

14808

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

**Ecole des Techniques Internationales de Communication, du Commerce et des Affaires
(ETICCA)**



Site web: www.eticca.com

SACRE-CŒUR III, VDN BP: 24602

Téléphone: 33 867 31 66

Dakar – Sénégal

Management de projets Internationaux II

Option : Finances

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN PROJET
SOCIO ECONOMIQUE : CAS DU
PGIRE-OMVS**

Présenté par: M. Mamadou Souleymane NDIAYE

Sous la Direction de

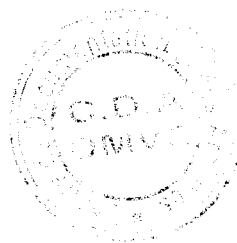
Dr. DIOP Aliou Chargé de cours
à ETICCA Expert financier

PROMOTION 2014-2015

DEDICACE

JE DEDIE CE TRAVAIL DE MEMOIRE A :

- MA MERE BA DIARRY SIDI POUR SES PRIERES ET CONSEILS;
- MON PERE NDIAYE SOULEYMANE POUR SON ACCOMPAGNEMENT ET SES CONSEILS
TOUT AU LONG DE MES ETUDES ;
- MME OUMOU DEH POUR SON SOUTIEN ;
- MA SÆUR HOULEYE NDIAYE ;
- M.IBRAHIMA BA ET TOUTE SA FAMILLE ;



REMERCIEMENTS

MES REMERCIEMENTS S'ADRESSENT TOUT D'ABORD A ALLAH LE TOUT PUISSANT ET SAGE ET A MA FAMILLE.

ENSUITE, AUX PERSONNES QUI ONT PARTICIPES PLEINEMENT A CE TRAVAIL, JE VEUX NOMME :

- **MON ENCADREUR DR ALIOUNE DIOP, EXPERT FINANCIER AU MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES ;**
- **M. ASSANE NIANG EXPERT COMPTABLE ET FINANCIER A L'OMVS POUR LE PROGRAMME PGIRE**
- **MME COUMBA DIOP ASSISTANTE COMPTABLE**
- **M. AHMADOU BA AGENT FINANCIER**
- **MME KEBE, CHEF DRH**

DE MEME, NOUS TENONS A REMERCIER TOUT LE CORPS PROFESSORAL AINSI QUE LE PERSONNEL D'ETICCA DAKAR SANS OUBLIER LA PROMOTION MPI2 2014-2015.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ADRS (ex PDIAM)	: Agence de Développement Rural du Bassin du fleuve Sénégal
BM	: Banque Mondiale
CDA	: Centre de documentation et des archivages
CESAG	: Centre Africain d'Etude Supérieur en Gestion
CEDEAO	: Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
DTS	: Droit de Tirage Spécial
DNGR	: Direction Nationale du Génie Rural
OMS	: Organisation Mondiale de Santé
OMVS	: Organisation Pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal
PDIAM	: Projet de Développement Intégré en Aval du barrage de Manantali
PGIRE	: Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau
GEF	: Fonds Mondial pour l'environnement
IDA	: Association Internationale de Développement
MEAF	: Mission d'Etudes et d'Aménagement du fleuve Sénégal
MAS	: Mission d'Aménagement du fleuve Sénégal
NEPAD	: Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique.
SAED	: Société nationale d'Aménagement et d'Exploitation des terres du Delta
SONADER	: Société Nationale de Développement Rural
TRE	: Taux de Rentabilité économique
TRI	: Taux de Rentabilité Interne

LISTE DES GRAPHIQUES ET FIGURES

• GRAPHIQUES

Graphique 1 :Montant decaissés pour les états de 2010 à 2012.....	45
Graphique 2 : Evolution du taux décaissement de 2010 à 2012.....	48
Graphique 3 : Taux de mobilisation des états de 2010 à 2012.....	51
Graphique 4 : Niveau de trésorerie selon les années, de 2010 à 2012.....	52
Graphique 5 : Taux d'exécution budgétaire de 2010 à 2012.....	55
Graphique 6 : Répartitions du budget par composantes.....	56
Graphique 7 : Etude comparatif des agences d'exécution.....	57

• FIGURES

Figure 1 : Bassin versant du fleuve.....	21
Figure 2 : Position du fleuve par rapport aux états.....	25
Figure 3 : Schéma institutionnel de la mise en œuvre du programme.....	39

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : L'analyse financière recourt à deux méthodes qui sont complémentaires.....	6
Tableau 2 : ratios de structure.....	10
Tableau 3 : ratios trésorerie.....	11
Tableau 4 : ratios de rentabilités.....	12
Tableau 5 : Les activités de développement local seront conduites dans les zones prioritaires suivantes.....	18
Tableau 6: Les principaux partenaires financiers.....	41
Tableau 7 : Les Montants décaissés pour les états durant les périodes considérées.....	44
Tableau 8 : Crédit IDA.....	46
Tableau 9: Décaissement IDA au 31 Décembre 2010.....	46
Tableau10 : Décaissement IDA au 31 Décembre 2011.....	47
Tableau 11 : Décaissement IDA au 31 Décembre 2012.....	47
Tableau 12 : Contribution des états sur 5 ans.....	49
Tableau 13: Taux de mobilisation au 31 Décembre 2010.....	49
Tableau 14 : Taux de mobilisation au 31 Décembre 2011.....	50
Tableau 15 : Taux de mobilisation au 31 Décembre 2012.....	50
Tableau 16 : Quelques composantes du projet.....	53
Tableau 17 : décaissement par composante /2010.....	53
Tableau 18 : décaissement par composante /2011.....	54
Tableau 19 : décaissement par composante /2012.....	55.
Tableau 20 : Réalisations par composantes.....	56
Tableau 21 : Etude comparatif des agences d'exécutions.....	57

RESUME

Ce travail de mémoire vise à étudier un projet à dimension internationale, PGIRE-OMVS. Le projet a pour objectif d'améliorer les conditions de vie des riverains à travers un programme décliné par la Banque Mondiale. Cette dernière est motivée par la volonté d'intégration régionale.

Le montant total proposé pour les deux phases du projet (PGIRE 1 et 2) s'élève à 340 millions de dollars, dont le budget de la première phase (PGIRE 1) estimé à 140 millions. Nous utiliserons des outils qualitatif et quantitatif afin de donner des propositions dans gestion de la phase II.

Du point de vu qualitatif du projet, nous avons mis en évidence l'importance et la portée du projet, dans la mesure où il lutte contre la pauvreté et exclusion des riverains du développement.

Au terme de notre analyse, nous avons pu déceler plusieurs retombées du projet pour les cibles, car l'objectif atteint dans la phase 1 est considérable pour les 35 millions d'habitants des 4 états.

Comme principales recommandations, il a été relevé la nécessité de :

- Organiser un voyage d'échanges entre les 4 agences d'exécution.
- Promouvoir le tourisme sur la partie navigable du fleuve.
- favoriser le développement économique et l'intégration régionale par le biais des échanges.
- Accompagner les acteurs nationaux à respecter les normes de gestion financière internationale.
- Revoir les planifications budgétaires afin de faciliter les décaissements, car ceci peut entrainer un retard de réalisation des activités

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
----------------------------	---

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTERATURE.....	4
---	---

SECTION 1 : ANALYSE FINANCIERE ET DIAGNOSTIC FINANCIER	12
--	----

SECTION 2 : DIAGNOSTIC DE TERRITOIRE D'UN PROJET	7
--	---

SECTION 3 : CADRE CONCEPTUEL ET PRINCIPAUX INDICATEUR	8
---	---

CHAPITRE II : CADRE ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIQUE	
---	--

SECTION1 : CADRE D'ETUDE.....	16
-------------------------------	----

SECTION 2 : DELIMITATION DU CHAMP D'INVESTIGATION	18
---	----

SECTION 3 : TECHNIQUE D'INVESTIGATION	20
---	----

DEUXIEME PARTIE : CADRE ORGANISATIONNEL

CHAPITRE I : CADRE MACRO CONTEXTUEL	23
---	----

SECTION 1 : PRESENTATION GEOGRAPHIQUE DU BASSIN	23
---	----

SECTION2 :PRESENTATION DE LA SITUATION GEOGRAPHIQUE DES ETATS RIVERAINS	24
---	----

SECTION3 : SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES PAYS	26
--	----

CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'ORGANISATION ET DU PROJET	32
---	----

SECTION 1 : HISTORIQUE ET PRESENTATION DE L'OMVS	32
--	----

SECTION 2 : ORGANISATION DU PGIRE	35
---	----

SECTION 3 : ACTEURS DE PGIRE ET MODALITE D'EXECUTION	36
--	----

TROISIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CHAPITRE I : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	41
---	----

SECTION 1 : SOURCES DE FINANCEMENT DU PGIRE	41
---	----

SECTION 2 : PROCEDURES BUDGETAIRES..... 42

SECTION 3 : CHOIX DES INDICATEURS..... 43

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS..... 59

SECTION 1 : RECOMMANDATION GENERALES..... 59

SECTION 2 : RECOMMANDATION SPECIFIQUES 61

SECTION 3 : VERIFICATION DES HYPOTHESES..... 62

CONCLUSION 64

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte marqué par la crise économique et financière et par un environnement concurrentiel des entreprises, il est du devoir des dirigeants des organisations à réfléchir sur de nouvelles options afin de définir des stratégies efficaces permettant d'aboutir à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Pour cela, il est impératif d'avoir un style de management novateur pour rester compétitif. Les Etats et les entreprises doivent à cet égard prendre des initiatives, innover, investir. Les investissements sont tenus de respecter les réalités socioéconomiques afin d'assurer leurs viabilité. Pour cela, une étude structurante doit être menée à travers un diagnostic Financier pour une maîtrise de la conjoncture.

Ce dernier aspect étant incontournable dans un monde où les marchés sont très concurrentiels et les bailleurs très exigeants sur l'emploi des financements alloués. L'analyse financière constitue indiscutablement un instrument d'appréciation dans la prise décision, dans la mesure où elle permet la lecture, le retraitement et l'interprétation de l'information comptable, financière et statique disponible.

Dans notre cas, nous mettrons en évidence l'importance et la nécessité de l'analyse financière en l'exerçant sur un projet d'envergure internationale, notamment **le programme de gestion intégrée des ressources en eau et de Développement des Usages Multiples** dans le Bassin du fleuve Sénégal (**PGIRE**) de l'**OMVS**. Il constitue une intervention à vocation régionale qui concerne les quatre Etats riverains du fleuve Sénégal à savoir : la Guinée, le Mali, la Mauritanie, et le Sénégal. Il vise à promouvoir le développement économique et social de ces Etats. Le **PGIRE** a été conçu comme un important programme de correction sociale et de développement local, axé sur la santé, la petite irrigation, les aménagements et la pêche. La conception du **PGIRE** a été faite sur la base d'une approche intégrée, participative, et multisectorielle, prenant en compte les préoccupations nationales et locales dans une dynamique de l'intégration des Etats.

C'est dans cette perspective que notre mémoire s'inscrit dans une démarche consistant pour répondre au mieux l'urgence des populations des Etats concernés. D'où la pertinence de notre sujet : « *Diagnostic financier d'un projet socioéconomique : cas du PGIRE* » avec un budget 212,5 millions de dollar US, Le programme s'étend sur une période de dix ans, scindée en deux phases. Ce programme est financé pour l'essentiel par la Banque Mondiale dans sa vision en matière d'intégration régionale, dans le secteur de l'eau et de l'assistance aux pays les plus pauvres.

L'étude s'articule autour de trois (3) axes qui abordent:

Dans une première partie, la revue critique de la littérature, la problématique, les objectifs et hypothèses de recherche, ainsi que le cadre conceptuel.

La deuxième partie analyse le champ et la délimitation du projet, la zone d'intervention géographique et les méthodes et techniques d'investigation.

