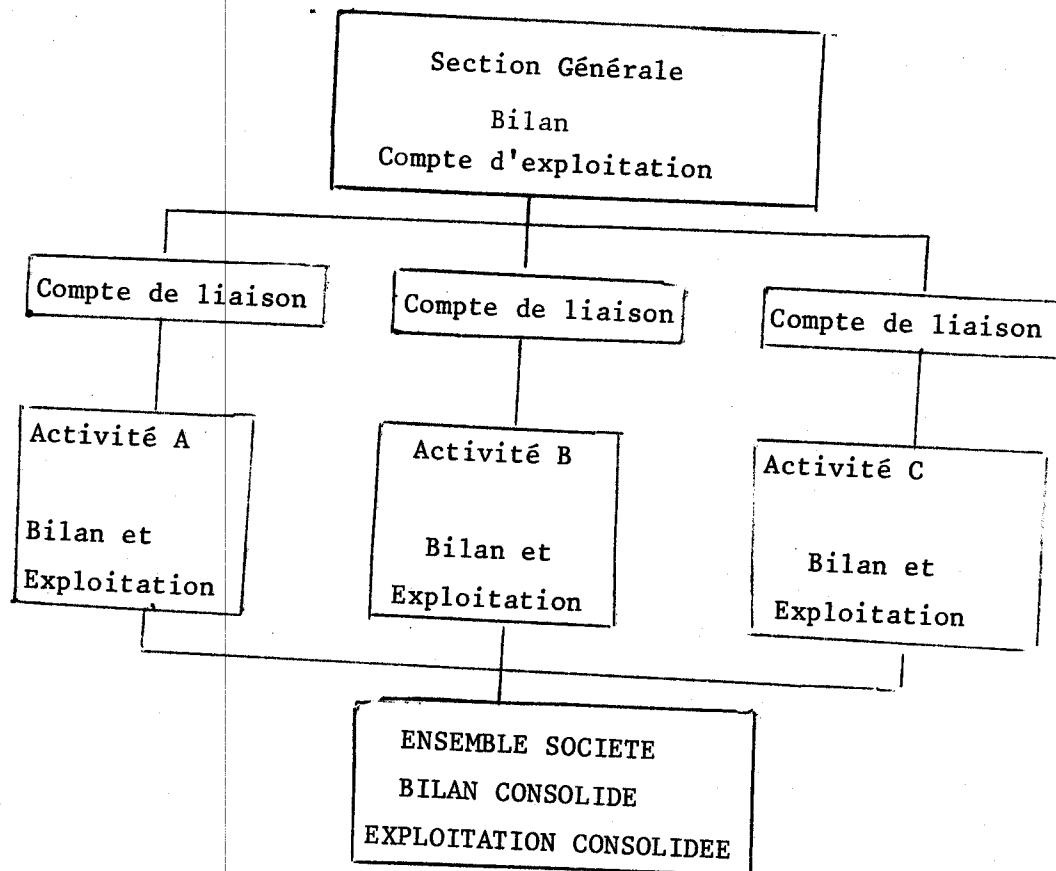
Les emprunts ou les concours publics mis en oeuvre pour la réalisation de l'objet de l'activité,  
Les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs.

Les relations de chacune des sections avec la Société proprement dite sont enregistrées par l'intermédiaire d'un compte de liaison.

De la même manière, les opérations afférentes à l'exploitation, c'est-à-dire les charges et les produits sont comptabilisés dans un compte d'exploitation particulier qui permet de déterminer pour chaque exercice le résultat positif ou négatif de l'activité concernée.

On arrive ainsi à identifier non seulement les résultats propres à chaque activité mais aussi les moyens qui ont permis d'obtenir ces résultats : moyens financiers, et moyens matériels.

Schématiquement l'organisation se présente ainsi :



La partie supérieure du schéma concerne la situation patrimoniale et d'exploitation de chaque activité.

La section générale a pour objet de prendre en compte les opérations qui ne concernent pas l'une ou l'autre des sections.

La partie inférieure du schéma concerne le regroupement de l'ensemble des activités. Le regroupement est nécessaire puisque les sections ne sont que des entités fictives qui auront été créées en fonction des différentes activités retenues.

Dans l'opération de consolidation, les comptes de liaison que l'on retrouve avec des signes contraires dans chacune des sections et dans la section générale, se trouvant bien entendu annulés.

## 1.2. - Comptabilité analytique d'Exploitation seule

Une comptabilité analytique d'exploitation et de bilan est utile quand une entreprise doit gérer des activités qui comportent des investissements particuliers, des financements spécifiques et dont les finalités sont différentes et ne découlent pas les unes des autres.

Une telle comptabilité est parfois une obligation pour certaines sources de financement participant à des projets particuliers.

Il arrive en effet, que des organismes demandent en contre partie de leur financement que toutes les opérations concernant un projet soient individualisées aussi bien en capital (comptes de bilan) qu'en Exploitation afin de pouvoir mesurer, dans son ensemble, l'impact de leur action.

Cependant le plus souvent il sera possible de se limiter à une comptabilité uniquement d'Exploitation, les éléments patrimoniaux de l'entreprise restant commune à l'ensemble des activités.

Sur le plan comptable cette solution offre l'avantage d'une grande simplicité puisqu'elle consiste à différencier uniquement les charges et les produits de chaque activité à l'exclusion de tout ce qui concerne les comptes relatifs aux tiers : clients ou fournisseurs.

Le Décret portant création de la SONADER précise dans son Article 4 que la Société est chargée :

- De l'étude, l'exécution et du contrôle relatif aux projets hydro-agricoles,



- De l'encadrement, la gestion de toutes les opérations confiées par l'Administration,
- Du contrôle, à la demande de l'Administration, des travaux d'aménagement rural réalisés par des personnes ou organismes privés.

On peut noter que les deux premières fonctions ne sont pas forcément liées : l'Administration pourra demander à la Société soit de remettre un Aménagement "clés en mains" à une entité préalablement désignée soit de réaliser et de gérer un Aménagement.

Cette possibilité suppose par conséquent que soient distinguées dans l'activité de la Société, la notion d'Aménagement (Etudes, Travaux, Contrôle) et la notion de Gestion et d'Encadrement.

On peut aussi noter que le texte définissant l'objet de la SONADER ne mentionne pas l'activité de Commercialisation ou même celle de collecte de la production des Aménagements.

Il est cependant logique de penser qu'à terme la SONADER aura à se préoccuper de problèmes de commercialisation ou de collecte.

Cette intervention paraît même souhaitable dans le cadre des relations de la Société avec les attributaires des terres aménagées. En effet quelque soit l'assiette des redevances qui seront demandées aux utilisateurs des aménagements, les possibilités de récupération de ces redevances et des prestations de service que la Société aura pu assurer au profit des attributaires (labours profonds, fournitures de semences ou d'engrais) seront bien plus grandes si la SONADER intervient dans la collecte ou la commercialisation.

Compte tenu de l'activité prévisionnelle de la SONADER, il est recommandé de limiter dans un premier temps au moins la gestion analytique à des comptabilités d'exploitation par sections enregistrant uniquement les charges et les produits de chaque activité.

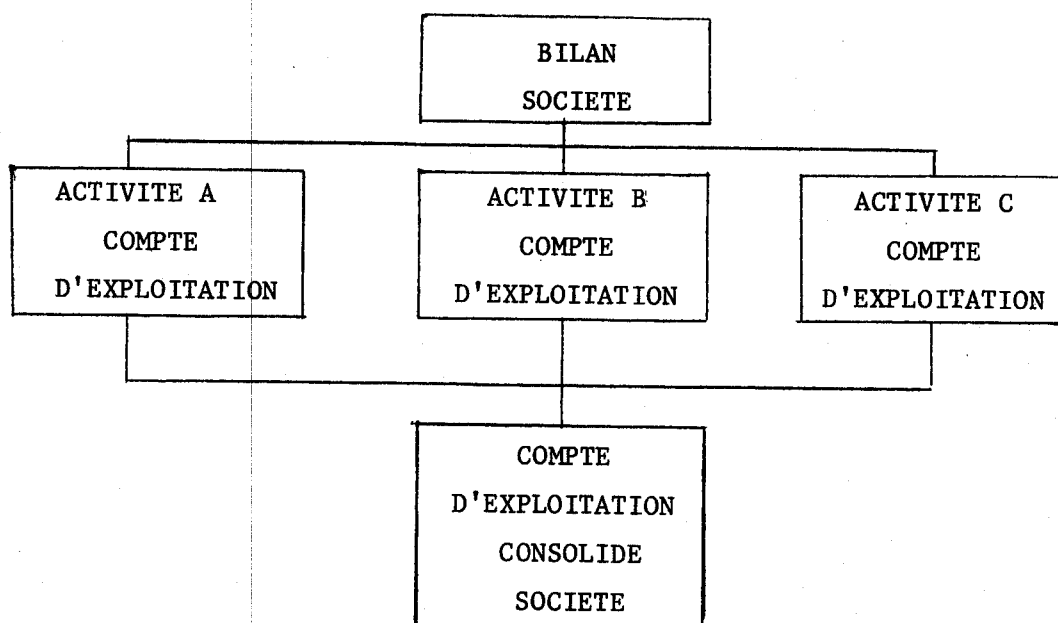
Les sections seront autonomes et ne prendront en compte que les opérations la concernant directement.

Toutes les opérations à caractère général qui ne pourront s'imputer aux activités d'Aménagement, de Gestion et éventuellement de Commercialisation seront rattachées à la Direction Générale de la Société.

Il ne paraît pas nécessaire, car c'est le plus souvent à partir de règles plus ou moins arbitraires, de procéder à une réimputation des coûts de la Direction Générale à l'encontre des autres sections.

De toute manière le résultat obtenu serait sans grande signification et il est aussi intéressant de faire apparaître le coût des Services Généraux de la Société.

Schématiquement l'organisation comptable se présenterait ainsi :



On notera que contrairement au schéma précédent, il n'y a plus qu'un seul bilan de société, commun à l'ensemble des activités.

Mais chaque activité possède son propre compte d'exploitation ce qui permet de déterminer son coût et ses résultats.

Cette décomposition en sections dotées de comptes d'exploitation particuliers ne prend pas en compte les activités relatives aux opérations d'investissement (réalisation d'aménagements) qui seront enregistrées dans des comptes de bilan sous les rubriques :

- Aménagements en cours
- Aménagements en exploitation

et ceci que les travaux soient réalisés à l'entreprise ou en régie directe.