La troisième et dernière partie, cadre de notre analyse empirique, traite d'abord la provenance des financements et les décaissements liées aux activités, ensuite nous procéderons à une analyse de l'organisation financière du projet et de sa viabilité économique avant de proposer des recommandations allant dans le sens d'une meilleure gestion de ce projet dans sa seconde phase.

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTERATURE

Pour mieux aborder notre sujet, nous avons recours à des documents et travaux de recherche ayant trait à la problématique de l'analyse financière et diagnostic financière. L'exploitation de ces informations nous ont permis de mieux structurer nos recherches.

Pour Georges Legros, (2014), l'analyse financière est comme une façon de transcrire la réalité économique de l'entreprise en un langage universel permettant le développement d'outils de suivi de l'activité.

Pour maîtriser ces outils, il importe de définir certains des concepts sur lesquels se basent les techniques financières.

En partant de l'activité économique pour aller vers les outils de la finance d'entreprise, on peut distinguer trois étapes principales :

- la décomposition des flux dans l'entreprise,
- la transcription de ces flux dans les documents comptables
- et l'analyse de ces flux.

Pour la première étape, l'entreprise, par définition est un nœud de contrat ; traitant avec plusieurs partenaires, elle est traversée par des flux. Ces flux sont l'ensemble des activités qu'elle mène avec des tiers. Dans notre étude nous allons décomposer ces flux afin de comprendre l'activité de l'organisation.

S'agissant de la transcription de ces flux dans les documents comptables, l'entreprise se doit de tenir une comptabilité. Cette dernière est définie comme une traduction chiffrée de l'activité de l'entité. Cette traduction est régie par la loi et des normes. Ils retracent le besoin financier nés au cours de la période et les moyens misent en œuvre pour les couvrir. Selon la nature des flux financiers recensés, il permet d'apprécier les opérations de l'entreprise sur sa structure financière ou sur sa trésorerie. Ce document forme ainsi une représentation dynamique de la situation financière.

Enfin, après avoir établie les documents comptables, une analyse fine doit être opérée. Laquelle nécessite des outils et une démarche stratégique.

Christian HOARAU (2002) définit les objectifs du diagnostic comme étant un jugement porté sur la situation donnée dont les traits caractéristiques auront été préalablement décrits et analysés.

C'est un art d'interprétation dans le domaine économique et financier qui s'exerce sur des signes ou des indicateurs élaborés principalement mais non exclusivement à partir de l'information comptable.

Le diagnostic économique et financier n'est pas neutre dans un contexte (interne ou externe). Ses objectifs sont déterminés par la demande formulée par le commanditaire. Celle-ci oriente la collecte de l'information, le choix des méthodes et les outils utiliser.

Jacqueline DELAHAYE et Florence DUPRAT (2015) pensent que diagnostic financier permet de porter un jugement sur les forces et les faiblesses de l'entreprise et également les opportunités et les menaces.

Le diagnostic repose sur la mise en œuvre de méthodes d'analyse des états financiers qui varient en fonction de l'information disponible et du contexte du diagnostic. L'analyse de l'activité de l'entreprise constitue le point de départ de tout diagnostic : elle permet d'apprécier la croissance de l'entreprise et de mesurer l'aptitude à dégager des profits.

Il repose en suite sur l'analyse de la structure des ressources et des emplois qui ont été misent en œuvre pour que l'entreprise puisse développer son activité. Parmi les méthodes existantes, il convient de retenir l'analyse simple adoptée par la plupart des entreprises.

La rentabilité, résulte du rapport entre résultat et moyens mis en œuvre. Elle peut être mesurée au strict plan économique ou en introduisant l'impact de l'endettement sur la rentabilité des fonds propre.

Le diagnostic doit être enrichi par la détermination de la valeur relatives permettant de situer l'entreprise dans l'espace et dans le temps.

L'analyse dynamique par flux de fond et flux de trésorerie (observés ou prévus sur plusieurs périodes) permet quant à elle de juger l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements et à prévenir les éventuelles défaillances.

Les auteurs GRANDGUILLOT Béatrice, GRANDGUILLOT, Francis (1900) définissent l'analyse financière comme étant :

L'étude méthodique de l'activité, de la performance et de la structure financière de l'entreprise à partir d'informations financières et économiques qui peuvent concerner le passé, le présent ou l'avenir.

Son principal objectif est donc d'établir un diagnostic financier de l'entreprise afin d'analyser ses points faibles et ses points forts, d'évaluer les risques, d'apprécier son avenir, de prévoir des plans d'action et de connaître sa valeur. Elle permet donc d'améliorer la gestion de l'entreprise.

Tableau 1 :L'analyse financière recourt à deux méthodes qui sont complémentaires

<u>ANALYSE STATIQUE</u>	Examen des comptes annuels à une date donnée	<u>ANALYSE DYNAMIQUE</u>	Étude des flux financiers pour une période donnée
Analyse de l'Activité	SIG et leurs ratios CAF et ses ratios. Seuil de rentabilité et ses indicateurs de gestion.	Tableau de financement	Tableau des emplois et des ressources, Tableau variation FRNG
Analyse de la structure financière	Bilan fonctionnel et ses indicateurs de gestion, Bilan financier	Tableau de Flux	Flux de trésorerie liés à l'activité, aux opérations d'investissement et de financement.

Source : « Les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financier »
 GRANDGUILLOT Béatrice, GRANDGUILLOT, Francis (1900)

Donc, le diagnostic financier s'opère en deux phases. D'abord, il s'agit d'évaluer l'activité passée à travers les documents fournis par la comptabilité et également de se projeter dans le futur, pour prévoir l'évolution des activités.

L'analyste doit ensuite à partir des outils donner son appréciation et ses recommandations pour que l'entreprise performe dans le futur.

SECTION 2 : DIAGNOSTIC DE TERRITOIRE D'UN PROJET

Dans cette partie, nous mettrons en évidences l'importance d'une étude stratégique d'un territoire partagé mais concerné par un projet commun ; d'où la question suivante :

Comment élaborer un diagnostic du territoire concerné par un tel projet qui soit partagé entre les différentes parties prenantes (différents Etats)?

Le diagnostic de territoire, orienté vers un projet, est à la fois bilan et prospective : « Loin d'être un simple état des lieux d'une situation ou la photographie d'un espace donné, [il] est d'abord le moment d'une mise en capacité d'agir des acteurs du territoire »

Le diagnostic de territoire doit permettre la formulation d'un jugement sur la cohérence du projet, mais aussi la mobilisation des acteurs. Il accompagne un changement dans le comportement des acteurs et dans les transformations de l'espace, dans une perspective de développement territorial (Piveteau et Lardon, 2002).

Le diagnostic de territoire est constitutif d'une démarche de développement territorial, "conçu comme l'augmentation de la capacité des acteurs d'un territoire à maîtriser les processus qui les concernent" (Deffontaines et al, 2001).

Nous pouvons comprendre par ces affirmations, que pour une réussite du projet, il impératif de faire une étude du terrain afin de cadrer la zone concernée et également d'identifier la population cible.

Le diagnostic de territoire s'applique à différentes échelles et pour différents objectifs, que ce soit dans la gestion foncière des communes périurbaines ou dans les schémas directeurs de grandes agglomérations, dans la planification des quartiers de villes ou le

développement du multi-usage des espaces agricoles... Ces différentes situations ont toutes en commun la recherche de synergies entre des processus naturels et des activités humaines avec la volonté de transformer le territoire. Elles appellent à l'élaboration de projets, dans une perspective de développement durable (Minot, 2001).

Afin de réussir cette étape, une implication forte des destinataires du projet est essentielle. Ceci doit être mis en place dès le démarrage. La gestion de l'espace commun est de nos jours très complexe, les pilotes du projet doivent trouver des solutions pour que la population locale s'approprie du programme.

Dans cette étape, on mène tacitement une analyse sociogéographique afin de comprendre réellement les enjeux du projet pour mieux se situer dans les prises de positions.

SECTION 3 : CADRE CONCEPTUEL ET PRINCIPAUX INDICATEURS DU DIAGNOSTIC

1- Diagnostic financier

D'une manière générale, le diagnostic financier, qui signifie distinction, discrimination. Il permet d'apprécier une situation, un état, au travers de signes observables ou encore de traits essentiels. En d'autres termes, il s'agit d'extraire le pertinent, de repérer le différent (Bourgine1, 1989).

Ainsi, le diagnostic financier consiste à étudier la situation financière de l'entreprise dans le but de mettre en évidence ses points forts et faibles. Il ne constitue pas une fin en soi car un diagnostic en lui-même n'a jamais guéri un malade. Il doit donc déboucher sur la proposition de remèdes efficaces. Il est ainsi un préalable à la prise de toute décision financière.

2-Programme

C'est un ensemble d'activités, de projets, ou de services conçus pour atteindre des objectifs spécifiques. Il intéresse un ou des plusieurs secteurs donnés.

3-Projet

Est un ensemble d'activité et d'opération qui consomment des ressources limitées (tel la main d'œuvre, devise) dont on attend revenu ou avantages monétaire ou non monétaire.

4-Projet de développement

Un projet de développement est un projet financé en général par des bailleurs et qui a pour but l'amélioration du niveau socio-économique d'un pays ou d'une région ainsi que l'amélioration du cadre et du niveau de vie des populations locales. Il est très courant qu'un projet soit cofinancé par plusieurs bailleurs en même temps.

5-Performance

La performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints. La mesure de la performance d'une entreprise est l'évaluation qualitative et quantitative de l'activité.

6-Audit financier

L'audit financier qui est un examen critique des comptes élaborés, permet au professionnel de formuler son opinion desdits comptes ; conférant ainsi à la comptabilité, ce qui en fait la force ou la souveraineté : le contrôle des comptes.

7-Contrôle

Il s'agit d'abord de s'assurer de la nature et les conditions d'élaboration de l'information comptable. Cette information doit être utilisée avec grande prudence en raison notamment du risque d'analyse incomplète des opérations en chevauchement entre deux périodes.

En outre, le processus de contrôle consiste à mettre en place et adapter en permanence des systèmes de management appropriés, ayant pour but de donner aux administrateurs et aux dirigeants une assurance raisonnable que **l'information financière** est fiable, que les réglementations légales ou interne sont respectées et que les principaux processus de l'entreprise fonctionnent efficacement et de manière efficiente.

8- Sécurité financière

La sécurité financière se définit par la connaissance, la maîtrise et la couverture des risques liés à l'activité économique et financière. Ces risques sont multiples (systémique, politique, et géographique, de marché, de contrepartie).

La sécurité financière suppose une meilleure connaissance du fonctionnement des marchés et des produits financiers par le régulateur et les investisseurs.

9- Risques : Nous avons retenus deux types de risque dans ce cas précis :

Risques de marchés : liés aux variations des taux ou des cours des actifs. Il est notamment composé du risque de taux, risque de change

Risques de crédit : liés à la fiabilité d'une contrepartie, voire d'un pays entier.

L'indicateur du risque-pays total est la combinaison des trois catégories de risque (économique, financier et politique).

Ces risques sont à surveiller, car nous verrons dans la suite de notre étude, que le projet est presque entièrement financé en monnaie étrangère (devise) sous forme de dette.

10- Dettes

La dette représente un contrat par lequel une entreprise ou un Etat reçoit à une date donnée une somme d'argent et s'engage en contrepartie à des paiements future. Le financement par dette, dans son acception la plus large englobe les dettes consenties par les banques et institutions financières, les emprunts sur les marchés financiers.

Le terme « **dette Sécurisée** » (secured debts) recouvre plusieurs aspect qui différents selon les pays et à l'échelle de la dette.

Quand une société emprunte de l'argent. Elle s'engage en contrepartie à verser une série de paiements future, dans certain cas, elle garantit cet engagement par un actif qui soit sur caution. Cet actif est appelé **collatéral** et la dette est dite « **sécurisée** ».