## 2 - PROPOSITIONS DE DECOUPAGE EN SECTIONS

Compte tenu des textes constitutifs de la Société et de ses objectifs, il est proposé la création de quatre sections comptables principales :

Section 1 : Direction et Services Généraux

Section 2 : Etudes et Travaux

Section 3 : Mise en valeur Agricole

Section 4 : Commercialisation

### 2.1. - Section n° 1 : Direction - Services Généraux

#### A - Les charges

Cette section reprendra l'ensemble des charges de fonctionnement concernant la Direction Générale et le Département Administratif et Financier :

Personnel

Impôts

Travaux Services Extérieurs

Déplacements

Frais divers de gestion

Frais financiers (pour ceux qui ne sont pas imputables à des opérations)

Mais en outre elle supportera des charges à caractère général qui ne pourront être valablement imputées à l'une ou l'autre des sections.

Il s'agit en particulier des charges concernant les frais de téléphone, d'électricité d'entretien des locaux de travail, d'assurances etc...

Le principe d'imputation auquel il convient de se tenir est que toute charge dont le caractère fait qu'elle ne se rapporte pas directement à une section doit être imputée à la section n° 1 qui fait dans ce cas office de section générale.

En d'autres termes toutes les charges directes sont imputées aux sections concernées et toutes les charges indirectes sont imputées à la section générale.

Cette ventilation pourra paraître insuffisamment précise en matière de comptabilité analytique. Mais elle offre l'immense avantage de la simplicité. En outre il ne faut pas perdre de vue que d'une part, les charges directement imputables représentent la grande majorité des charges d'exploitation et que d'autre part toute ventilation trop poussée de charges concernant plusieurs sections prend rapidement un caractère arbitraire et théorique qui ne correspond que rarement à la réalité.

#### B - Les produits

En principe les seuls produits dont peut être créditée la Section Générale sont les produits financiers qui pourraient résulter du placement des disponibilités de la Société.

En outre certains produits accessoires ou des plus values sur cession d'immobilisations pourront, s'ils ne visent pas directement une section être rattachés aux Services Généraux.

## 2.2. - Section n° 2 - Etudes et Travaux

Le rapport technique établi dans le cadre de la présente mission ainsi d'ailleurs que les textes constitutifs de la SONADER prévoient que la Société pourra :

- Réaliser ou sous-traiter les études techniques
- Réaliser ou sous-traiter les travaux d'aménagements.

Dans le rapport mentionné ci-dessus, il est proposé que deux types d'intervention soient directement assurées par la Société :

- les barrages envisagés dans la zone du Sahel et du Désert
- les travaux d'aménagement de détail du Haut Fleuve et du Bas Fleuve.

Compte tenu de ces hypothèses, il est proposé que le département Etudes et Travaux soit subdivisé en quatre sous sections :

- Sous-section 21 : Etudes
- Sous-section 22 : Travaux sous-traités Contrôle
- Sous-section 23 : Travaux en Régie
- Sous-section 24 : Travaux Aménagement de Détail.

### 2.2.1. - Sous-section 21 : Etudes

#### A - Charges

Outre ses charges de fonctionnement directes (personnel etc...) cette sous-section aura à prendre en compte les coûts des études sous-traitées à l'extérieur (études d'aménagement, topographie, géotechnique etc...).

#### B - Produits

Deux solutions sont possibles en ce qui concerne les études d'aménagement.

Première solution : La SONADER passe avec l'Administration au titre d'une opération déterminée un contrat qui fixe sa rémunération soit sous une forme forfaitaire soit par application d'un pourcentage sur le coût estimé ou sur le coût réel des travaux. Dans ce cas la Société doit faire son affaire de toutes les dépenses afférentes aux études que celles-ci soient faites directement ou exécutées à l'extérieur.

La différence entre la rémunération prévue et les coûts constatés constituera pour la Société un gain ou éventuellement une perte. Le montant de la rémunération de la Société est alors imputé à l'opération.

Deuxième solution : Les études sont faites en régie par la Société et leur coût est directement imputé à l'opération.

Cette deuxième solution est plus compliquée à mettre en oeuvre car elle suppose un calcul assez exact de prix de revient de chaque catégorie de technicien ainsi qu'un contrôle rigoureux des temps passés.

Dans certains cas la Société pourra être amenée à exécuter (ou à faire exécuter) des études à caractères général ne se rapportant pas à un projet d'aménagement particulier. La rémunération correspondante restera alors acquise à la Société en tant qu'activité propre.

Il y a lieu de noter que l'ensemble des produits concernant la sous-section Etudes doit être tel que non seulement il assure la couverture des charges directes de cette unité mais aussi qu'il participe, au prorata de son chiffre d'affaire par exemple, à la couverture partielle des charges de la section Direction et Services Généraux.

Il s'agit là d'une nécessité car si cette situation se retrouvait aussi dans les autres sections, l'ensemble de la Société se trouverait en déficit.

Le montant des rémunérations envisagées pour chaque étude devra par conséquent tenir compte d'une quote part de frais de direction et de frais généraux de la Société.

Dans les premières années d'exploitation, en l'absence d'une expérience suffisante en la matière, il est conseillé de majorer l'évaluation directe des frais d'études de 30 % à 35 % pour tenir compte de ce facteur.

#### 2.2.2. - Sous-section 22 : Travaux sous-traités - Contrôle

Le rôle de cette section est d'assurer le contrôle des travaux sous-traités concernant une opération depuis le lancement des Appels d'Offres jusqu'aux réceptions provisoires et définitives des travaux.

##### A - Charges

Les seules charges à prendre en compte au titre de cette section seront des charges de fonctionnement concernant l'ensemble de l'activité du personnel chargé du contrôle des travaux.

Le montant des marchés passés, qui ne constitue pas une charge d'exploitation mais un investissement sera directement imputé au compte de l'Aménagement concerné.

##### B - Produits

La couverture des charges exposées, ainsi que la quote part des frais généraux correspondant sera couverte par une rémunération contractuelle comme pour les Etudes.

Sauf cas très particulier cette rémunération sera calculée par application d'un pourcentage défini à l'avance au montant des travaux exécutés et contrôlés.

Elle sera périodiquement créditée à la section en produit par le débit du compte d'opération concerné.

### 2.2.3. - Sous-section 23 : Travaux en Régie

Le rôle de cette section est d'appréhender toutes les charges concernant les travaux que la Société réalisera elle-même.

Il a paru préférable, dans un souci de clarté, de distinguer les projets réalisés intégralement par la Société qui concernent cette sous-section, des travaux de finition concernant les Aménagements de Détail et qui viendront en aval des travaux sous-traités.

Cette distinction qui au demeurant n'est pas absolument indispensable a pour but de permettre de faire apparaître distinctement le coût des Aménagements de Détail.

#### A - Les charges

Elles concerneront :

- Le personnel affecté aux travaux
- Les consommations de carburants et de lubrifiants
- Les frais d'entretien du matériel
- Les autres frais de fonctionnement de la section
- L'amortissement du matériel employé.

Pour les frais d'entretien qui ne sont pas forcément réguliers dans le temps (grosses réparations telles que remise au standard d'un moteur, changement d'un train de chenilles etc...) il serait utile de constituer une provision pour gros entretien égale par exemple à 20 % par an de la valeur d'acquisition du matériel concerné. Le coût des réparations importantes serait imputé, lors de leur exécution, sur la provision constituée.



On évitera ainsi des variations importantes dans le coût des travaux, variations qui interviendraient lors des grosses réparations, généralement onéreuses.

Les charges concernant cette section devront comporter une double imputation :

- La première imputation concerne la nature de la charge : personnel, carburant etc... Elle se fait conformément au Plan Comptable de la Société.
- La seconde imputation concerne l'opération réalisée en Régie et à l'intérieur de cette opération la rubrique concernée telle qu'elle figure dans le Bilan-Cadre d'une opération qui sera examiné plus loin.

#### B - Les Produits

Ils consistent à imputer au compte d'opération la valeur des travaux enregistrés dans les comptes de charges majorés d'un certain pourcentage destiné à couvrir une quote-part des frais de Direction et des Frais Généraux de la Société, ainsi que le coût du contrôle des travaux.

Le compte de Produits qui intervient est intitulé :

"Travaux faits par l'entreprise pour elle-même"

Sa contre partie est le compte de Bilan reprenant les montants immobilisés dans l'opération.

#### 2.2.4. - Sous-Section 24 : Travaux d'Aménagement de Détail

Le fonctionnement comptable de cette sous-section est identique à celui de la précédente.

Comme il a été indiqué plus haut, le seul but de cette unité est d'isoler le coût des Aménagements de Détail des périmètres.

Le coût direct des travaux sera lui aussi majoré pour tenir compte de l'incidence des frais généraux de la Société.

### 2.3. - Section n° 3 : Mise en valeur Agricole

Le rôle de cette section est de reprendre l'ensemble des opérations comptables concernant la gestion, l'entretien, l'encadrement des périmètres dont l'exploitation et la mise en valeur auront été attribuées à la SONADER.

Deux hypothèses peuvent être faites à ce sujet :

- les périmètres sont remis à des attributaires qui exploitent leurs lots pour leur compte moyennant une redevance.
- les périmètres sont exploités en Régis directe par la SONADER.

Il est par conséquent proposé la création de deux sous-sections pour cette nature d'activité :

- Sous-section 31 : Mise en Valeur Périmètres Attribués
- Sous-section 32 : Mise en Valeur Périmètres en Régie

Il pourra être utile en outre de prévoir une division géographique : Haut Fleuve et Bas Fleuve par exemple.

#### 2.3.1. - Sous-Section 31 : Périmètres Attribués

##### A - Les charges

Il s'agit principalement de charges concernant :

- . Le personnel : fonctionnement des ouvrages, encadrement des paysans, entretien courant des réseaux
- . les prestations de services rendues : fournitures d'engrais de semences, labours profonds
- . Le fonctionnement s'il y a lieu de stations de pompage.

L'enregistrement de ces charges se fera par nature.

#### B - Les produits

Deux sortes de produits sont à considérer :

- La cession des prestations fournies
- La redevance de contre partie des charges générales de gestion et d'encadrement.

#### B1 - Cession des prestations

En ce qui concerne les semences et les engrais il suffira pour obtenir un prix de cession convenable de majorer le prix de revient d'un pourcentage destiné à couvrir les frais généraux et de préfinancement.

En ce qui concerne les labours il y aura lieu de déterminer un prix de revient extra-comptable à l'hectare. Ce prix devra être réévalué chaque année en fonction des conditions économiques.

#### B2 - Redevances

La détermination d'un barème de redevances n'est pas du ressort de la présente étude.

On notera simplement à ce sujet que la mise à disposition des paysans d'un équipement, de terrain aménagé et de l'eau nécessaire au moment voulu suppose en contre partie le paiement d'une redevance annuelle compatible avec les revenus qui seront tirés du sol.

Quelque soit le barème retenu, le produit résultant servira à couvrir :

En premier lieu les frais de gestion et d'encadrement

En second lieu et dans la mesure du possible les charges d'amortissement et les charges financières afférentes aux investissements réalisés.

Cette distinction a son importance car quelque soit le régime foncier des périmètres attribués (droit d'usage, fruit, accession à la propriété) la part de redevance concernant les frais de gestion et d'encadrement subsistera aussi longtemps que l'exploitation durera. Elle a par conséquent un caractère permanent lié à l'utilisation du sol.

Par contre la part de redevance concernant l'amortissement des investissements, dans la mesure où elle pourrait être perçue, a un caractère temporaire qui cesse avec l'amortissement complet des investissements.

Il y aura donc lieu le cas échéant de prévoir cette distinction sur le plan comptable.

L'énumération des activités concernant cette sous-section a fait apparaître les relations qui pourront intervenir entre la SONADER et les attributaires de terrain équipé.

L'aspect comptable de ces relations sera examiné plus loin.

On notera enfin qu'il est en général préférable d'évaluer les redevances en nature (en kilos de paddy à l'hectare par exemple) pour éviter d'être confronté à des problèmes de réévaluations annuelles en fonction de l'évolution des coûts de gestion et d'encadrement.

### 2.3.2. - Sous-Section 32 - Périmètres en Régie

Il s'agira ici d'exploitation agricole de type traditionnel et commercial.

On aura intérêt à individualiser chaque périmètre en Régie de manière à pouvoir appréhender sa rentabilité propre.

Les charges et les produits sont ceux d'une exploitation normale.

### 2.4. - Section n° 4 : Commercialisation

Cette section n'a été inscrite qu'à titre prévisionnel.

En effet les textes constitutifs de la Société ne prévoient pas que la SONADER ait une activité de Commercialisation.

Ceci étant l'expérience rencontrée dans des Sociétés de développement rural exerçant leur activité dans d'autres pays montre qu'à terme le problème de commercialisation des récoltes se pose et que l'instrument qui a participé au développement et à la mise en valeur de périmètres se trouve concerné par les questions relatives à l'écoulement des produits récoltés.

Par ailleurs, sur un plan très pratique mais qui a néanmoins son importance, le fait de contrôler la commercialisation des produits facilite particulièrement les possibilités de récupération des redevances de l'organisme de mise en valeur.

Enfin les marges pouvant être retirées d'une action commerciale, compte tenu du fait qu'elles résultent en partie de l'action d'un personnel d'encadrement déjà en place qui peut procéder aux opérations de collecte, permettent d'améliorer d'une manière sensible les résultats de l'organisme d'intervention.

C'est pour ces raisons qu'il a paru intéressant de prévoir en ce qui concerne la SONADER une activité de commercialisation des produits récoltés.

#### A - Les charges

Elles seront de trois ordres :

- Achats des produits récoltés
- Frais de collecte, transport, stockage
- Frais financiers de financement des achats

#### B - Les produits

Ils consistent uniquement dans la vente au circuit de distribution ou de transformation des produits collectés.

Deux points sont délicats en matière de commercialisation :

- Le contrôle quantitatif des produits collectés qui suppose un inventaire permanent par point de stockage ainsi que des vérifications périodiques sur les stocks.
- Le contrôle qualitatif des achats.

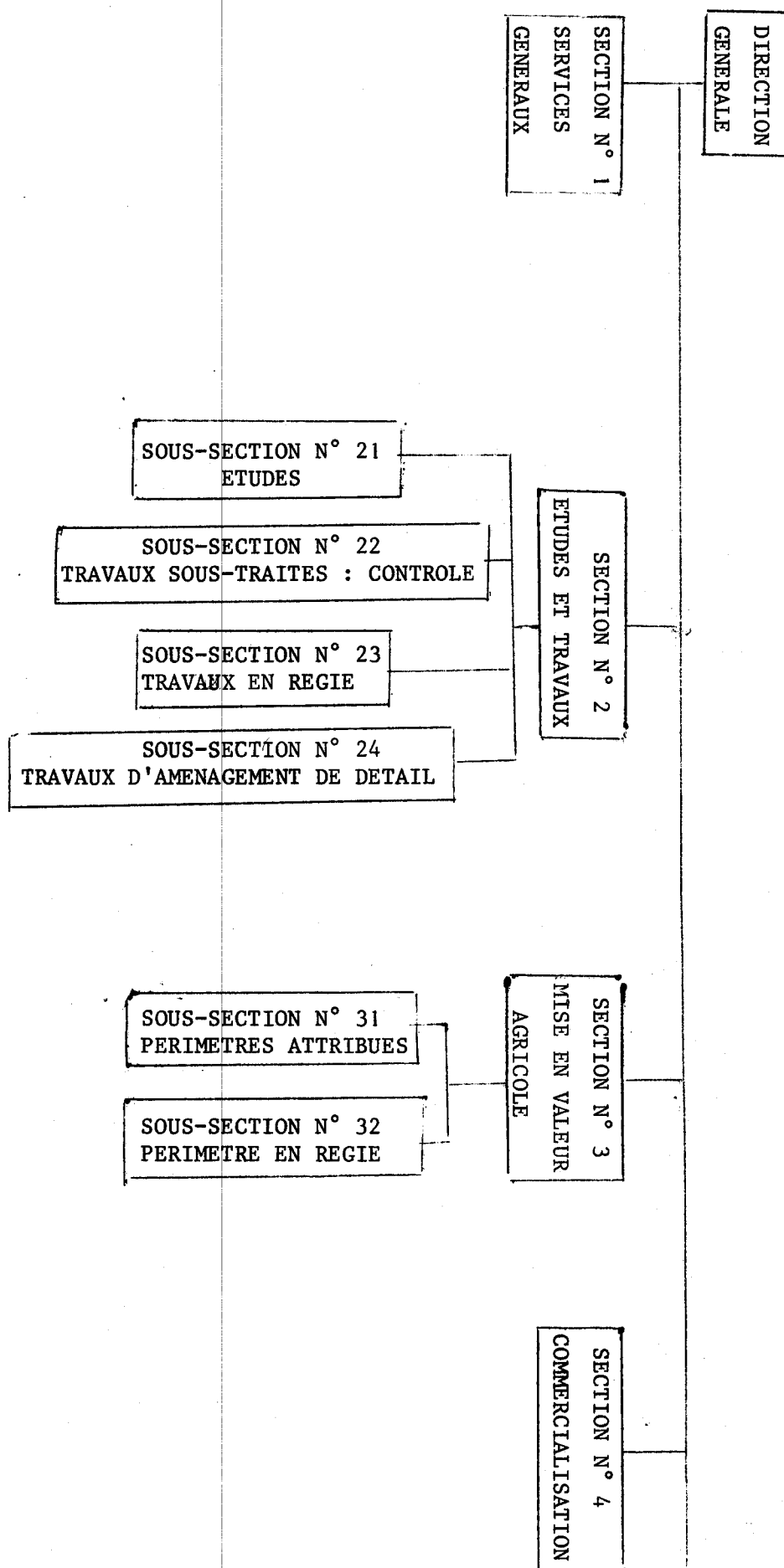
Ces deux points impliquent que le personnel chargé de la collecte ait une bonne expérience de ce genre d'activité et qu'il fasse l'objet d'un encadrement rigoureux.

#### 2.5. - Schéma général d'organisation comptable de la SONADER

On trouvera ci-après le schéma général d'organisation comptable de la Société tel qu'il résulte des propositions faites dans les paragraphes précédents.

SONADER

SCHEMA D'ORGANISATION COMPTABLE



### 3 - LES PROBLEMES PARTICULIERS

Ces problèmes concernent les deux domaines suivants :

- La comptabilité d'opération
- La comptabilité des attributaires.

#### 3.1. - Comptabilité d'opération

Afin de ne pas multiplier inutilement le nombre de comptes comptables il est proposé que chaque opération ne fasse l'objet à l'actif du bilan que d'un seul compte récapitulant l'ensemble des dépenses comptabilisées (et non pas engagées) à son sujet.

Tant que l'opération ne sera pas achevée (décompte définitif, révision de prix etc...) elle figurera dans un compte général :

#### "Opérations en cours"

subdivisé lui-même en autant de sous-compte qu'il y a d'opération en cours d'exécution.

Les comptes généraux d'opération seront ouverts dès le début d'exécution des études les concernant.

Une fois l'opération achevée, le compte "opération en cours" correspondant est soldé et le montant de l'investissement est porté à un compte :

#### "Opérations terminées"

qui comporte lui aussi autant de sous-comptes qu'il y a d'opérations terminées.



Il s'agit donc dans cette première phase d'enregistrer sur le plan comptable uniquement la valeur globale de chaque opération. C'est cette valeur qui pourra faire l'objet d'amortissements techniques ou financiers si les investissements n'ont pas été subventionnés.

Outre cet aspect comptable il importe que la SONADER puisse connaître à chaque moment et pour les différents postes de l'opération :

- le montant prévisionnel prévu
- le montant engagé
- le montant des situations reçues
- le montant des situations payées.

Chaque opération fera donc l'objet d'un document extra comptable se présentant comme suit :

Opération n° :		Intitulé de l'opération :				
N° Poste	Intitulé des postes	Montant Prévision- nel	Montant engagé	Situations reçues	Situations payées	

Le cadre s'applique que les travaux soient sous-traités ou exécutés en régie.

Les montants indiqués dans le tableau ci-dessus sont des montants cumulés et il sera indispensable pour chaque poste de l'opération de tenir un "historique" des marchés passés, des situations reçues ou payées.

La SONADER aura intérêt à établir un cadre-type en ce qui concerne les intitulés des postes.

Ce cadre devra être aussi détaillé et exhaustif que possible de manière à pouvoir s'appliquer à n'importe quelle opération.

L'intérêt d'une telle décomposition est d'attirer l'attention des techniciens chargés de préparer les budgets prévisionnels d'opération sur l'ensemble des postes de dépenses susceptibles d'être rencontrés.

Si un des poste n'a pas sa raison d'être dans une opération déterminée, la mention "néant" est portée dans la colonne de montant prévisionnel.

L'expérience montre en effet que souvent des insuffisances d'estimation résultent purement et simplement d'omissions ou d'oublis qui auraient pu être décelés en partant d'un cadre-type.

Chaque poste de ce cadre sera répertorié par une référence numérique décimale.

Le cadre suivant est donné à titre d'exemple :

N° de Poste	Intitulé des postes	Montant Prévisionnel
1	Etudes	
10	Etude topographique	
11	Etude pédologique	
12	Avant projet	
13	Projet d'exécution	
	etc...	
2	Travaux	
21	Primaires	
22	Secondaires	
23	Aménagement de détail	
	etc...	
3	Equipements	
	etc...	
8	Rémunération SONADER	
9	Somme à valoir	

Cas particulier : Opérations réalisées pour compte de tiers

Tout ce qui a été indiqué ci-dessus reste valable sauf la nomenclature du compte comptable où est enregistrée l'opération.