11- Principaux indicateurs du diagnostic

• RATIOS

Selon Hervé HUTIN (2003), un ratio est un rapport significatif entre deux grandeurs cohérentes. Il en existe plusieurs :

RATIOS DE STRUCTURE = Ratios qui mettent en rapport les éléments stables du bilan et dont l'évolution traduit les mutations de la structure de l'entreprise

Tableau 2 : Ratios de structure

Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres / Dettes financières	Il doit être supérieur à 1 car les ressources internes (capitaux propres) doivent être supérieures aux capitaux empruntés. Ce ratio est à rapprocher du ratio d'indépendance financière.
Ratio d'indépendance financière	Capitaux propres / (Capitaux propres + Dettes financières)	Normalement, l'entreprise se finance plus par capitaux propres que par emprunt, donc ce ratio doit être supérieur à 0,50.
Ratio d'immobilisation de l'actif	Immobilisations brutes / Actif total	Il met en évidence la sur-immobilisation ou la sous-immobilisation de l'actif. Variable selon les secteurs, il est relativement faible dans les entreprises commerciales car elles ont peu d'immobilisations.
Ratio de liquidité de l'actif	Actif circulant / Actif total	C'est l'inverse du ratio précédent. Il montre quelle est la part de l'actif pouvant se transformer assez rapidement en argent.
Ratio de financement des immobilisations	Ressources stables / Actifs stables	Ce ratio doit être supérieur à 1 car l'investissement de l'entreprise (actifs stables) doivent être financé par des ressources stables (capitaux propres et emprunts essentiellement). Un ratio supérieur à 1 est équivalent à un FRNG positif.
Ratio de couverture des capitaux investis	Ressources stables / (Actifs stables + BFR)	Si ce ratio est supérieur à 1, alors la trésorerie de l'entreprise est positive. Plus il est élevé, plus la trésorerie l'est aussi.

RATIOS DE TRESORERIE = ratios qui permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à régler ses dettes les plus rapidement exigibles (à moins d'un an) grâce à ces éléments d'actif circulant (éléments les plus liquides, c'est à dire pouvant être rapidement transformés en argent)

Tableau 3 : Ratios trésorerie

Liquidité générale	Actif circulant / Dettes à court terme	Capacité de l'entreprise à honorer ses échéances grâce à la totalité de son actif circulant. Si ce ratio est supérieur à 1, alors l'entreprise est solvable.
Trésorerie à échéance (ou liquidité réduite)	Actif circulant hors stocks / Dettes à court terme	Capacité de l'entreprise à honorer ses échéances sans vendre ses stocks.
Trésorerie immédiate (ou liquidité immédiate)	Disponibilités / Dettes à court terme	Capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme avec les seuls fonds détenus en banque ou en caisse.

RATIOS DE RENTABILITE = Ratios qui permettent de juger de l'efficacité de l'exploitation et qui, pour ce faire, utilisent un indicateur de résultat en le comparant au niveau d'activité ou aux capitaux engagés.

Tableau 4 : Ratios de rentabilités

Rentabilité financière	Résultat net / Capitaux propres	Ratio qui mesure la rentabilité de l'entreprise pour les apporteurs de capitaux (associés). Si le ratio dépasse 5%, on peut considérer que la rentabilité financière est satisfaisante.
------------------------	---------------------------------	---

Rentabilité économique	$\frac{\text{(Résultat net + Intérêts des emprunts)}}{\text{(Capitaux propres + Dettes financières)}}$	Ratio qui rappelle que les capitaux investis (capitaux propres et dettes financières) ont un rendement qui comprend à la fois le résultat net (rémunération des associés) et des charges financières (rémunération des banques)
Capacité d'autofinancement	Résultat net + Dotations – Reprises	La CAF représente l'ensemble des ressources générées par l'activité de l'année et que l'entreprise peut réinvestir. Plus la CAF est élevée, moins l'entreprise aura besoin de recourir aux banques pour son financement.
Ratio de capacité d'autofinancement	$\frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Capitaux propres}}$	Ce ratio exprime l'enrichissement des fonds propres de l'entreprise et la manière dont elle contribue à sa solvabilité par ses propres moyens internes.
Autofinancement	$\frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Bénéfice distribué}}$	Il correspond au véritable enrichissement de l'entreprise, une fois que les actionnaires auront perçu le dividende qui leur revient.

I- PROBLEMATIQUE

Parmi les difficultés contemporaines dans lesquelles évolues nos Etats et leurs complexités de leurs résolutions, la conjoncture économique et sociale qui affecte les couches les plus vulnérables. C'est dans ce cadre que l'organisation régionale à vocation sous régionale

s'exercent à travers des projets de développement et programmes stratégiques à relever ce défi.

Parmi ces organisations, l'OMVS s'est démarquée par ses challenges comme le PGIRE pour prendre en charge les besoins de ses populations. C'est dans cette logique s'est inscrit notre motivation afin d'apporter concrètement par ce travail une valeur ajoutée à ce programme.

Le PGIRE est né d'un constat de l'inexistence d'une telle initiative dans les pays concernés. Avec un taux de croissance démographique de 2,7% par an de la sous-région, et plus 60% des populations ont moins de 25 ans, on estime le potentiel hydroélectrique du bassin à 1 200 MW dont moins de 25 % sont actuellement exploités. La sécurité alimentaire représente également un besoin vital dans le bassin avec un potentiel des terres irrigables est estimé à 320 000 ha dont moins de 32 % sont actuellement mises en valeur.

Pour l'exploitation de ces potentialités, des partenariats ont été établies dont celui noué avec la Banque Mondiale afin d'assister techniquement et financièrement l'organisation pour relever ces défis.

Dans notre approche, nous étudierons les procédures de la Banque Mondiale appliquées au programme avec un accent mis sur l'utilisation des fonds destinés au PGIRE.

Depuis la sécheresse des années 70, la gestion de l'eau est devenue une préoccupation de nos Etats. C'est sous cet angle que les politiques publiques sont davantage orientées vers une utilisation optimale des ressources affectées aux projets qui y sont dédiés. Dans ses orientations générales, l'OMVS accorde une importance centrale au respect d'une utilisation rationnelle des fonds accordés par les bailleurs. Pour y arriver, le recours aux outils de diagnostic financier a un rôle pertinent.

Parmi ceux, s'avère indispensable pour un diagnostic financier. Elle conduit à un diagnostic financier fiable, cohérent et complet. Ce dernier est donc d'une importance primordiale pour la pérennité de tout projet. L'absence de ce diagnostic financier et la faiblesse du niveau de capitalisation constituent ainsi des freins au développement recherché.

Pour pallier à ces faiblesses, nous mettrons en application les outils afin de rendre le système financier plus cohérent. En sus, l'objectif est aussi de faire migrer du langage financier vers un langage universel.

II : OBJECTIFS DE RECHERCHE

L'organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS), est un organisme supranationale composé de quatre (4) pays qui ont des réalités socio-économiques commune.

L'objet de ce mémoire est de comprendre le fonctionnement de l'OMVS et précisément les procédures financière du PGIRE, qui sera l'élément central de notre travail, depuis la source financière jusqu'à l'exécution de financement, sans oublier le suivi financier.

Ce mémoire a comme objectifs spécifiques :

Objectif spécifique 1 : de procéder au diagnostic financier du projet PGIRE

Objectif spécifique 2 : de formuler sur la base des résultats de ce diagnostic des pistes de recommandations pour une amélioration de la gestion organisationnelle et financière du **PGIRE 2**.

III : HYPOTHESES DE RECHERCHE

Toute recherche, quel que soit son objectif final, demande nécessairement de poser des hypothèses. Celles-ci se définissent comme une proposition visant à fournir une explication vraisemblable d'un ensemble de faits, et qui doit être soumise au contrôle de l'expérience ou vérifiée dans ses conséquences. Dans le souci de répondre avec précision à ces questions, nous formulerons deux hypothèses de recherche. Ces hypothèses feront l'objet de confirmation ou d'infirmer à la suite du diagnostic qui sera effectué.

Hypothèses spécifiques :

Hypothèse 1 : le succès du **PGIRE 1** a motivé les bailleurs d'appuyer plus le projet dans la continuité et de performer pour le **PGIRE 2**.

Hypothèse 2 : Les conditions de vie des cibles se sont améliorées grâce au **PGIRE**

CHAPITRE II : CADRE ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIQUE

Il est nécessaire, pour une meilleure compréhension du sujet de l'étude, de voir le contexte général du PGIRE. Ceci pour mieux appréhender les enjeux économiques et sociaux.

SECTION 1 : CADRE D'ETUDE

Le débat sur l'eau est passé du calcul technique des bilans hydriques et de l'évaluation des ressources disponibles, à la question de comment satisfaire les demandes d'une population mondiale en pleine croissance. La question de la répartition entre les usages dominants a entraîné la naissance d'une nouvelle approche dite « intégrée » impliquant un large éventail de domaines, d'aspects sociaux et politiques. Cette gestion des usages inclut celle de la nature. Lors de la conférence de Mar del Plata en 1971 la communauté internationale a entamé une réflexion stratégique sur la question. Les participants ont lancé la décennie de l'eau de 1980 à 1990. La notion de GIRE a pris naissance lors des consultations informelles de Copenhague en 1991. Elles ont été concrétisées lors de la conférence de Dublin en 1992 où les principes directeurs d'une gestion efficace de l'eau ont été arrêtés.

Le sommet de la Terre à Rio en 1992 a traité en détail de la question de l'eau. L'eau doit être gérée en préservant l'environnement dans le cadre d'une politique de développement durable. Trois objectifs ont été retenus pour intégrer des éléments de la qualité de l'eau à la gestion des ressources en eau. Il s'agit du maintien de l'intégrité des écosystèmes par la protection des écosystèmes aquatiques contre la dégradation des bassins; de la protection de la santé publique, incluant l'eau potable et le contrôle des vecteurs de maladies. Lors du sommet mondial de Johannesburg pour le développement durable en 2002, l'ensemble des Etats membres des Nations Unies se sont engagés à mettre en place des politiques et des stratégies de gestion intégrée des ressources en eau pour 2005, mais cet objectif n'a été que partiellement atteint.

Le concept de GIRE est issu d'un certains nombre de constats au niveau de la gestion de la ressource en eau. La gestion traditionnelle de l'eau s'est avérée être sectorielle, non participative, spatialement inadéquate et financièrement coûteuse. Les objectifs de la

GIRE visent singulièrement à dépasser ces constats, qui sont de rassembler les usagers concilier les usages et faire émerger des leaderships locaux.

Il est impensable à une croissance sans sa présence sur tous les secteurs de l'économie, notamment l'agriculture, la production d'énergie, l'industrie et les activités extractives. La gestion de l'eau est donc vitale pour l'humanité mais aussi pour le reste des espèces. Sa gestion a un impact sur la santé, l'éducation et les moyens de subsistance des populations, est cruciale au développement économique durable et à la réduction de la pauvreté.

Or, les ressources hydriques sont soumises à une sur consommation liée à la croissance démographique et au dynamisme de l'économie à l'échelle mondiale, avec pour conséquence des volumes disponibles qui ne peuvent satisfaire les caprices des Hommes par rapports aux ambitions universelle. Les eaux souterraines s'épuisent à causes des exigences de certaines multinationales qui ne cessent de repousser leurs limites à de nombreux endroits sur la planète, privant les générations futures et actuelles de réserves qui permettraient de résister au bouleversement climatique.

Ces activités sont responsables de la rareté des eaux douce, même si elles existent sa dégradation en terme de qualité est significatif économiquement, sans oublié écosystème terrestre et marins qui payent l'addition lourdement année après année. D'après la Banque Mondiale, deux milliards et demi de personnes sont toujours privés d'un assainissement fiable et 768 millions d'eau potable, ce qui se traduit par des milliers de décès quotidiens et plusieurs milliards de dollars de pertes économiques annuelles.