Au lieu d'être comptabilisée dans les valeurs immobilisées (classe 2 des comptes de bilan) l'opération sera prise en charge dans des comptes de tiers (classe 4 du bilan) et sera soldée une fois son paiement effectué.

3.2. - Comptabilité des attributaires

Dans les cas où la SONADER sera chargée de la Mise en Valeur d'un périmètre elle aura des relations financières avec les attributaires de terrain équipé.

Ces relations porteront vraisemblablement sur les points suivants :

- Redevance d'utilisation (ou d'accession à la propriété) des terrains
- Fourniture de produits agricoles : semences, engrais, insecticides etc..
- Fourniture de matériel : charrues, herse etc...
- Prestation de service : labours.

Ces opérations auront lieu sur les périmètres et il sera nécessaire de les enregistrer sur place.

Elles devront donner lieu à l'établissement :

1°) d'une fiche individuelle d'attributaire

Sur cette fiche (en double exemplaire) seront portées en clair et en valeur les différentes prestations faites ainsi que les paiements effectués (en espèces ou en nature).

2°) D'un journal centralisateur de prestations

Ce journal, décomposé par type de prestation, devra être arrêté mensuellement et transmis pour comptabilisation au Siège de la Société.

3°) D'un livre de caisse

Reprenant les mouvements en espèces et arrêté mensuellement pour enregistrement comptable.

4°) D'un livre-inventaire matière

Reprenant en quantité par catégorie de produit, les mouvements du mois.

Ces documents destinés à tenir à jour la comptabilité de la Société ne préjugent pas de vérifications sur place qui seraient faites par la Direction Administrative et Financière.

Afin d'identifier sans problème les attributaires il sera utile d'adopter une classification standard du genre :

N° de zone	1 chiffre
N° de périmètre	2 chiffres
N° de maille	2 chiffres
N° d'attributaire	3 chiffres

Périodiquement tous les trois mois par exemple, il y aura lieu d'établir à partir des fiches individuelles une balance particulière d'attributaires dont le solde devra correspondre au solde centralisé de la comptabilité centrale.

#### 4 - MODALITES PRATIQUES DE MISE EN PLACE DU SYSTEME PROPOSE

Pendant plusieurs années le nombre d'opérations comptables qui devront être enregistrées par la Société ne justifiera pas la mise en place d'un équipement mécanographique, même électro-mécanique.

Il est par conséquent proposé d'adopter un système manuel de comptabilité par décalque du type OBO, CSM, RUF etc...

Ce système d'un coût modique permettra sans difficulté de tenir la comptabilité par section qui a été décrite plus haut.

On rappelle à ce sujet que :

- les comptes de bilan (classes 1 à 5) ainsi que les comptes de pertes et profits (classe 8) sont communs à l'ensemble de la Société.
- les comptes d'exploitation (classes 6 et 7) sont individualisés par section. On retrouvera donc dans chacune des sections, sous forme de fiches de compte, l'ensemble des comptes de charges et de produits.

Afin de procéder sans difficulté aux imputations correctes par section, on ajoutera au numéro de chaque compte de charges et de produits le numéro de section,

Par exemple :

Le compte n°	61.200	Appointements sera subdivisé en :
	61.200 01	Salaires Services Généraux
	61 200 21	Salaires s/Section Etudes
	61 200 23	Salaires s/Section Travaux en Régie
		etc...

Afin d'avoir un classement commode les comptes concernant chaque sections seront regroupés ensemble et chaque groupe sera placé à la suite, dans l'ordre des sections, dans un fichier unique.

#### 5 - PROPOSITION D'UN PLAN COMPTABLE POUR LA SONADER

La SONADER est un établissement à caractère commercial soumis aux règles du plan comptable général applicable aux entreprises en MAURITANIE.

Tout en respectant le cadre de ce document de base, il est apparu nécessaire de proposer une nomenclature de comptes qui soit cohérente avec l'activité prévisionnelle de la Société.

C'est ainsi qu'ont été détaillés les postes concernant le matériel de génie civil et agricole, les équipements, l'entretien de ces différents investissements, les notions de périmètres attribués et en régie ainsi que celles concernant les rémunérations d'études, de contrôle, de prestation de services.

Afin d'alléger les tâches comptables le nombre de comptes a été limité au minimum et bien entendu toute subdivision supplémentaire qui pourrait se révéler utile dans l'avenir pourra être effectuée.

On trouvera ci-après le cadre proposé.

PLAN COMPTABLE

N° des comptes		Intitulé des comptes	
Compte principal	Sous compte	Compte principal	Sous compte
		<u>CLASSE 1 : CAPITAUX PERMANENTS</u>	
10		Capital	
	10.000		Capital social
	10.500		Dotation
11		Réserves	
	11.100		Réserve légale
	11.150		Autres réserves
12		Report à nouveau	
	12.000		Report à nouveau
14		Subvention d'Equipement	
	14.000		Subvention opération A
	14.001		Subvention opération B
	14.100		Autres subventions
	14.700		Subventions inscrites à P.P
15		Provisions	
	15.700		Provision pour Grosses réparations
	15.701		Prov. G.R. Matériel Génie Civil
	15.710		Prov. G.R. mat. Agricole
	15.720		Prov. G.R. Equipements
16		Emprunts L.T et M.T	
	16.010		Emprunt A
	16.020		Emprunt B

PLAN COMPTABLE

N° des comptes		Intitulé des comptes	
Compte principal	Sous compte	Compte principal	Sous compte
		<u>CLASSE 2 : VALEURS IMMOBILISEES</u>	
20		Frais d'établissement	
	20.000		Frais de constitution
	20.400		Frais d'acquisition immobili- sation
	29.800		Amortissement frais établis- sement
21		Immobilisations propres	
	21.000		Terrains
	<u>21.200</u>		<u>Constructions</u>
	21.280		Amortissement construction
	<u>21.400</u>		<u>Mat. Génie Civil et Agric.</u>
	21.410		Mat. Génie Civil Automoteur
	21.420		Mat. Génie Civil tracté
	21.430		Mat. Agricole Automoteur
	21.440		Mat. Agricole tracté
	21.450		Mat. topographique
	21.460		Mat. divers
	21.480		Amort. Matériel G.C. et Agr.
	<u>21.500</u>		<u>Matériel de transport</u>
	21.510		Matériel automobile
	21.520		Matériel fluvial
	21.580		Amort. Matériel transport
	<u>21.600</u> (à détailler)		<u>Autres Immob. corporelles</u>
	21.680		Amort. autres Immobilisations
22		Immobilisations d'exploitation	
	22.100		<u>Périmètres agricoles</u>
	22.101		Périmètre n° 1
	22.102		Périmètre n° 2



PLAN COMPTABLE

N° des comptes		Intitulé des comptes	
Compte principal	Sous compte	Compte principal	Sous compte
23	22.200 22.201 22.202 22.800	Immobilisations en cours Mêmes subdivisions que pour le compte 22 Prêts à plus d'un an	Barrages Barrage n° 1 Barrage n° 2 Amort. Immob. Exploitation
25	25.001	Dépôts et cautionnement	Prêts au personnel
27	27.000 27.010 27.020		Dépôt sur loyers Dépôts sur téléphone Dépôts sur électricité
30	30.100 30.200 30.300	<u>CLASSE 3 : COMPTES DE STOCKS</u> Marchandises	Stock paddy Stock engrais Stock semences
34	34.000	Sacherie	Sacherie
35	35.000	Etudes	Stock études en cours
40		<u>CLASSE 4 : COMPTES DE TIERS</u> Fournisseurs	
41	41.000 41.010	Clients	Clients études Clients travaux

PLAN COMPTABLE

N° des comptes		Intitulé des comptes	
Compte principal	Sous compte	Compte principal	Sous compte
42	41.020	Personnel	Attributaires
	41.100		Client Etat
	41.900		Prov. pour créances douteuses
	42.000		Avances au personnel
43	42.500	Etat	Rémunération due au personnel
	43.600		Impôts et taxes
44	44.000	Opération pour compte de tiers	Opération A
	44.010		Opération B
46	46.000	Débiteurs, créiteurs divers	Débiteurs divers
	46.100		Créditeurs divers
47	47.000	Compte de régularisation Passif	Charges à payer
	47.100		Produits d'avance
48	48.000	Compte de régularisation Actif	Charges payées d'avance
	48.100		Produits à recevoir
49	49.000	Comptes d'attente	Comptes à régulariser
		<u>CLASSE 5 : COMPTES FINANCIERS</u>	
50	50.010	Emprunts à moins d'un an	Emprunt A
	59.020		Emprunt B
54		Chèques à encaisser	

PLAN COMPTABLE

N° des comptes		Intitulé des comptes		
Compte principal	Sous compte	Compte principal	Sous compte	
56	54.000	Banques et C.C.P.	Chèques en cours d'encais.	
	56.200		Banques	
	56.201		Banque X	
	56.202		Banque Y	
	56.500		C.C.P.	
	57		57.010	Caisse n° 1
			57.020	Caisse n° 2
			59	59.000
	<u>CLASSE 6 : COMPTES DE CHARGES</u>			
60	60.000	Achats	Achats (à détailler en tant que de besoin)	
61	61.000	Frais de personnel	Salaires des journaliers	
	61.200		Appointements	
	61.300		Indemnités	
	61.600		Charges connexes	
	61.601		Congés payés	
	61.602		Préavis	
	61.700		Charges sociales	
	62		62.000	Impôts et taxes
62.200		Impôts et taxes indirectes		
62.400		Droits d'enregistrement		
62.600		Droits de douane		

PLAN COMPTABLE

N° des comptes		Intitulé des comptes	
Compte principal	Sous compte	Compte principal	Sous compte
63		Travaux services extérieurs	
	<u>63.000</u>		<u>Loyers</u>
	63.010		Loyers bureaux
	63.020		Loyers appartements
	<u>63.100</u>		<u>Entretien - réparations</u>
	63.110		Entretien construction
	63.120		Ent. Matériel Génie Civil
	63.130		Ent. Mat. agricole
	63.140		Ent. Mat. topographique
	63.150		Ent. Mat. divers
	63.160		Ent. Mat. transport
	63.170		Ent. Mat. fluvial
	63.180		Ent. Mobilier mat. Bureau
	63.190		Ent. agencements
	<u>63.300</u>		<u>Outillage, fourn. Consommables</u>
	<u>63.400</u>		<u>Fournitures faites</u>
	63.410		Eau
	63.420		Electricité
	63.430		Essence
	63.440		Gas oil
	63.450		Lubrifiants et divers
	<u>63.600</u>		<u>Etudes sous traitées</u>
	<u>63.800</u>		<u>Assurances</u>
	63.900		Frais médicaux
64		Transports et déplacements	
	64.100		Frais de transport
	64.200		Indemnités de déplacement
66		Frais divers de gestion	