Dans ces deux milliards et demi de personnes, sont concernées les populations de nos quatre Etats riverains que sont la Guinée, le Mali, la Mauritanie et le Sénégal. D'où urgence et l'importance de ce programme.

L'espace socioéconomique dans lequel le PGIRE est mis en œuvre, s'étend sur une superficie de 375 000 km² et concerne une dizaine de millions d'habitants et où la pauvreté de masse est jugée très élevée.

SECTION 2 : DELIMITATION DU CHAMP D'INVESTIGATION

Le Programme de Gestion Intégrée des Ressources en Eau et de développement des usages multiples (PGIRE), destiné à renforcer l'intégration régionale des 4 pays riverains et à améliorer les conditions de vie des populations. Ce projet, conçu comme espoir de réduction de la pauvreté, est étalé sur une période (2007- 2019) scindé en deux phases pour un montant global 340 millions de \$.

On estime à 35 millions d'habitants, la population riveraine totale des 4 Etats membres de l'OMVS, dont 12 millions vivant dans le bassin. Le taux de croissance démographique quant à lui est estimé à 2,7 %, et la population devrait doubler tous les 25 ans.

La sécurité alimentaire, est l'objectif des gouvernants, mais également de répondre à la demande énergétique, d'où le PGIRE. La gestion rigoureuse des eaux notamment leurs stockages, en sus l'augmentation des ouvrages est indispensable pour la satisfaction de la demande croissante et son maintien dans le temps, sans oublié le bien-être des riverains, les maladies d'origine hydrique, le programme à accorder une importance capital pour leurs éradications afin d'assurer la santé et la prospérité économique.

Tableau 5 : activités de développement local seront conduites dans les zones prioritaires

PAYS	ZONE PRIORITAIRE	AGENCE D'EXECUTION
GUINEE	Haut -Bassin Régions de Mamou et Labé	DNGR
MALI	Haut -Bassin Cercles de Kayes et de Bafoulabé	PDIAM
MAURITANIE	Moyenne Vallée et Delta Wilayas de Gorgol et du Trarza	SONADER
SENEGAL	Moyenne Vallée et Delta Départements de Matam et de Dagana	SAED

Source : Rapport PGIRE 1

L'exécution du projet est confiée à l'Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS) qui est une institution à vocation régionale.

Pour les activités agricoles, SAED (Sénégal), la SONADER (Mauritanie), le PDIAM (Mali) et la DNGR (Guinée) sont les quatre organismes qui assurent l'exécution de certaines activités dans les quatre États riverains dans le domaine agricole.

Figure1 : Bassin versant du fleuve



Source : site de l'OMVS

Afin de mieux comprendre les enjeux au niveau régional et sous régional, l'importance et la portée de ce programme, cette légende nous permet de mettre en évidence précisément les zones concernées.

SECTION 3 : TECHNIQUES D'INVESTIGATION

Dans cette phase, nous mettrons en évidence les méthodes de collecte et d'analyse d'informations relatives au projet. Ces méthodes nous ont permis également de recueillir des données concernant l'OMVS-PGIRE.

3.1 : RECHERCHE DOCUMENTAIRE

La recherche documentaire consiste à une recherche par thématique sur le diagnostic financier. C'est dans ce sens que de nombreux ouvrages et d'articles des auteurs de ont été consultés avec une approche méthodologique. La collecte de documentation s'est faite notamment à la bibliothèque de CESAG. Et second tant, nous avons effectué un stage d'imprégnation au sein de l'OMVS-PGIRE. Et en second tant, nous avons effectué un voyage à saint louis pour crédibiliser notre démarche au centre de documentation et des archives (CDA) de l'OMVS.

Par ailleurs, nous avons procédé à une recherche bibliographique qui repose sur la documentation via internet, qui est devenu aujourd'hui un outil de recherche d'information incontournable. Pour notre étude, nous avons consulté le site de l'OMVS. Il faut également noté que l'organisation détient un journal qui retrace tout les activités de l'organisme.

3.2 : COLLECTE DE DONNEES ECONOMIQUES ET FINANCIERES

Durant la période de notre stage, nous avons recueillie des données au Département financier et comptable du PGIRE. Ces données concernent notamment les états financiers sur trois (3) années d'exercice et également des rapports d'activité et financier périodique. Dans l'analyse, nous utiliserons des techniques quantitative et qualitative afin de donner une interprétation cohérente à nos résultats.

3.3 : ENTRETIENS

Dans notre approche, nous avons élaborés un guide d'entretien avec le personnel concerné. Cette étape est entreprise pour conforter les données obtenues et également pour un diagnostic financier complet.

La démarche s'est voulue pertinente, c'est dans ce sens que les guides d'entretien ont été élaborés puis destinés aux responsables de l'OMVS et particulièrement du PGIRE notamment Le Haut commissariat, à la coordination du PGIRE et du département Comptable et Financier.

3.4 : OBSERVATIONS

Durant notre stage, nous avons pu faire connaissance avec le fonctionnement de l'organisation et particulièrement celui de PGIRE ainsi que le style de management.

Nous avons eu l'occasion de participer à une formation sur le logiciel de **tom pro 2**, technique de gestion opérationnelle par rapport aux objectifs du projet.

3.5 : LES DIFFICULTES RENCONTRES

Comme tout travail de recherche et d'enquête, on se confronte très souvent à des imprévus. Ces derniers peuvent avoir lieux à plusieurs niveaux. Dans ce cas précis, nous avons fait face à des situations complexes. L'OMVS, c'est un organisme de plusieurs Etats, donc les enjeux et les intérêts peuvent diverger.

Entre les différentes nationalités existe de temps à autres des incompréhensions, chaque partie voulant s'affirmer.

Dans le cadre de la collecte d'informations, la tâche a été quelque peu difficile. Il fallait toujours avoir l'aval du secrétaire général. Ce dernier n'étant pas toujours sur place.

En outre durant mon stage, le coordonnateur régional s'apprête à partir à la retraite.

Le poste est sénégalais, son adjoint Mauritanien voulait être promu, et ça crée un malaise hiérarchique jusqu'au sommet des différents Etats. Et, ça impacté sur mon travail.

CADRE ORGANISATIONNEL

CHAPITRE I : CADRE MACRO CONTEXTUEL

Pour mieux comprendre le PGIRE, il est impératif d'analyser l'environnement dans lequel évolue le projet, ceci pour en tirer les avantages et de se prémunir des potentiels contraintes.

SECTION 1 : PRESENTATION GEOGRAPHIQUE DU BASSIN

Le Fleuve Sénégal est l'un des plus grands fleuves d'Afrique de l'Ouest, il est long de 1.800 km et prend sa source en Guinée. Son Bassin couvre une superficie totale de 289.000 Km² répartis entre la Guinée, le Mali, la Mauritanie et le Sénégal. Il comprend quatre régions principales : le Haut Bassin, la Moyenne vallée, la Basse Vallée et le Delta. Ces régions se différencient fortement par leurs conditions topographiques et climatologiques.

Le Haut Bassin, qui va du Fouta-Djalon jusqu'à Bakel, fournit la quasi-totalité des apports en eau car il est relativement humide, les précipitations annuelles étant de 700 à 2000 mm. Les pluies tombent entre avril et octobre dans la partie montagneuse de l'extrême sud du Bassin et provoquent la crue annuelle du fleuve qui a lieu entre juillet et octobre.

La Vallée, qui s'étend de Bakel à Dagana, est une plaine alluviale encadrée par des régions semi désertiques. Elle constitue une zone d'inondation dont la largeur varie entre 10 et 20 Km, mais peut atteindre 25km. Cette région à forte vocation agricole est fertilisée chaque année par la crue du fleuve qui, sous une pente très faible, présente de nombreux méandres. Le réseau hydrographique présente au niveau de la vallée un système d'affluents/défluents qui permet le remplissage et la vidange de nombreuses cuvettes argileuses appelées Oualos. Les fonds du lit principal sont coupés par une quarantaine de seuils rocheux ou sableux gênant la navigation en eaux basses.

Le Delta, partie terminale du fleuve, en aval de Dagana, présente de multiples bras mais ne comporte en fait qu'une seule embouchure. Cette vaste zone, complètement plate, est envahie par les eaux salées de l'océan pendant la saison sèche. L'influence de la marée se fait sentir de façon assez sensible. Le fleuve est large de 400 à 500 m et présente une profondeur relativement importante.

Figure 2 : Position du fleuve par rapport aux états



Source : site de l'OMVS

SECTION 2 : PRESENTATION DE LA SITUATION GEOGRAPHIQUE ETATS RIVERAINS

II.1 LA GUINEE

La Guinée, en forme longue la République de Guinée, aussi appelée « Guinée-Conakry » du nom de sa capitale pour la différencier de la Guinée-Bissau et de la Guinée équatoriale, est un pays d’Afrique de l’Ouest. Avec une superficie 245 857 km2 et une population 11 403 026 habitants.

Elle a pris son indépendance de la France le 2 octobre 1958 contrairement aux pays francophone ouest africain qui le sont devenus un an plus tard.

Guinée se trouve sur la côte atlantique de l’Afrique de l’Ouest. Elle est entourée de la Guinée-Bissau (385 km de frontières), du Sénégal (330 km), du Mali (858 km), de la Côte d’Ivoire (610 km), du Liberia (563 km), de la Sierra Leone (652 km) et de l’océan Atlantique.

Le climat est tropical à deux saisons : la saison des pluies de mai à octobre (varie plus ou moins selon les régions) et la saison sèche. Pendant la saison des pluies, la moyenne mensuelle des précipitations peut atteindre 400 mm.

II.2. MAURITANIE

La Mauritanie, en forme longue la République islamique de Mauritanie, est un pays arabe du nord-ouest de l'Afrique, situé entre 15 et 27 degrés de latitude nord et 5 et 17 degrés de longitude ouest. La Mauritanie fait partie de l'Union africaine, l'Union du Maghreb arabe, de la Ligue arabe et de l'OMVS, en plus d'être membre de la Francophonie.

La Mauritanie est un pays de l'Afrique de l'ouest. Sa superficie est de 1 030 700 km². Avec une population de 3 804 861 habitants.

Elle possède des frontières avec l'Algérie (463 km), le Sahara occidental (1 561 km), le Mali (2 237 km) et le Sénégal. Celles-ci ont été tracées par les colonisateurs français, ce qui explique les lignes droites, sauf pour le fleuve Sénégal qui constitue une frontière naturelle entre la Mauritanie et le Sénégal. Elle est bordée à l'ouest par l'océan Atlantique (700 km). Le fleuve Sénégal a creusé une vallée le long de la frontière sud du pays. Son climat est aride, ce qui explique la faible densité de population. De plus, des sécheresses successives ont accentué la désertification du pays.

II.3. MALI

État d'Afrique occidentale, le Mali est bordé au nord et au nord-est par l'Algérie, à l'est par le Niger, au sud-est par le Burkina, au sud par la Côte d'Ivoire, au sud-ouest par la Guinée et le Sénégal et à l'ouest par la Mauritanie.

- Superficie : 1 240 000 km²
- Nombre d'habitants : 17,379 000

Le climat, tropical, varie du sud vers le nord. Au sud du 14^e parallèle, il est soudanien et soudano-sahélien, avec alternance d'une saison sèche (six à huit mois de l'année, d'octobre-novembre à mai-juin) d'abord fraîche, puis chaude, et d'une saison humide, domaine de la savane.

Pays enclavé, dénué de ressources minérales facilement exploitables, le Mali fonde son économie sur l'agriculture. Il a longtemps été considéré comme le grenier de l'Afrique de l'Ouest, mais la croissance démographique et la sécheresse ont très fortement réduit ses capacités exportatrices.

Les trois grands barrages qui ont été édifiés ont donné lieu à de vastes aménagements : Manantali sur le Sénégal, Sélingué et Markala sur le Niger. Le barrage de Markala, qui date de 1934 et draine le canal du Sahel, avait été conçu pour développer la culture du coton, produit dépendant à l'origine des achats du Royaume-Uni. La zone aménagée est peuplée de colons. Le barrage de Manantali, construit pendant les années 1980, intéresse directement les trois pays (Mali, Sénégal, Mauritanie) qui sont regroupés au sein de l'Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS).