PLAN COMPTABLE

N° des comptes		Intitulé des comptes	
Compte principal	Sous compte	Compte principal	Sous compte
67	66.100	Frais financiers	Frais de réception
	<u>66.200</u>		<u>Fournitures</u>
	66.210		Fournitures de bureau
	66.220		Fournitures de dessin
	<u>66.300</u>		<u>Documentation</u>
	66.310		Documentation générale
	66.320		Documentation technique
	<u>66.400</u>		<u>Frais de P.T.T.</u>
	66.410		Téléphone
	66.420		Affranchissements
	66.500		Frais de contentieux
	66.600		Cotisations - dons
	66.700		Frais de conseil
68	67.000	Dotations aux amortissements et aux provisions	Intérêts des emprunts
	67.400		Frais de banque
	68.100		Dotations aux amortissements (à détailler comme les amortissements)
	68.500		Dotation aux provisions (à détailler comme les provisions pour grosses réparations)
70	<u>CLASSE 7 : COMPTES DE PRODUITS</u>		
		Ventes	
	70.100		Ventes paddy
	70.200		Ventes engrais
	70.300		Ventes semences

PLAN COMPTABLE

N° des comptes		Intitulé des comptes	
Compte principal	Sous compte	Compte principal	Sous compte
71	70.400	Subvention d'exploitation	Ventes insecticides
	70.400		Ventes matériel
	70.500		Ventes production périmètres en régie
	71.000		Subvention d'expl. reçue
72		Rémunération d'étude	
	72.000		Rémunération d'étude reçue
73		Rémunération de contrôle	
	73.100		Contrôle trav. sous traités
	73.200		Contrôle trav. en régie
	73.300		Contrôle aménag. de détail
75		Prestations de service	
	75.100		Labours pour compte d'attributaires
76		Produits accessoires	
	76.100		Ventes dossiers d'appel d'offres
	76.200		Autres produits
77		Produits financiers	
	77.000		Intérêt des comptes
78		Travaux fait par l'entreprise	
	78.100		Travaux régie directe
	78.200		Trav. aménagement de détail
		<u>CLASSE 8 : COMPTES DE RESULTATS</u>	
87		Pertes et profits	
	87.000		Résultat d'exploitation
	87.200		P.P sur exercice antérieur
	87.400		P.P exceptionnels
88		Résultat en instance d'affectation	

## 6 - ENREGISTREMENTS COMPTABLES PARTICULIERS

Il a paru utile d'expliciter, à partir du Plan Comptable proposé au paragraphe précédent et des diverses modalités d'action de la Société certaines écritures comptables particulières.

Les écritures concernent la prise en compte :

- Des travaux d'aménagement sous-traités
- Des travaux ou prestations d'aménagement en régie
- Des acquisitions spécifiques d'immobilisations relatives aux aménagements réalisés par la Société
- De la rémunération de Maître d'oeuvre de la Société

### 6.1. - Ecritures de travaux d'aménagement sous-traités

Le montant des différents mémoires ou situations de travaux reçus sont directement imputés à l'opération concernées au titre de la rubrique "opérations en cours".

On passera par conséquent les écritures suivantes au moment de la comptabilisation de ces documents :

23.101	Périmètre n°	en cours
	à	
40.001		Entreprise Y

### 6.2. - Ecritures de travaux ou prestations d'aménagement en régie

Toutes les charges concernant les opérations menées en régie par la SONADER seront enregistrées au compte d'exploitation de la Société sous les rubriques : Personnel, Impôts, Travaux et Services Extérieurs etc...

Il y aura lieu, lors de l'imputation des charges de la Société de distinguer celles concernant le fonctionnement normal de celles concernant les aménagements.

Les charges d'aménagement sont des opérations d'investissements et doivent être reportées à des comptes d'immobilisation.

Pour ce faire on passera les écritures suivantes :

23.101	Périmètres n°	en cours
	à	
78.100	Travaux en Régie Directe	
ou		
78.200	Travaux Aménagement de détail	
	(personnel affecté aux travaux, travaux	
	services extérieurs affectés au travaux	
	etc...)	

Seules les charges directement imputables aux opérations devront faire l'objet de ce type d'écriture.

Les charges indirectes sont, on le verra plus loin, couvertes par les "rémunérations" (Etudes ou Travaux) de la Société.

Les écritures ci-dessus ont simplement pour but de redonner un caractère "d'Immobilisation" à des charges d'exploitation affectées aux opérations.

En outre elles rééquilibrent le compte d'exploitation.

### 6.3. - Acquisitions spécifiques d'immobilisations relatives aux aménagements réalisés en régie

Ces acquisitions peuvent par exemple concerner du matériel destiné à un projet.



On passera l'écriture suivante :

23.001	Périmètre n°	en cours
	à	
40.001	Fournisseur X.	

#### 6.4. - Rémunération de Maître d'œuvre de la Société

Les écritures précédentes permettent la couverture des charges directement imputables aux opérations.

Il reste à couvrir l'ensemble des charges indirectes qui concernent les frais occasionnés par le fonctionnement de :

- l'ensemble de la Direction Générale et de la Direction Administrative de la Société
- la Direction des Etudes et Travaux pour ce qui concerne le coût des études et le contrôle des travaux.

Généralement ces charges sont couvertes par une rémunération forfaitaire calculée par l'application d'un pourcentage au montant des travaux réalisés.

On distinguera la Rémunération d'Etudes et la Rémunération de Contrôle.

#### A - Rémunération d'Etude

Les études sont réalisées avant que les travaux ne soient exécutés.

La Rémunération d'Etude sera donc basée sur un devis estimatif et non sur la valeur des quantités exécutées. Elle sera réajustée une fois l'opération terminée en fonction de la valeur réelle des travaux exécutés.

Cette rémunération sera comptabilisée au fur et à mesure de l'avancement des études sur la base d'estimations provisoires, de manière à ce qu'elle compense les charges enregistrées et permette ainsi un contrôle budgétaire d'exploitation continue.

On passera l'écriture suivante :

23.001	Périmètre n°	en cours
	à	
72.000	Rémunération d'Etude	

B - Rémunération de contrôle

A chaque situation de travaux sous-traités, ou à chaque imputation de travaux en Régie, on calculera par application du pourcentage retenu le montant de la rémunération due à la Société.

L'écriture à passer est la suivante :

23.001	Périmètre n°	en cours
	à	
73.000	Rémunération de contrôle	
	(73.100, 73.200, 73.300 suivant le cas)	

## II - MODALITES DE CONTROLE DE GESTION

### 1. - LES PRINCIPES DU CONTROLE DE GESTION

Toute gestion d'entreprise passe par la définition d'objectifs concernant chaque secteur de son activité et par la comparaison des résultats obtenus avec les objectifs prévisionnels fixés à l'avance.

Cette forme de gestion a un caractère volontariste qui met en cause les intentions de programmation de la Direction Générale et les responsabilités d'exécution des différents chefs de service.

Le processus de contrôle suppose les étapes suivantes :

- définition d'objectifs sectoriels
- mises à jour périodiques de ces objectifs
- comparaison des prévisions et des réalisations

### 2. - DEFINITION D'OBJECTIFS : ELABORATION DE BUDGETS DE SECTIONS

Dans le cadre de la politique d'action définie par le Conseil d'Administration de la SONADER, les Autorités de Tutelle et enfin la Programmation Nationale en matière de Développement Rural, la Direction Générale de la Société devra préciser par secteur d'activité des objectifs à court terme (annuels) et à moyen terme.

Une fois ces objectifs définis, il appartiendra à chaque responsable d'activité :

- D'évaluer les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs
- De vérifier que les buts recherchés peuvent être atteints dans les délais prévus et à des coûts accessibles

- De s'engager vis-à-vis de la Direction Général sur les programmes retenus
- D'accepter d'être jugés sur les résultats qu'ils auront réussi à obtenir.

Il serait en effet illusoire et sans grand intérêt que la Direction de la Société assigne aux différents responsables des objectifs qui n'aient pas été concertés et acceptés en toute connaissance de cause.

Les objectifs recherchés pourront être exprimés sous forme de quantités ou sous forme de coûts.

#### 2.1. - Objectifs exprimés en quantité

En ce qui concerne les activités de la SONADER, les objectifs exprimés en quantité viseront principalement le respect d'une programmation de réalisation des aménagements.

Il s'agit par conséquent d'objectifs à caractère technique qui sortent du cadre de ce rapport.

#### 2.2. - Objectifs exprimés en coûts

Ces objectifs se traduiront sous forme de budgets prévisionnels annuels par section visant le fonctionnement, les investissements propres à la Société et les investissements d'exploitation.

Le sens du terme "Budget" employé ici doit être différencié du sens administratif.

Il ne s'agit pas en effet d'un cadre autorisé de dépenses mais d'une prévision concertée susceptible de réajustement. Peu importe que l'on enregistre des écarts de détail en plus ou en moins par rapport aux prévisions si globalement l'objectif fixé est atteint ou même dépassé.

Le budget de section doit rester un cadre d'ensemble et il appartient à chaque responsable d'utiliser au mieux les moyens dont il dispose.

La mise à jour, l'adaptation interne d'un budget d'activité doit rester du ressort du responsable d'activité.

Ce n'est qu'en cas de dépassement qu'une nouvelle concertation doit avoir lieu avec la Direction Générale.

### 3. - LES DIFFERENTS BUDGETS

La SONADER aura à élaborer deux catégories de budgets dont les finalités sont différentes :

- Des Budgets d'Exploitation
- Des Budgets d'Investissements.

#### 3.1. - Budgets d'Exploitation

Un budget d'exploitation n'est pas autre chose qu'un compte prévisionnel d'exploitation.

Il ne comporte par conséquent aucun élément de trésorerie mais uniquement des prévisions de charges et de produits.

En ce qui concerne la SONADER il sera dressé autant de budgets d'exploitation qu'il existera de sections comptables.

Dans le cadre des propositions qui ont été faites plus haut il y aura lieu d'établir les budgets suivants :

- 1            Services généraux
- 21          Etudes
- 22          Contrôle travaux sous-traités

- 23 Travaux en Régie
- 24 Travaux d'Aménagement de détail
- 31 Périmètres attribués
- 32 Périmètres en Régie

Pour les budgets travaux en Régie et Travaux d'Aménagement de Détail, la contre partie des charges se retrouvera en produits sous forme de "Travaux fait par l'Entreprise pour elle-même" (ou pour compte de tiers, si c'est le cas).

Chacun des budgets des sections n° 2 et 3 devra faire apparaître un résultat positif de telle manière que l'ensemble de ces résultats couvre le déficit de la section n° 1, Services Généraux.

### 3.2. - Budgets d'investissements

Contrairement aux précédents, ces budgets sont essentiellement des budgets de trésorerie.

On distinguera :

#### A - Les budgets d'Investissements propres

Ils concernent les acquisitions de matériel destinés au fonctionnement de la Société ou à l'exécution des travaux en Régie. Ces acquisitions sont propriété de la Société.

#### B - Les budgets d'investissements d'exploitation

Il s'agit des investissements relatifs aux aménagements réalisés par la Société. Ces aménagements peuvent être propriété de la Société ou faire l'objet de cahiers des charges d'exploitation ou de cession.

#### 4. - LES REVISIONS BUDGETAIRES

Comme toute prévision un budget peut comporter des erreurs d'appréciation ou se trouver infirmé pour des causes externes à la Société.

Il est par conséquent recommandé de procéder à des révisions périodiques des budgets.

Trois révisions par an sont en générale suffisantes.

#### 5. - LE CONTROLE BUDGETAIRE

Le contrôle se fera sous la responsabilité de la Direction Financière.

Il consiste, à l'aide des éléments comptables de chaque section, à faire apparaître les écarts entre les réalisations et les prévisions et à provoquer de la part des responsables d'unités les explications circonstanciées et les mesures appropriées pour revenir aux prévisions ou les modifier.

Le contrôle devra faire l'objet d'un rapport à l'occasion de chaque révision budgétaire.

#### Tableaux de bords

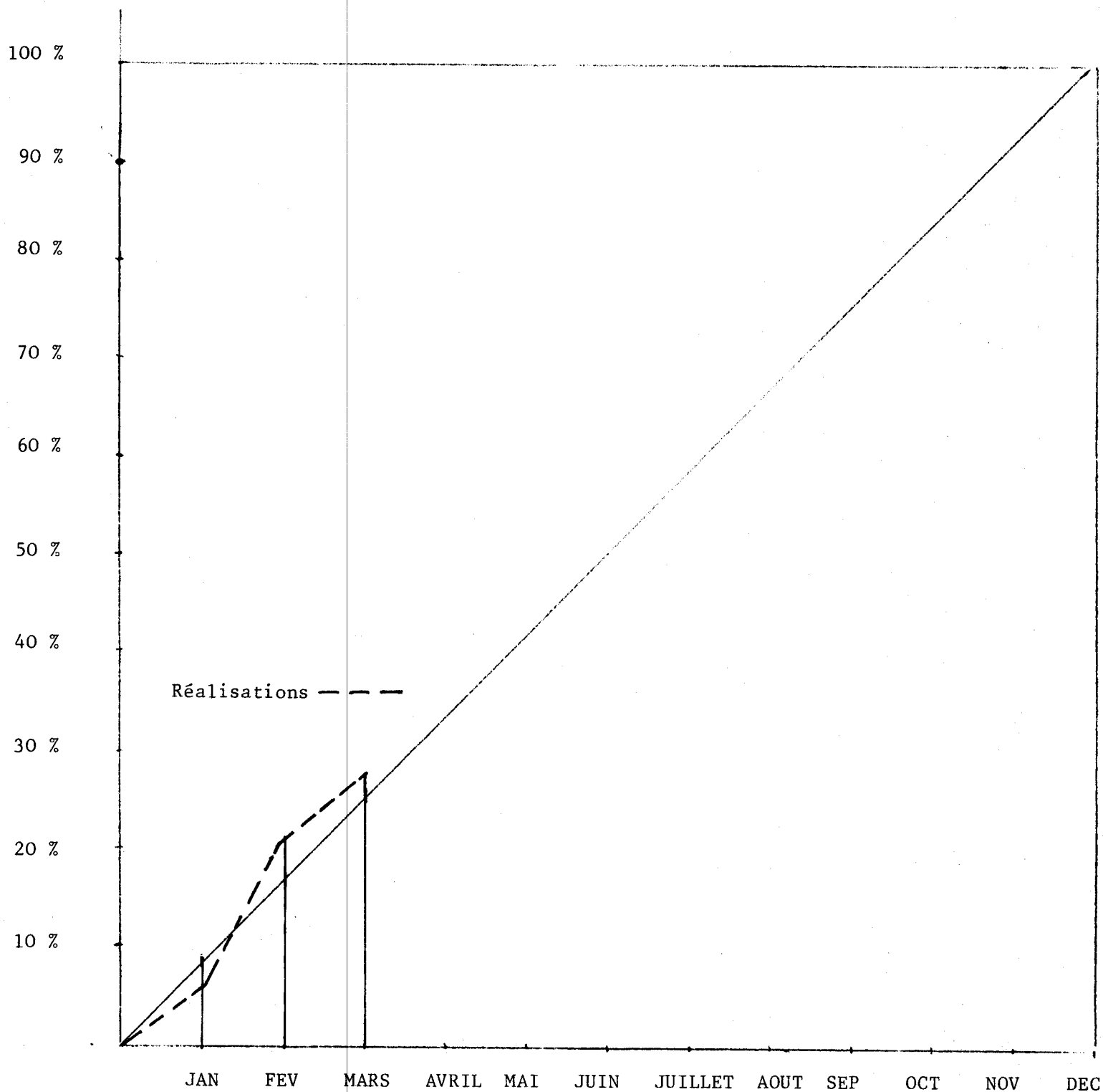
Le contrôle budgétaire se trouvera facilité par l'exploitation de documents standardisés faisant apparaître les pourcentages de réalisation des charges et des produits.

On pourra utiliser par exemple le cadre type suivant dans lequel pour chaque section et par rubrique on fait apparaître le montant comptabilisé et le pourcentage que représente ce montant par rapport aux prévisions.





Le tableau précédent pourra être complété pour chaque section et pour l'ensemble de la Société par des graphiques du type suivant :



## 6. - PREVISIONS DE TRESORERIE

Ces prévisions compléteront les éléments de contrôle budgétaire.

Elles devront être établies mensuellement pour une période glissante de 3 mois.

### A - Les Ressources

Les ressources de la SONADER porteront sur les postes suivants :

- Subventions d'équipements (destinées à financer les opérations)
- Subventions de fonctionnement (destinées à compenser pendant les premières années l'insuffisance des produits propres de la Société).
- Emprunts à Moyen Terme ou Long Terme
- Encaissements de produits d'études réalisées pour le compte de l'Administration ou pour le compte de tiers
- Redevances des attributaires
- Paiement des prestations ou des ventes faites aux attributaires
- Vente de la production des périmètres exploités en régie.

### B - Les Emplois

Ils concerneront :

- . La paie du personnel et des charges communes
- . Le règlement des fournisseurs
- . Le règlement des travaux et études sous-traités
- . Le règlement des acquisitions d'immobilisation propres et d'exploitation
- . Les échéances des emprunts contractés
- . les achats de marchandises

Le tableau trésorerie se présentera sous la forme suivante :

SONADER	PREVISIONS DE TRESORERIE			
	Du mois 19			
	POSTES	Mois M	Mois M + 1	Mois M + 2
	<u>RESSOURCES</u>			
	1. Disponible en début de mois			
	2. Subventions : 2.1 Equipement			
	2.2 Fonctionnement			
	3. Mobilisation Emprunts			
	4. Ventes d'études			
	5. Récupération redevances et prestations			
	6. Ventes périmètres en régie			
	TOTAL RESSOURCES			
	<u>EMPLOIS</u>			
	1. Personnel et charges (y compris retenues à la source)			
	2. Fournisseurs ordinaires			
	3. Travaux, études sous-traités			
	4. Acquisition : 3.1 Matériel propre			
	3.2 Matériel d'aménagement			
	5. Echéances emprunts			
	6. Achat marchandises			
	TOTAL EMPLOIS			
	DISPONIBLE EN FIN DE MOIS			

### III - BUDGET DE LA SONADER POUR 1976 - PREVISIONS DE RESULTATS

#### 1. - PRESENTATION ACTUELLE DU BUDGET

On trouvera ci-après le budget global 1976 de la SONADER tel qu'il résulte des documents élaborés par la Société :

Dépenses		Recettes	
Libellé	Montant	Libellé	Montant
<b>A. <u>Fonds propres + fonds de la convention de Financement</u></b>			
<b>I. <u>Equipement</u></b>			
2100 - Terrain	486.600	110. <u>Fonds de dotation 76</u>	27.000.000
2140 - Matériel et outillage	410.000		
2141 - 16 groupes motopompes	6.400.000		
2150 - Matériel roulant	2.411.800		
2160 - Matériel et mobilier de bureaux	428.000		
2161 - Agencement Aménagement et installation	3.900.000		
2170 - Mobilier et matériel de logement	1.258.000		
<b><u>TOTAL EQUIPEMENT :</u></b>	<b>15.294.400</b>		
<b>II. <u>Fonctionnement</u></b>			
6101 - Frais de Personnel local	8.885.200	150. <u>Convention de Finance</u>	26.000.000
6102 - Frais de Personnel expat.	5.084.000		
6200 - Impôts et taxes	300.000		
6300 - Travaux, fourniture et Services Extérieurs	6.143.000		
6400 - Transport et déplacement	2.216.000		
6600 - Frais divers de gestion	970.000		
6700 - Frais financiers	100.000		
6800 Imprévus et omissions	400.000		
<b><u>TOTAL FONCTIONNEMENT :</u></b>	<b>24.098.200</b>		
<b>B. <u>Dépenses antérieures</u> (au titre des mois de Mars et Avril)</b>			
	3.022.340		
<b>C. <u>Koundi III</u></b>			
	4.500.000	151. Koundi III	4.500.000
<b>TOTAUX :</b>	<b>57.500.000</b>	<b>TOTAUX :</b>	<b>57.500.000</b>

La présentation ci-dessus amène les remarques suivantes :

- Sauf en ce qui concerne le poste D des recettes (Provisions) il s'agit d'un budget de trésorerie et non d'un budget d'exploitation
- Les notions de budget de financement et de budget d'exploitation ne sont pas distinctes
- Le document ne fait pas apparaître le résultat prévisionnel de la Société pour l'exercice 1976.
- Aucun produit n'est prévu pour les interventions de la Société (petits périmètres Convention FAC et Koundi III)

## 2. - NOUVELLE PRESENTATION DU BUDGET 1976

Compte tenu de ce qui a été vu plus haut à propos de l'élaboration des budgets, on trouvera ci-après une présentation faisant apparaître :

- Un budget d'exploitation
- Deux budgets d'investissements
- Un bilan prévisionnel de la Société

### 2.1. - Budget d'exploitation 1976

#### A - Charges

Compte tenu des charges exposées (et non des dépenses d'immobilisation) antérieurement au mois de mai 1976, le budget des charges se présente ainsi :

		Charges mars-avril	Charges mai-décembre	TOTAL 1976
Personnel		122.797	13.969.200	14.091.997
Impôts		72.397	300.000	372.397
Travaux Services Extérieures		516.532	6.143.000	6.659.532
Transport		67.380	2.216.000	2.283.380
Frais divers de gestion		188.744	970.000	1.158.744
Frais financiers		-	100.000	100.000
Amortissements		-	400.000	400.000
		967.850	24.098.200	25.066.050

#### B - Les produits

Les charges qui viennent d'être évaluées concernent deux objets différents :

- Des coûts de fonctionnement pour : 17.943.050
- Des dépenses d'investissements pour : 7.123.000

Ces dernières dépenses se rapportent au projet FAC. Elles constituent des "Travaux faits par l'Entreprise" qui doivent se retrouver pour un montant égal en Produits d'Exploitation.