II.4. SENEGAL

Le Sénégal est situé à l'extrême ouest du continent africain, entre 12°5 et 16°5 de latitude Nord et 11°5 et 17°5 de longitude ouest. Il couvre une superficie de 196 712 Km² et compte en 2013 une population estimée à 14 548 715 habitants selon le Rapport de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, soit une densité de 60 habitants au Km². Il est bordé par la Mauritanie au Nord, le Mali à l'Est, la Guinée Bissau au Sud et l'Océan Atlantique à l'Ouest. Coincée entre les régions de Kaolack et de Ziguinchor, la Gambie qui occupe tout le cours inférieur du fleuve du même nom constitue une enclave de plus de 300 km à l'intérieur du territoire sénégalais. Les îles du Cap-Vert sont situées à 560 km au large de la côte sénégalaise.

Le Sénégal appartient à l'Afrique subsaharienne. Le climat est de type soudano sahélien caractérisé par l'alternance d'une saison sèche allant de novembre à mai et d'une saison des pluies allant de juin à octobre. La pluviométrie moyenne annuelle suit un gradient croissant du Nord au Sud.

SECTION 3 : SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES PAYS

Nous présentons tout d'abord dans ce panorama une étude sur la situation et les perspectives économiques des quatre états concernés. La situation économique de cette zone est risquée, mais nous pouvons noter de la volonté des états à améliorer leurs scores.

Les données su-dessus nous renseignent du non diversification de l'économie des pays membres, la plupart mise leurs croissances sur le secteur minier. Cette dépendance regorge de risque lié à l'instabilité du marché des matières premières. De l'autre coté, nous pouvons constater que les projets mis en œuvre sont sous les financements étrangers.

- **Mauritanie**

Population	3,804 MILLIONS
PIB	4,286 MILLIARSD US
Environnement des affaires	D
Evaluation pays	C

Source : Site COFACE

	2012	2013	2014	2015
			(e)	(p)
Croissance PIB (%)	7	6,7	6,8	6,8
Inflation (moyenne annuelle)	4,9	4,1	3,3	4,3
Solde budgétaire / PIB (%)	2,8	-1,1	0,1	0,2
Solde courant / PIB (%)	-31,9	-30,1	--26,8	-39,4
Dette publique / PIB (%)	89,5	87,6	70	69,7

Source : Site COFACE

(e) Estimations (p) Prévisions

POINTS FORTS	PONTS FAIBLE
Soutien des bailleurs de fonds et des organisations internationales	Instabilité politique et sécuritaire persistante
Richesses minérales et halieutiques	Perméabilité des frontières et afflux des réfugiés. Croissance peu inclusive et taux de chômage élevé notamment chez les jeunes

Perspectives énergétiques (pétrole, gaz, énergies renouvelables)	Economie peu diversifiée, trop axée sur les matières premières (fer, cuivre, or, quartz, phosphates, élevage, poissons)
--	---

Source : Site COFACE

• Mali

Population	17,379 MILLIONS
PIB	12,043 MILLARDS US
Environnement des affaires	C
Evaluation pays	D

Source : Site COFACE

	2012	2013	2014 (e)	2015 (p)
Croissance PIB (%)	0,0	1,7	5,8	5,5
Inflation (moyenne annuelle)	5,3	-0,6	1,0	2,5
Solde budgétaire* / PIB (%)	-1,3	-2,7	-5,8	-4,4
Solde courant / PIB (%)	-2,7	-5,3	-8,9	-9,6
Dette publique / PIB (%)	29,9	32,1	32,5	33,6

Source : COFACE

(p) Prévisions

* hors dons

POINTS FORTS	POINTS FAIBLE
Troisième producteur d'or en Afrique (derrière l'Afrique du Sud et le Ghana)	Situation sécuritaire fragile
Importance des fonds transférés par les migrants	Forte dépendance à l'or
Annulations de dette dans le cadre des	Economie vulnérable aux chocs climatiques

initiatives PPTE et IADM, soutien des bailleurs de fonds

Source : Site COFACE

Avec une volonté politique et une stratégie dans le monde des affaires, le Mali peut faire face aux chocs exogènes des crises économiques.

• GUINEE

Population	11,403 MILLIONS US
PIB	6,77 MILLIARDS US
Environnement des affaires	D
Evaluation pays	D

Source : Site COFACE

	2012	2013	2014
Croissance PIB (%)	3,8	2,3	0,4
Inflation (moyenne annuelle)	15,2	11,9	10,1
Solde budgétaire* / PIB (%)	-3,3	-5,2	-5,9
Solde courant / PIB (%)	-25,9	-21,1	-17,1
Dettes publiques / PIB (%)	35,4	39,5	36,5

Source : Site COFACE

POINTS FORTS	POINTS FAIBLE
Importantes réserves de bauxite	Dépendance aux cours des produits miniers et de l'énergie
Gisements de fer, d'or, de diamant, d'uranium et de pétrole encore largement inexploités	Manque d'infrastructures, notamment dans le secteur électrique
Potentiel hydro-électrique important	Environnement des affaires difficile
Réduction de la dette extérieure dans le cadre des initiatives PPTE et IADM	Risque de propagation du virus Ebola Instabilité politique, conflits ethniques

Source : Site COFACE

• **SENEGAL**

Population	14,54 MILLIONS
PIB	15,881 MILLIARDS
Environnement des affaires	B
Evaluation pays	B

Source : Site COFACE

	2012	2013	2014 (e)	2015 (p)
Croissance PIB (%)	3,4	3,5	4,9	5,0
Inflation (moyenne annuelle)	1,4	0,7	0,0	1,2
Solde budgétaire / PIB (%) hors dons	-8,7	-8,0	-7,9	-6,7
Solde courant / PIB (%)	-10,8	-10,4	-10,0	-8,9
Dette publique / PIB (%)	43,4	46,8	50,0	50,3

Source : Site COFACE

(p) Prévisions

* hors dons

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
Raffermissement de la croissance lié à la mise en œuvre de grands projets d'investissement	Activité et exportations soumises aux aléas climatiques, à l'irrégularité de l'approvisionnement énergétique et à l'évolution du cours des produits de base
Stabilité politique	Persistance d'importants déficits jumeaux (budgétaire et courant)
	Pauvreté et disparités régionales

Source : Site COFACE

Le Sénégal a une forte potentialité de développement, car avec le nouveau programme du gouvernement actuel, notamment le Plan Sénégal émergents(PSE), nous pouvons espérer une amélioration de la situation économique

Analyse des notes risque pays :

La note B : Les perspectives économiques et financières présentent des incertitudes. Le contexte politique peut connaître de fortes tensions. L'environnement des affaires peut présenter d'importantes lacunes. La probabilité moyenne de défaut des entreprises se situe à un niveau assez élevé.

La note C : Les perspectives économiques et financières sont très incertaines. Le contexte politique peut être instable. L'environnement des affaires comporte d'importantes lacunes. La probabilité moyenne de défaut des entreprises est élevée.

La note D : Les perspectives économiques et financière sont très incertaines. Le contexte politique est très instable. L'environnement institutionnel et celui des affaires est très difficile. La probabilité moyenne de défaut des entreprises est élevée

CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'ORGANISATION ET DU PROJET

Dans ce chapitre, nous verrons l'évolution quand à la création de cette organisme qui à cheminer depuis la colonisation, et en suite verrons quelle place occupé le PGIRE dans l'organisation et quels sont les enjeux régionaux par rapport au projet.

SECTION 1 : HISTORIQUE ET PRESENTATION DE L'OMVS

Historique

L'initiative de la gestion des ressources du fleuve Sénégal a commencé lors de la colonisation. Elle s'est effectuée par différentes phases notamment avec:

- la Mission d'Etudes et d'Aménagement du fleuve Sénégal (MEAF), en 1934 ;
- la Mission d'Aménagement du fleuve Sénégal (MAS), en 1938, qui devient en 1959 un organe commun au service des pays riverains du fleuve,
- le Comité Inter-Etats en 1963, qui regroupait la Guinée, le Mali, la Mauritanie et le Sénégal ;
- l'Organisation des États Riverains du fleuve Sénégal en mars 1968 à Labé (République de Guinée).

Présentation de l'OMVS

L'OMVS (Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal) regroupe la République de Guinée, la République du Mali, la République Islamique de Mauritanie et la République du Sénégal. La République de Guinée a été admise tout récemment au sein de l'organisation en 2006.

L'Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal a été créée en 1972 avec pour mandat de sécuriser les économies des États concernés et d'atténuer la vulnérabilité des conditions de vie des populations par la mise en valeur des ressources hydriques et énergétiques.

C'est une organisation interétatique créée par une convention qui donne au fleuve Sénégal le statut de « fleuve international » en vue de garantir la liberté de navigation et qui institue le principe d'un accord préalable des Etats-membres aux projets susceptibles de modifier les caractéristiques du fleuve.

Cette convention définit la structuration de l'OMVS et lui assigne une mission qui tient en cinq points :

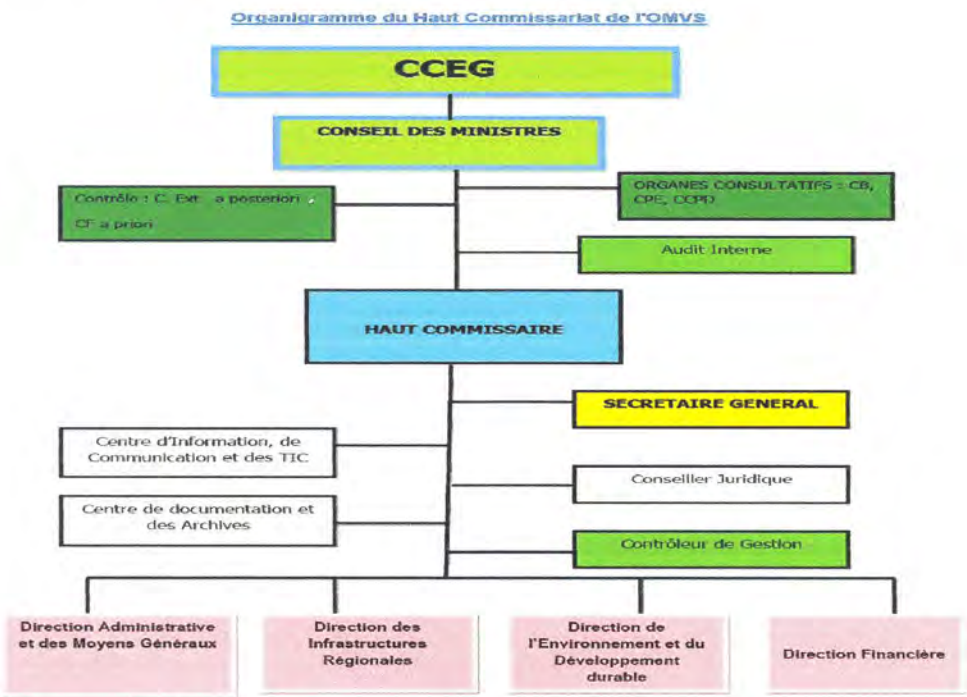
- ✓ réaliser l'objectif de sécurité alimentaire pour les populations du bassin et, partant, de la sous-région ;
- ✓ réduire la vulnérabilité des économies des Etats-membres de l'Organisation face aux aléas climatiques ainsi qu'aux facteurs externes ;
- ✓ accélérer le développement économique des Etats-membres ;
- ✓ préserver l'équilibre des écosystèmes dans la sous-région et plus particulièrement dans le bassin ;
- ✓ sécuriser et améliorer les revenus des populations de la vallée.

Dans le cadre de ses missions, l'OMVS s'assure du concours de nombreux bailleurs de fonds pour le financement des programmes et des projets.