Il convient d'autre part que la Société prévoie une rémunération propre pour ses interventions.

Le montant prévisionnel de ces interventions est le suivant :

Projet FAC :

Travaux fait par l'Entreprise	7.123.000	
Investissements directs	<u>11.230.000</u>	18.353.000
Opération Koundi III		<u>4.500.000</u>
		22.853.000

En adoptant à titre indicatif un taux de rémunération de la Société égal à 7 % des investissements, le produit correspondant s'élèvera à :

$$22.853.000 \times 7 \% = 1.599.710$$

C - Budget d'exploitation prévisionnel 1976

CHARGES		PRODUITS	
Charges d'exploitation	25.066.050	Travaux faits par la Société	7.123.000
		Rémunération sur travaux	1.599.710
	25.066.050		8.722.710
		<u>PERTE PREVISIONNELLE</u>	16.343.340

2.2. - Budgets d'investissements

Ils résultent des documents annexes au budget établi par la SONADER :

Investissements propres :

Antérieurs à mai 1976	2.054.490	
Prévus de mai à décembre	<u>4.134.400</u>	6.188.890

Investissements d'exploitation :

Travaux faits par l'entreprise	7.123.000	
Investissements directs	<u>11.230.000</u>	
	18.353.000	
Rémunération de la Société 7 %	<u>1.284.710</u>	19.637.710

Travaux pour compte de tiers :

Koundi III

4.500.000

2.3. - Bilan Prévisionnel 1976

Compte tenu de ce qui précède on peut dresser le bilan prévisionnel de la SONADER au 31 décembre 1976

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations propres moins amortissements	6.188.890 400.000 5.718.890	Fonds de dotation	27.000.000
Immobilisations d'Exploitations	19.637.710	Convention financement FAC	26.000.000
Travaux pour tiers (Koundi)	4.500.000	Financement Koundi III	4.500.000
Disponible au 31/12/76	11.300.060		
	41.156.660		
Perte prévisionnelle	16.343.340		
	<u>57.500.000</u>		<u>57.500.000</u>

3. - REMARQUES SUR LES RESULTATS OBTENUS

Les éléments ci-dessus font apparaître :

Une perte prévisionnelle de : 16.343.340 U.M.

et ceci en prenant en compte une rémunération de : 1.599.710 U.M.

qui n'avait pas été prévue.



Ce qui revient à dire qu'en 10 mois d'activité, la SONADER aurait perdu 60 % environ de ses fonds propres en tenant compte de la rémunération proposée et 66 % si cette rémunération ne lui était pas acquise.

Il est bien évident qu'un tel processus ne peut que rapidement conduire à l'arrêt de la Société.

Il convient de noter que les Fonds Propres d'un organisme à caractère commercial comme la SONADER doivent servir :

- 1<sup>è</sup> A participer au financement des Immobilisations propres de la Société (le solde du financement pouvant être constitué par des emprunts).
- 2<sup>è</sup> A préfinancer (et non pas à financer) les charges d'exploitation, le préfinancement devant se récupérer à partir des Produits d'Exploitation.

Dans la situation actuelle, les produits d'exploitation de la Société sont insuffisants pour couvrir ses charges de fonctionnement.

Avec un taux de rémunération de 7 % il aurait fallu que la Société réalise un montant d'investissements de :

256.330.000 U.M. environ

pour couvrir ces charges de fonctionnement.

La seule solution qui puisse permettre d'équilibrer le compte d'exploitation de la Société et de reconstituer ses fonds propres est l'attribution d'une subvention d'exploitation égale à la perte prévisionnelle soit 16.350.000 U.M.

#### 4. - NECESSITE DE SUBVENTIONS D'EXPLOITATION

La situation rencontrée pour les prévisions d'exploitation de l'année 1976 n'est pas anormale.

Elle se retrouve dans toute société pendant les premières années d'exploitation quand l'activité sociale est liée à la réalisation de travaux d'investissement.

Les budgets prévisionnels établis au chapitre IV montrent que l'équilibre de la SONADER pourra être atteint quand les travaux réalisés s'élèveront à 1.000.000.000 UM en valeur 1976.

Il est bien évident que ce rythme d'activité ne sera atteint que dans 3 ou 4 ans.

Pendant cette période, c'est-à-dire jusqu'en 1979, la SONADER aura besoin de subventions d'exploitation pour assurer son équilibre.

Le montant de ces subventions devrait être décroissant au fur et à mesure que l'activité de la Société ira en croissant.

Il serait souhaitable que le Conseil d'Administration de la SONADER propose à l'Administration un programme de subvention d'exploitation lié aux prévisions d'activité de la Société.

#### IV - BUDGETS PREVISIONNELS D'EXPLOITATION DE LA SONADER

##### 1. - PRINCIPES RETENUS POUR L'ELABORATION DES BUDGETS PREVISIONNELS

A - Les besoins en personnel ont été établis à partir des données du rapport technique et des prépositions concernant la gestion comptable de la Société.

B - Les charges de fonctionnement normales de la Société ont seules été prises en compte. Celles concernant les travaux faits par la Société (Travaux en Régie - Travaux d'Aménagement de Détail des périmètres irrigués) devront être représentées dans le coût des Investissements d'Exploitation et n'ont pas conséquent pas d'influence sur le résultat d'exploitation.

La contre partie des charges prises en considération devra se retrouver sous forme de Rémunération d'Etude et de Contrôle de Travaux ainsi que par la perception de Redevances d'encadrement et de gestion pour ce qui concerne les périmètres qui seront gérés par la SONADER.

C - Les études sont supposées être sous-traitées sauf celles se rapportant aux problèmes généraux et à la programmation ainsi que celles directement liées aux Aménagements de Détail.

D - Il est aussi admis que le coût pour la SONADER du personnel expatrié qui pourrait être mis à sa disposition sous forme d'assistance technique sera équivalent pour la Société aux charges qu'entraîneraient le recrutement de cadres nationaux.

E - En l'absence de données précises concernant les travaux qui seront confiés à la SONADER et les périmètres qu'elle aura à gérer, les charges prévisionnelles ont été estimées pour :

- Un rythme d'aménagements de 1.000 à 2.000 hectares par an
- Un coût de gestion et d'encadrement concernant un périmètre type de 1.000 hectares.

F - Le coût et les rémunérations relatives aux prestations éventuelles que la SONADER pourrait rendre aux attributaires de terrains n'a pas été pris en considération.

Ces prestations pourraient concerner des fournitures (engrais, semences etc...) des travaux (labours) ainsi que la commercialisation des produits récoltés.

## 2. - REMARQUES SUR LES BUDGETS PREVISIONNELS

Globalement les budgets prévisionnels de la SONADER aboutissent aux montants de charges suivants :

- Direction et Services Généraux	12.161.000 UM
- Département Etudes et Travaux	<u>22.713.000 UM</u>
	34.874.000 UM
- Département Mise en Valeur pour périmètre type de 1.000 hectares	5.877.000 UM

### 2.1. - Etudes et Travaux

Le coût des Etudes (supposées sous traitées) n'a pas été pris en compte.

Le budget du Département Etudes et Travaux ne concerne donc que quelques études générales et le coût de supervision et de contrôle des études sous traitées et des travaux (sous traités ou en régie).

Afin de limiter, dans la mesure du possible, les redevances qui seront demandées aux attributaires, on pourra admettre que la Rémunération de la Société pour Etudes et Travaux couvre les charges du Département Etudes et Travaux ainsi que celles relatives aux Services Généraux soit : 35.000.000 UM environ.

Si on envisage que :

- La rémunération globale de la Société soit de l'ordre de 7 % du montant des réalisations
- Le coût des études sous traitées (y compris les travaux de base de topographie, géotechnique etc...) soit de l'ordre de 3,5 %.
- Il restera à la Société une rémunération nette de 3,5 % correspondant à un montant de travaux de :

$$\frac{35.000.000}{0,035} = 1.000.000.000 \text{ UM}$$

pour couvrir le coût des Services Généraux et du Département Etudes et Travaux (sans tenir compte du coût direct des travaux en régie). Le montant correspondant à environ 1.500 hectares de périmètres aménagés.

## 2.2. Mise en valeur agricole

Le coût de gestion et d'encadrement d'un périmètre type de 1.000 ha a été estimé à : 6.000.000 UM environ.

Sur la base d'un prix d'achat du paddy de 5 UM par kilo l'équivalent en nature de ce coût représente : 1.200 kilos de paddy à l'hectare, soit 12 % des quantités récoltées en admettant un rendement de 5 tonnes/hectares avec deux récoltes par an.