Depuis la déclaration de Nouakchott le 21 mai 2003, une nouvelle « feuille de route » pour le cadre d'intervention de l'OMVS a été élaborée. Le cadre d'intervention est axé sur :

- la structuration et le renforcement de la gestion concertée impliquant, de manière itérative, tous les acteurs du bassin, gage de légitimité,
- l'approche inclusive pour fonder un programme de coopération nécessaire à la gestion transfrontalière des ressources,
- l'action dans un cadre environnemental stratégique et participatif pour un développement écologiquement durable du bassin du fleuve Sénégal.

• 1. Organigramme générale de l'OMVS



Source : Site OMVS

➤ **Conférence des chefs état et de gouvernement (CCEG)**

Instance suprême dont la présidence est assurée à tour de rôle et pour un mandat de deux ans et qui définit la politique de coopération et prend toutes les décisions relatives au développement économique.

Elle s'appuie généralement sur les rapports des conseils des ministres afin d'affiner leur prise de position sur une situation donnée.

➤ **Conseil des Ministres**

Présidé à tour de rôle par chaque État membre, il élabore la politique générale d'aménagement du bassin du fleuve Sénégal, de la mise en valeur de ses ressources et de la coopération entre les États. Ses décisions sont prises à l'unanimité. Le Conseil des ministres détermine les projets devant être réalisés et leur ordre de priorité, ainsi que la

contribution de chaque État membre pour le financement des opérations, la recherche et l'administration de l'Organisation.

➤ **Haut-commissariat**

Il applique les décisions du Conseil des Ministres, rend compte périodiquement des exécutions, ainsi que de toute initiative prise dans le cadre des directives reçues et dans la limite des pouvoirs qui lui sont délégués.

➤ **Secrétariat général**

Il applique la politique générale de l'organisme sous la supervision du HC. Il est nommé par le conseil des Ministres, au même titre que le Haut-commissariat. Il organise les réunions avec les partenaires, rend compte au Haut Commissariat.

SECTION 3 - ORGANISATION DU PGIRE

Le Programme de Gestion Intégrée des Ressources en Eau et de Développement des Usages à Buts Multiples (PGIRE DUBM) dans le Bassin du fleuve Sénégal (BFS) est une intervention à vocation régionale qui concerne les quatre Etats riverains du fleuve Sénégal : la Guinée, le Mali, la Mauritanie, et le Sénégal. Il vise à promouvoir le développement économique et social de ces Etats, conformément aux Missions de l'Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Sénégal et en accord avec les stratégies de la Banque Mondiale en matière d'intégration régionale, dans le secteur de l'eau et d'assistance aux pays.

Globalement, le programme est conçu pour appuyer l'OMVS à développer la gestion intégrée des ressources en eau du bassin du fleuve Sénégal avec des impacts significatifs à court, à moyen et à longs termes. Le programme s'étend sur deux phases. Dans sa première phase, le programme cible une population de bénéficiaires de deux millions de personnes vivant dans la zone d'intervention.

Projet est exécuté par le Haut Commissariat de l'OMVS qui joue un rôle clé de supervision et de coordination au nom des Etats participant au Projet. Le Haut Commissaire assure la présidence du Comité de Pilotage. La Banque Mondiale et les autres bailleurs de fonds sont en contact direct et permanent avec le Haut Commissariat de

l'OMVS pour assurer des niveaux de coopération maximum permettant la réussite du Projet.

1- Objectifs à long terme

Le Programme de Gestion Intégrée des Ressources en Eau et de Développement des Usages à Buts Multiples vise à promouvoir la croissance et à améliorer, de manière significative, les conditions de vie des populations dans le Bassin du fleuve Sénégal où le niveau de pauvreté sera réduit.

2- Objectifs à court et à moyen terme

Le programme vise, par le développement au niveau local d'usages à buts multiples des ressources en eau, à promouvoir des activités de production qui généreront des revenus pour les populations locales. Il a pour ambition d'améliorer le cadre qui sous-tend le développement du bassin à travers des interventions de consolidation et de modernisation des institutions

SECTION 3 : ACTEURS DU PROJET ET MODALITE D'EXCUTION

1- ACTEURS DU PROJET

Le Haut Commissariat de l'OMVS en tenant compte des compétences existantes en son sein, désigne une équipe pluridisciplinaire chargée de la mise en œuvre du Projet. Cette équipe est complétée par un personnel dont l'expertise est requise pour compléter les ressources humaines mobilisées par le Haut commissariat. Ce personnel complémentaire comprend :

- ✓ Un Coordonnateur Régional du Projet ;
- ✓ Un Spécialiste en passation des marchés ;
- ✓ Une Assistante au Projet ;
- ✓ Un Expert Gestionnaire Financier ;
- ✓ Un Comptable ;
- ✓ Un Archiviste chargé de la documentation et des archives au niveau de la passation des marchés ;
- ✓ Un Socio économiste chargé du Suivi-Evaluation ;

- ✓ Un Expert en Environnement et Gestion des Ressources Naturelles ;
- ✓ Un Expert en pêche traditionnelle ;
- ✓ Un Expert en Développement Hydro agricole ;
- ✓ Un Expert en Santé.

- **Coordonnateur Régional du Projet**

Le Coordonnateur Régional du Projet assure sous l'autorité directe du Haut Commissaire la coordination, le suivi, la planification et la gestion du Projet. Le Coordonnateur est basé dans les locaux du Haut Commissariat de l'OMVS et travaille en étroite collaboration avec les autres structures de l'OMVS pour assurer la mise en œuvre effective du Projet. Il assure le secrétariat du comité de pilotage.

- **Expert Gestionnaire Financier**

L'Expert Gestionnaire Financier travaille sous l'autorité du Coordonnateur du Projet et sous la supervision directe du Chef de la Division des Financements Extérieurs, en étroite collaboration avec les Agences d'exécution et les Cellules Nationales pour s'assurer de la mise en œuvre efficace et efficiente du Projet conformément aux normes de gestion financière de la Banque mondiale et des autres bailleurs de fonds.

- **Un Socio économiste chargé du Suivi-Evaluation**

Sous l'autorité du Coordonnateur et la supervision du Chef du Service de l'Observatoire de l'Environnement, du Chef de la Division Suivi-Evaluation de la Direction Technique, il met en œuvre les procédures de suivi évaluation (S&E) définies dans le Manuel de S&E du Projet et les directives contenues dans le Manuel d'exécution du Projet.

- **Un Spécialiste en passation des marchés**

Sous l'autorité du Coordonnateur Régional, le Spécialiste chargé de la passation des marchés fournit l'expertise technique pour le volet du Projet le concernant. En collaboration avec l'Expert en passation de marchés de l'OMVS, il veillera à ce que les marchés soient passés conformément aux procédures de passation fixées dans le présent manuel et à celles prévues par la Banque mondiale et les autres bailleurs de fonds. Il conseillera et aidera les Cellules nationales dans la conclusion des contrats prévus dans le Projet et il assurera une bonne exécution du Projet selon le calendrier prévu.

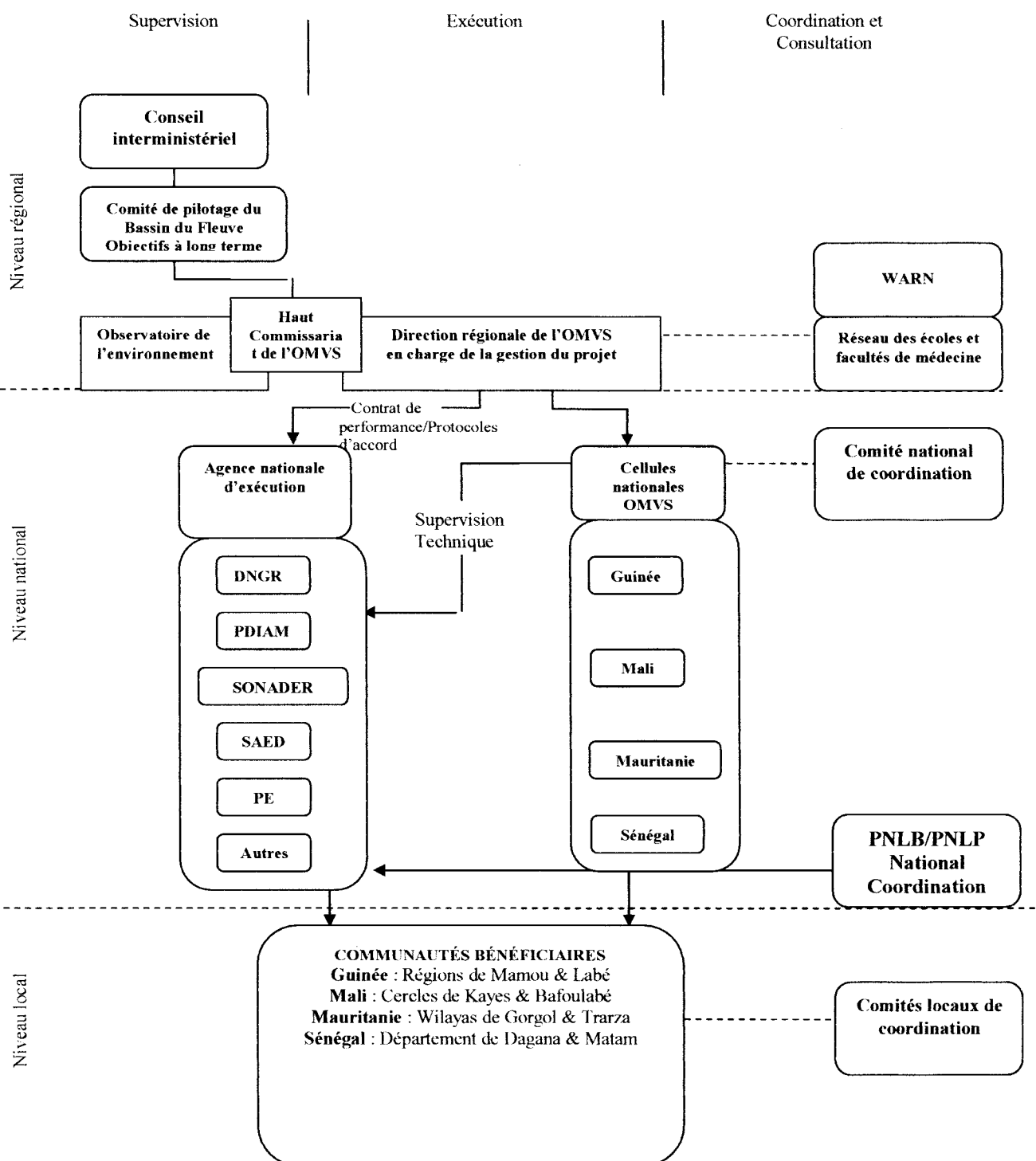
- **Cellules nationales :**

Au niveau de chaque État, l'organe représentant l'OMVS est basé dans une cellule nationale, laquelle est directement liée au Comité d'experts des États membres institué par le Conseil des ministres pour consultation. Chaque cellule nationale participe à la réalisation des projets de l'OMVS, et les coordinateurs de cellules nationales sont des membres permanents de l'organe consultatif de l'Organisation. En outre, ils sont des membres clés de la Commission permanente des eaux. Les objectifs des cellules nationales sont étroitement liés au programme de l'Organisation bien qu'ils puissent légèrement différer d'un État à l'autre.

2- MODALITES D'EXECUTION DU PGIRE

Le schéma ci-dessous, nous indique d'une manière générale les acteurs du projet et leurs rôles selon les objectifs qui leur sont fixé.

Figure 3 : Schéma institutionnel de la mise en œuvre du programme.



CADRE PRATIQUE

CHAPITRE I : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULATATS

Dans cette partie, le travail consistera à exploiter les données recueillies tout au long de notre stage. Nous procéderons à une approche basée sur des outils quantitatifs afin de se prononcer sur les activités.

SECTION 1 : SOURCES DE FINANCEMENT DU PGIRE

Le montant total proposé pour les deux phases du projet (PGIRE 1 et 2) s'élève à 340 millions de dollars, dont le budget de la première phase (PGIRE 1) estimé à 140 millions de dollars comprenant un crédit IDA au titre duquel le Mali, la Mauritanie et le Sénégal recevront chacun 30,6 millions de dollars ; plus un don IDA de 18,04 millions de dollars à la Guinée, ainsi que des ressources proposées à hauteur de 31 millions de dollars et devant provenir de fonds de contrepartie nationale, et de bailleurs de fonds sous forme de cofinancement et de financement parallèle. À côté des activités des bailleurs de fonds, les activités d'investissement par secteur ont été considérées comme une autre approche possible, mais cela ne contribue pas à l'intégration régionale.

Tableau 6 : principaux partenaires financiers (subvention et prêts/crédits confondu).

Sources	Monnaie Nationale	Devises	TOTAL
Emprunteur /Bénéficiaire	8,40	3,60	12
Association internationale de développement (IDA)	31	79	110
Banque africaine de développement	0,60	1,40	2
Union européenne	0,50	1,30	1,8
Pays bas : Ministère des affaires étrangères et ministère de coopération pour le développement	2,32	6	8,32
Agence française de développement	1,93	4,7	6,63
TOTAL	44,75	96	140,75

Source : Rapport du PGIRE I

En observant le tableau ci-dessus, nous constatons les sources de financement sont d'origine diverse. Cela montre que le projet à développer des partenariats afin d'atteindre ses objectifs qui est d'améliorer les conditions de vie des populations. La stratégie de diversification des bailleurs est à louer.

IDA : De par ses prêts, ses conseils en matière de politique de développement et son appui technique, la Banque Mondiale soutient toute une série de programmes visant à lutter contre la pauvreté et à améliorer les conditions de vie dans les pays en développement.

L'IDA aide les pays les plus pauvres du monde à lutter contre la misère en leur concédant des crédits, c'est-à-dire des prêts à taux d'intérêt zéro avec un différé de paiement de 10 ans et des échéances de remboursement de 35 à 40 ans. On appelle souvent ces crédits des « prêts sous conditions privilégiées ».

SECTION 2 : PROCEDURES BUDGETAIRES

Préparation du budget

La préparation du budget de l'année N+1 démarre au mois septembre de l'exercice budgétaire en cours N.

Les Coordonnateurs de différentes cellules nationales et les responsables des agences d'exécutions, en relation avec les partenaires directs pour la mise en place du budget de leurs structures à la base :

- Des orientations et priorités définies par le Comité de Pilotage du Projet ;
- Des rapports d'évaluation externe des activités du Projet
- Des rapports d'exécution technique et financière des activités du Projet par structure ;
- De l'enveloppe budgétaire allouée à la structure par le Comité de Pilotage.

Le budget préparé par les diverses Cellules Nationales OMVS et Agences d'exécution est transmis au Coordonnateur Régional au plus tard à la fin du mois de septembre pour centralisation et consolidation.

Centralisation et consolidation du budget

La Coordination Régionale a la responsabilité de la centralisation et la consolidation des budgets présentés par les Cellules Nationales et Agences d'exécution. Le Coordonnateur

Régional, en relation avec l'Expert Gestionnaire Financier procède à l'établissement du budget annuel du Projet. Après établissement du budget annuel du Projet, le Coordonnateur transmet le Projet au Directeur Administratif et Financier de l'OMVS qui vérifie et réunit les différents responsables des centres budgétaires pour validation du projet de budget. Le projet de budget est transmis pour avis au Haut Commissaire de l'OMVS par le Directeur Administratif et Financier de l'OMVS.

Approbation du budget

Après contrôle par le Haut Commissaire de l'OMVS, le projet de budget est soumis au Comité de Pilotage pour examen validation avant approbation définitive par le Conseil des ministres de l'OMVS lors de sa session budgétaire de l'année en cours.

Avis de non objection de la Banque mondiale ou des autres bailleurs de fonds

Le Haut Commissaire de l'OMVS transmet le budget à la Banque mondiale ou aux autres bailleuses de fonds et aux autres bailleurs de fonds dès son approbation, pour avis de non objection.

Traitement du budget approuvé

Après avis de non objection de la Banque mondiale ou des autres bailleurs de fonds, le Haut Commissaire impute le budget approuvé au Directeur Administratif et Financier de l'OMVS qui le transmet au Coordonnateur Régional et à l'Expert Gestionnaire Financier. L'Expert Gestionnaire Financier renseigne le module budgétaire du logiciel comptable au plus tard le 31 décembre de chaque année. Le Directeur demande au Coordonnateur Régional de diffuser le budget aux différents centres budgétaires et au Contrôleur Financier de l'OMVS.

SECTION 3 : CHOIX DES INDICATEURS

Le PGIRE est un programme socio économique, financé par des institutions étrangères dans le cadre de leurs objectifs. Pour avoir une meilleure visibilité des activités, nous mettrons en évidence quelques indicateurs pour statuer sur le niveau des réalisations.

Pour une analyse saine de ce projet, nous avons jugés nécessaire de limite cette étude sur trois exercices. Ces exercices font l’objet d’un rapport trimestriel.

Dans ce cas précis, le choix des indicateurs s’est fait sur une base sélective afin d’être en phase avec le projet, il est important de préciser que le PGIRE est un programme de développement. Donc, l’objectif n’est pas de faire des profits, d’où la pertinence de ces indicateurs ci après.

Comme indicateurs nous avons retenu:

- Montants décaissés et Taux de décaissements
- Taux de mobilisation
- Analyse de la trésorerie
- Taux d’exécutions budgétaire
- Analyse par composante
- Etude comparatif entre les agences d’exécutions : TRI et TRE

Tableaux 7 : Les Montants décaissés pour les états durant les périodes considérées.

	2010	2011	2012	TOTAL
GUINEE	2 677 995,8 7	7 303 582,49	10 660 532,8 8	20 642 071,24
MALI	9 209 891, 34	11 120 461,0 6	14 916 355,0 6	35 246 707,46
MAURITAN IE	16 338 072, 94	17 310 175,3 2	20 495 242,6 1	54 143 490,87
SENEGAL	13 038 974, 48	15 538 491,5 6	19 168 540,8 8	47 746 006,72
TOTAL	41 263 974, 63	51 272 710, 43	65 240 671,4 3	778 276,5

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre)

Graphique 1 :Montants decaissés par conventions de financement de 2010 à 2012



Source : Données PGIRE traités par l'auteur

Ce graphique nous donne les montants décaissés par IDA pour les états, selon leurs crédits, plus le montant est important, plus les activités le sont, on peut dire que la Mauritanie a réalisée des activités significatives et s'est distinguée sur la période considérée.

Taux de décaissements

Il représente le rapport entre le montant des décaissements de l'année fiscale et le montant total des sommes non décaissés en début de l'année fiscale considérée.

- L'année fiscale commence de juillet de l'année t-1 à juin de l'année t.

Source : Revue de la performance du portefeuille de projet financé par BM

- Situation de financement

La Banque Mondiale a signé avec les Etats Membres de l'OMVS quatre conventions de financements pour un montant total de 76 800 000 DTS soit environ 110 000 000 USD équivalent pour la réalisation du projet de gestion intégrée des Ressources en Eau et de développement des Usages Multiples du Bassin du fleuve Sénégal (PGIRE).

Ce Montant se répartit comme suit.

Tableau 8 : Crédit IDA

	DTS
GUINEE	12 600 000
MALI	21 000 000
MAURITANIE	22 200 000
SENEGAL	21 000 000
TOTAL	76 800 000

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre)

- Décaissements crédits IDA**

Les fonds effectivement décaissés sur les crédits IDA à la date du **31 Décembre 2010** se présente comme suit :

Tableau 9 : Décaissement IDA au 31 Décembre 2010

CONVENTION	MONTANTS (DTS)	
	DECAISSE	NON DECAISSE
CONVENTION GUINEE	2 677 995,87	9 922 004,13
CONVENTION MALI	9 209 891, 34	11 637 062,96
CONVENTION MAURITANIE	16 338 072,94	5 702 891,27
CONVENTION SENEGAL	13 038 014,48	7 771 351,57
TOTAL	41 263 974,63	35 003 309,93

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre)

Soit un taux global de décaissement de 53,73% ($41\,263\,974,63 \times 100 / 76\,800\,000$)

Fonds effectivement décaissés sur les crédits IDA à la date du **31 Décembre 2011** se présente comme suit :

Tableau 10 : Décaissement IDA au 31 Décembre 2011

CONVENTION	MONTANTS (DTS)	
	DECAISSE	NON DECAISSE
CONVENTION GUINEE	7 303 582,49	5 296 417,51
CONVENTION MALI	11 120 461,06	9 879 538,94
CONVENTION MAURITANIE	17 310 175,32	4 889 824,68
CONVENTION SENEGAL	15 538 491,56	5 461 508, 44
TOTAL	51 272 710, 43	25 527 289,57

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre)

Soit un taux global de décaissement de **66,76%** ($51\,272\,710,43 \times 100 / 76\,800\,000$)

Les fonds effectivement décaissés sur le crédit IDA à la date du **31 Décembre 2012** se présente comme suit :

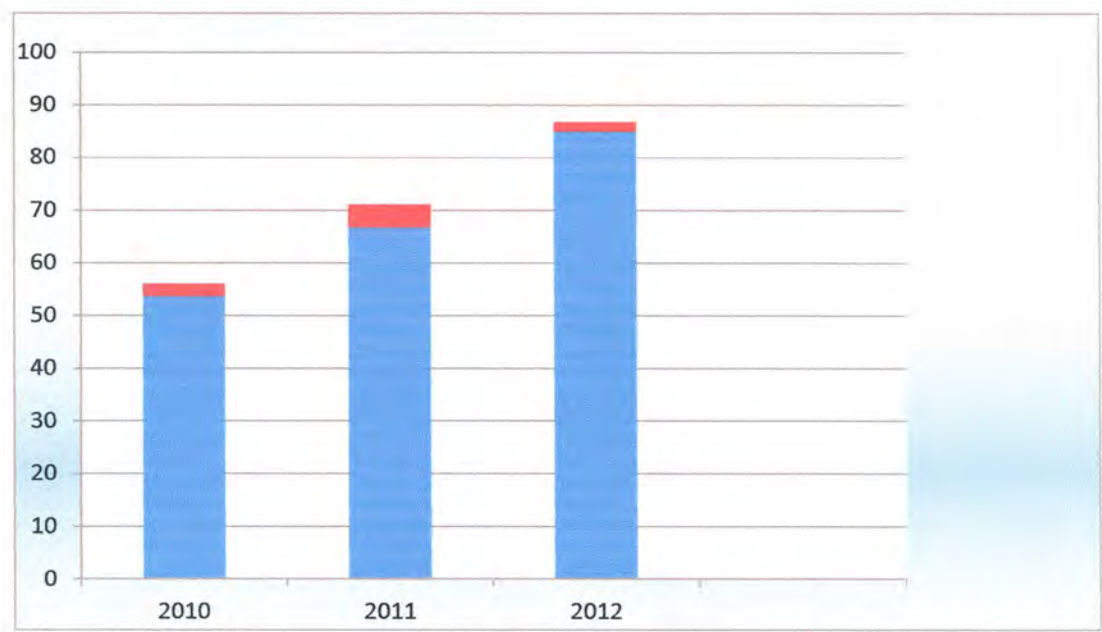
Tableau 11 : Décaissement IDA au 31 Décembre 2012

CONVENTION	MONTANTS (DTS)	
	DECAISSE	NON DECAISSE
CONVENTION GUINEE	10 660 532,88	1 939 467,12
CONVENTION MALI	14 916 355,06	6 083 644,94
CONVENTION MAURITANIE	20 495 242,61	1 704 757,39
CONVENTION SENEGAL	19 168 540,88	1 831 459,12
TOTAL	65 240 671,43	11 559 328,57

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre)

Soit un taux global de décaissement de **84,95%** ($65\,240\,671,43 \times 100 / 76\,800\,000$)

Graphique 2 : Evolution du taux décaissement de 2010 à 2012



Ce graphe nous indique l'évolution progressive du taux de décaissement, autrement dit l'évolution des montants octroyés aux Etats. Ceci dit, le nombre et importance en termes d'argent des activités progressent selon les années. En 2012, nous envoisons 95% de l'enveloppe total du projet, car faut le rappeler, c'est à cette date que le PGIRE 1 prends fin.