3. - BUDGETS PREVISIONNELS ET ANNEXES3.1. - BudgetDIRECTION GENERALE ET SERVICES GENERAUX

POSTES BUDGETAIRES		MONTANTS ANNUELS
61	<u>Personnel</u> (cf. annexes 1 & 2)	
	. Appointements	4.128
	. Indemnités	1.812
	. Charges sociales	891
		6.831
62	<u>Impôts</u>	
63	<u>Travaux, Services Extérieurs</u>	
	. Loyers bureaux	1.200
	. Loyers appartements	480
	. Loyers magasins	240
	. Entretien : Constructions	100
	Matériel autre	140
	Matériel fluvial	30
	Mobilier-Matériel bureau	200
	Agencements	50
	. Fournitures : Eau	20
	Electricité	60
	Essence	120
	. Assurances	50
	. Frais médicaux	100
		2.790
64	<u>Transports</u>	
	. Voyages intérieurs	150
	. Indemnités	60
	. Voyages internationaux	200
	. Per diem	150
		560
66	<u>Frais de gestion</u>	
	. Réceptions	120
	. Fournitures de bureau	480
	. Documentation	40
	. Téléphone-télex	240
	. Affranchissements	50
	. Divers	50
		980
67	<u>Frais financiers</u>	P.M.
68	<u>Amortissements</u>	
	. Véhicules (taux 33 %)	300
	. Mobilier matériel bureau (taux 20 %)	100
	. Mobilier matériel Appartement (taux 20 %)	100
		500
TOTAL DES CHARGES		12.161

## 3.2. - Budget Département Etudes et Travaux

POSTES BUDGETAIRES	SECTIONS				TOTAL
	Etudes 21	Contrôle Trav. s/traités 22	Contrôle Trav. Régie 23	Contrôle Trav. Détail 24	
61. <u>Personnel</u> (cf. annexes 3 & 4)					
. Appointements	3.888	2.136	1.944	1.908	9.876
. Indemnités	1.740	1.032	864	852	4.488
. Charges sociales	844	475	421	414	2.154
	6.472	3.643	3.229	3.174	16.518
62. <u>Impôts</u>					
63. <u>Travaux Services Extérieurs</u>					
. Loyers bureaux	600	200	200	200	1.200
. Loyers appartements	300	-	-	-	300
Entretien : Matériel auto	70	140	140	140	490
Matériel topographique	-	-	-	50	50
Matériel divers	50	50	50	50	200
Mobilier et matériel bureau	50	30	30	30	140
Carburants lubrifiants	80	160	160	160	560
Assurances	20	40	40	40	140
Frais médicaux	80	50	50	50	230
	1.250	670	670	720	3.310
64. <u>Transports</u>					
. Voyages intérieurs	70	70	70	70	280
. Indemnités	60	60	60	60	240
. Voyages internationaux	80	-	-	-	80
. Indemnités	75	-	-	-	75
	230	70	70	110	480
67. <u>Frais financiers</u>	-	-	-	-	-
68. <u>Amortissements</u>					
. Véhicules (33 %)	230	460	460	460	1.610
. Matériel dessin (20 %)	60	-	-	-	60
. Matériel topo. (20 %)	-	-	-	60	60
	290	460	460	520	1.730
TOTAL DES CHARGES	8.527	4.973	4.559	4.654	22.713

3.3 DEPARTEMENT MISE EN VALEUR

BUDGET TYPE

POUR

UN PERIMETRE DE 1.000 HECTARES

	POSTES BUDGETAIRES	MONTANTS ANNUELS
61. <u>Personnel</u> (cf annexe 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Appointements</li> <li>. Indemnités</li> <li>. Charges sociales</li> </ul>	2.976 1.500 671 <hr/> 5.147
62. <u>Impôts</u>		PM
63. <u>Travaux, Services Extérieurs</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Entretien : construction</li> <li style="padding-left: 40px;">matériel auto</li> <li style="padding-left: 40px;">mobilier matériel bureau</li> <li>. Fourniture : carburant lubrifiant</li> <li style="padding-left: 40px;">petit matériel entretien réseau</li> <li>. Assurances</li> <li>. Frais médicaux</li> </ul>	30 70 20 60 30 20 50 <hr/> 280
64. <u>Transports</u>		P.M.
66. <u>Frais divers de gestion</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fournitures de bureau</li> <li>. Divers</li> </ul>	40 20 <hr/> 60



POSTES BUDGETAIRES (suite)	MONTANTS ANNUELS
<p>67. <u>Frais financiers</u></p> <p>68. <u>Amortissements</u> :</p> <p>        . Matériel automobile et cyclomoteur (33 %)</p> <p>        . Matériel divers (20 %)</p> <p>        . Magasin - logement (10 %)</p>	<p>PM</p> <p>260</p> <p>30</p> <p>100</p> <hr/>
TOTAL DES CHARGES	5877

3.4. ANNEXES DIRECTION GENERALE ET SERVICES GENERAUXCOUT TOTAL ANNUEL DU PERSONNEL(en 10<sup>3</sup> UN)

Appointements	4.128
Indemnités	<u>1.812</u>
	5.940
Charges sociales 15 %	<u>891</u>
	6.831

PERSONNELDIRECTION GENERALE ET SERVICES GENERAUX

Nota: Les chiffres entre parenthèses  
concernent les indemnités  
mensuelles

DESIGNATION DES POSTES	Quantité	P.U. Mensuel
Directeur Général	1	50.000 (20.000)
Directeur Administratif et Financier	1	40.000 (20.000)
Secrétaire de Direction	1	35.000 (15.000)
Chef Comptable	1	25.000 (12.000)
Comptable (comptabilité générale et analytique)	1	12.000 ( 6.000)
Comptable (comptabilité opérations et travaux en régie)	1	12.000 ( 6.000)
Comptable (comptabilité attributaires et matière)	1	12.000 ( 6.000)
Secrétaires dactylos	4	10.000 ( 3.000)
Agents administratifs (personnel et divers)	3	12.000 ( 6.000)
Traducteur	1	30.000 (12.000)
Chauffeurs	2	7.000 ( 3.000)
Planton	2	6.000 ( 3.000)
Réceptionniste	1	7.000 ( 3.000)
Standardiste	1	7.000 ( 3.000)
Gardien - Domestique	2	6.000 ( 3.000)
	23	
TOTAL: Appointements Indemnités		344.000 (151.000)

DIRECTION ETUDES ET TRAVAUXCOUT TOTAL ANNUELDU PERSONNEL(en 10<sup>3</sup> UN)

	Etudes 21	Contrôle 22	Contrôle Travaux Régie 23	Contrôle Travaux Détail 24	TOTAL
Appointements	3888	2136	1944	1908	9876
Indemnités	1740	1032	864	852	4488
Charges sociales (15 %)	5628	3168	2808	2760	14364
	844	475	421	414	2154
TOTAL	6472	3643	3229	3174	16518

## PERSONNEL

## Département Etudes et Travaux

Nota : Les chiffres entre parenthèse concernent  
les indemnités mensuelles.

DESIGNATION DES POSTES	Etudes 21		Trav. s/traités 22		Trav. régie 23		Amén. Détail 24	
	Qté	P.U Mensuel	Qté	P.U Mensuel	Qté	P.U Mensuel	Qté	P.U Mensuel
Directeur Etudes et Travaux	1	4.500 (20.000)						
Chefs de service			1	4.000 (20.000)	1	4.000 (20.000)	1	40.000 (20.000)
Inspecteur Service barrages					1	35.000 (15.000)		
Pédologue-Sociologue-Planificateur et Agro-économiste	4	40.000 (20.000)						
Chef Mécanicien					1	35.000 (15.000)		
Chef Topographe							1	30.000 (15.000)
Techniciens contrôle travaux s/traités			2	30.000 (15.000)				
Conducteurs de travaux			2	20.000 (10.000)				
Documentaliste-Archiviste	1	16.000 (7.000)						
Projecteurs	1	16.000 (7.000)					1	16.000 (7.000)
Agents Administratifs	1	14.000 (7.000)	1	14.000 (7.000)	1	14.000 (7.000)	1	14.000 (7.000)
Dessinateurs	3	10.000 (3.000)					1	10.000 (3.000)
Secrétaires-dactylo	2	10.000 (3.000)	1	10.000 (3.000)	1	10.000 (3.000)	1	10.000 (3.000)
Aide documentaliste	1	10.000 (3.000)						
Planton	1	6.000 (3.000)						
Chauffeurs	1	7.000 (3.000)	2	7.000 (3.000)	2	7.000 (3.000)	2	7.000 (3.000)
Mécaniciens					2	7.000 (3.000)		
Manoeuvres							5	5.000 (2.000)
TOTAL : APPOINTEMENTS	16	324.000	9	178.000	9	162.000	13	159.000
INDEMNITES		(145.000)		(86.000)		(72.000)		(71.000)

NOTA : Le coût des brigades de travaux en régie  
n'est pas compris dans ce budget

DEPARTEMENT MISE EN VALEUR  
PERSONNEL POUR UN  
PERIMETRE TYPE DE 1.000 HECTARES

DESIGNATION DES POSTES	Quantité	P.U. Mensuel
. Chef de périmètre	1	20.000 (10.000)
. Encadreur	10	10.000 (5.000)
. Surveillants d'ouvrages	3	10.000 (5.000)
. Chauffeurs	1	7.000 (3.000)
. Mécaniciens	2	7.000 (3.000)
. Comptable de périmètre - magasinier	1	15.000 (5.000)
. Manutentionnaires magasin	2	6.000 (3.000)
. Manoeuvres : petit entretien et divers	10	5.000 (3.000)
TOTAL : Appointements	22	24.800
Indemnités		(125.000)

COUT TOTAL ANNUEL DU PERSONNEL

(10<sup>3</sup> UN)

Appointements	2.976
Indemnités	<u>1.500</u>
	4.476
Charges sociales 15 %	<u>671</u>
	5.147

CHAPITRE V - REMARQUES SUR LE PROJET DE STATUT DU PERSONNEL

1°) Article 1

Le second paragraphe devrait venir à la fin de l'article 2.

2°) Article 3 - 3è paragraphe

Limiter (si c'est possible) le préavis à 6 mois

Préciser :

" Pendant la période d'essai, la Société ou l'employé sont libres de résilier l'essai sous préavis de sept jours francs".

3°) Article 7

1er paragraphe :

Ajouter après " dans toute affectation "  
"et dans tout lieu d'emploi en MAURITANIE".

Ajouter après " aux nécessités de service"  
"Tout refus de mutation sera considéré d'accord partie comme démission immédiate".

4°) Article 15

Plutôt que de mentionner "cadres techniques et assimilés ainsi que chefs de bureau",  
il serait préférable de faire référence à la classification de l'article 12.

5°) Article 16

Ajouter "in fine" : "et des dispositions du Code du Travail".

6°) Article 26

Plutôt que la rédaction actuelle, prévoir :

- 1° - que l'avancement d'un échelon pourra se faire tous les deux ans.
- 2° - que la Direction peut décider une fois par an tout avancement au choix qu'elle juge utile.

7°) Article 29

Après " il ne saurait être " ajouter :  
" conformément à la Loi "

8°) Article 35

Commencer l'article par :

" Hors le cas prévu à l'article 7, premier alinéa ci-dessus".



CHAPITRE VI - REMARQUES SUR LE PROJET DU REGLEMENT INTERIEUR

1° Article 8

Indiquer (si c'est possible) que la période d'essai est au maximum de 6 mois.

Préciser que:

Pendant la période d'essai la Société ou l'employé pourront librement interrompre l'essai sous préavis de sept jours francs.

2° Article 35

in fine:

au lieu de: "a des sanctions selon le cas"

prévoir: "aux sanctions prévues à l'article 34 ci-dessus selon le cas"

3° Article 36

Préciser: "Toute faute grave..."