Source : Données PGIRE traités par l'auteur

Ce taux est en nette progression, cette progression est du à l'avancée des activités au fur des années. On peut conclure que le projet suit son programme normal.

1- TAUX DE MOBILISATION : CONTREPARTIE DES ETATS MEMBRES

Les fonds de contrepartie accompagnent le financement de l'IDA sur les composantes du projet.

Des contrats ont été signés dans le cadre du renforcement des capacités du Haut commissariat, la facilitation de l'adhésion de la guinée, le processus de la reforme, le volet santé.

Les autres engagements sur la contrepartie ont concerné surtout la modernisation de l'OMVS, et le renforcement de ses capacités institutionnelles, la modernisation du siège, des cellules nationales ainsi que le fonctionnement de la cellule de gestion du projet.

- **Prévisions de contributions des Etats-membres**

Le montant prévu pour la contrepartie du PGIRE sur 5ans est d'environ 12 million de Dollars US répartis comme suit :

Tableau 12 : Contribution des états sur 5 ans

	1 ANNEE	2 ANNEE	3 ANNEE	4 ANNEE	5 ANNEE	TOTAL
	FCFA	FCFA	FCFA	FCFA	FCFA	FCFA
GUINEE	243 013 820	243 290 216	243 013 820	243 153 018	243 013 820	1 215 483 694
MALI	361 081 260	361 357 656	361 081 260	361 219 458	361 081 260	1 805 820 894
MAURITANIE	361 081 260	361 357 656	361 081 260	361 219 458	361 081 260	1 805 820 894
SENEGAL	361 081 260	361 357 656	361 081 260	361 219 458	361 081 260	1 805 820 894
TOTAL	1 326 257 600	1 327 363 184	1 326 257 600	1 326 810 392	1 326 257 600	6 632 946 376

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre)

Tableau 13 : Taux de mobilisation au 31 Décembre 2010

Conventions	Montants FCFA		
	Montant prévus	Versement effectués	Taux de Mobilisation
GUINEE	1 033 499 725	51 806 270	5%
MALI	1 535 286 346	692 790 000	45%
MAURITANIE	1 535 286 346	672 048 072	44%
SENEGAL	1 535 286 346	655 000 000	43%
Total	5 639 358 764	2 071 644 342	37%

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre)

Soit un taux de mobilisation de 37% ($2\,072\,644 \times 100 / 5\,639\,358\,764$)

Taux de mobilisation des états membre à la date 31 décembre 2011

Tableau 14 : Taux de mobilisation au 31 Décembre 2011

Conventions	Montants FCFA		
	Montant prévus	Versement effectués	Taux de Mobilisation
GUINEE	1 215 483 694	51 806 270	4%
MALI	1 805 820 894	1 144 590 000	63%
MAURITANIE	1 805 820 894	672 048 072	37%
SENEGAL	1 805 820 894	1 315 000 000	73%
Total	6 632 946 376	3 183 444 342	48%

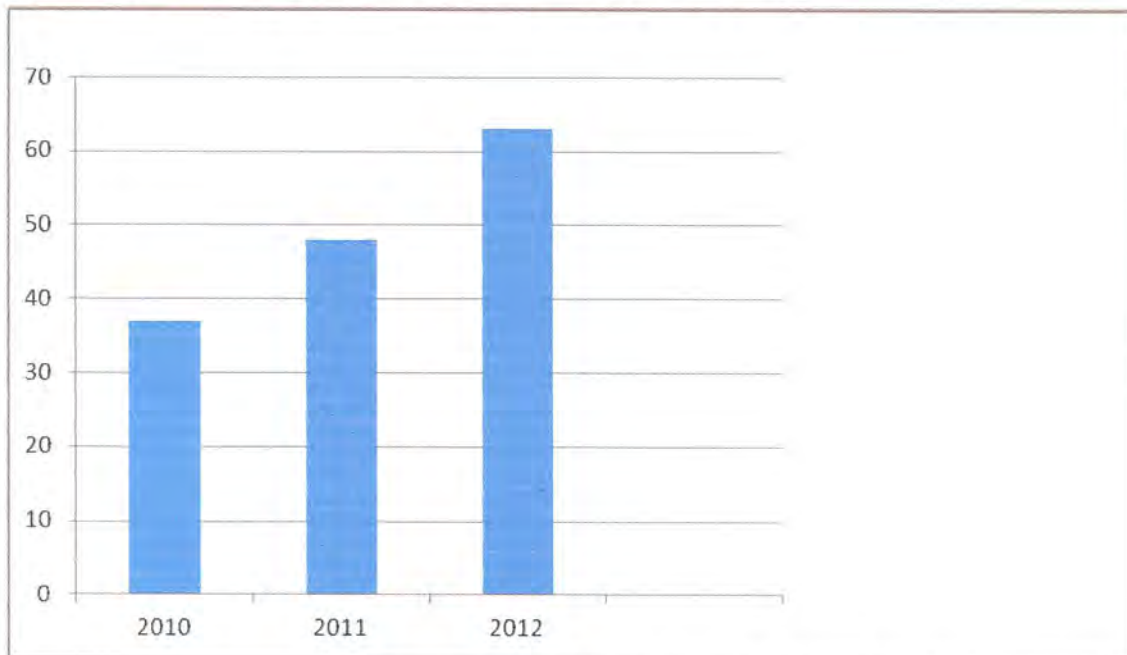
Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre)

Soit un taux de mobilisation de 48% ($3\,183\,444\,342 \times 100 / 6\,632\,946\,376$)

Taux de mobilisation des états membre à la date 31 décembre 2012

Tableau 15 : Taux de mobilisation au 31 Décembre 2012

Conventions	Montants FCFA		
	Montant prévus	Versement effectués	Taux de Mobilisation
GUINEE	1 215 483 694	835 279 600	69%
MALI	1 805 820 894	1 144 590 000	63%
MAURITANIE	1 805 820 894	672 048 072	37%
SENEGAL	1 805 820 894	1 535 000 000	85%
Total	6 632 946 376	4 186 917 672	63%

Graphique 3 : Taux de mobilisation des états de 2010 à 2012

Dans les conventions signées entre les Etats et la Banque Mondiale, Les gouvernements s'engagent à participer au financement du PGIRE, donc ceci est en nette progression au fur et à mesure que le projet avance. Ces financements sont destinés pour la plus part aux édifices.

Source : Données PGIRE traités par l'auteur

Ce graphique nous renseigne sur la progression de contrepartie des pays. Ceci est du aux engagements sur le financement certain composantes, notamment, la modernisation des institutions.

2- ANALYSE DE LA TRESORERIE :

La trésorerie regroupe l'ensemble des flux prévisionnels, classés par nature, quelle soit leur origine (Activité, investissement ou financement).

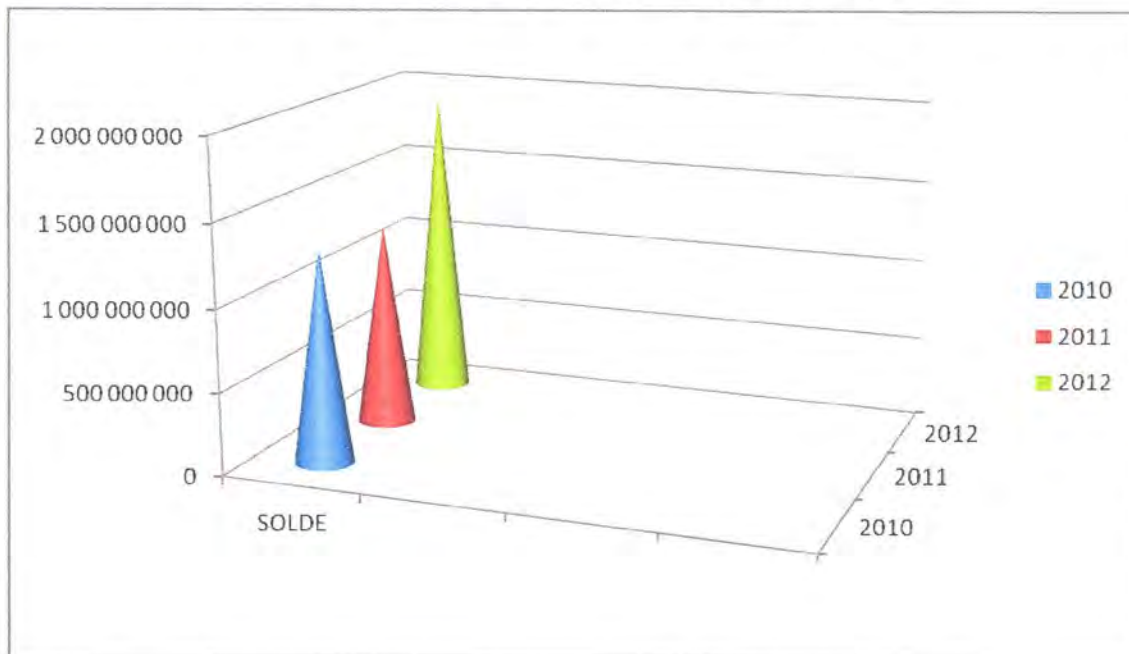
L'élaboration du budget de trésorerie repose sur la mise en place d'un système global de prévision sur une durée au moins équivalente (système budgétaire).

Les soldes de trésorerie au 31 décembre :

SOLDES	AU	MONTANTS FCFA
31/12		
2010		1 300 839 541
2011		1 238 471 904
2012		1 900 446 513

Source : Rapport financier intermédiaire (Octobre- Décembre)

Graphique 4 : Niveau de trésorerie selon les années, de 2010 à 2012



Nous observons que la trésorerie est en pic en 2012, le décaissement est faible parce que le projet tire à son terme, c'est la période où on réceptionne les travaux. Contrairement en 2011, cela s'explique par d'importante réalisation.

Source : Données PGIRE traités par l'auteur

L'année 2012, nous observons une importante liquidité par rapport aux deux autres années. Donc nous pouvons supposer d'importante réalisation ont été entretenus durant cette période.

3- PRESENTATION DES ACTIVITES PAR COMPOSANTE

Tableau 16 : Quelques composantes du projet

Numérotation des activités	COMPOSANTE 1	COMPOSANTE 2	COMPOSANTE 3
11 ; 22 ; 31	Facilitation adhésion Guinée	Pêcheries traditionnelles	Schéma d'aménagement de l'eau
12 ; 24	Modernisation et Renforcement de capacité OMVS	Paludisme et Schistosomias	
13	Réhabilitation centre de documentation		
14	Renforcement cellule de gestion projet		

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre)

4- TAUX D'EXECUTION DU BUDGET

Budget 2010 : Suivi décaissement par composante

Tableau 17 : Décaissement par composante en 2010

ELEMENTS	Budget	Réalisation 2010	Cumul Réalisation	Taux d'exécution
COMPOSANTE 1	1 110 230 887	167 307 810	981 161 180	88, 37%
COMPOSANTE 2	5 939 815 983	347 636 864	3 672 541 635	61,83%
COMPOSANTE 3	943 500 000	693 038 497	1 254 933 435	133,01%
TOTAL	7 993 546 870	1 207 983 171	5 908 636 250	73,92%

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre)

Pour la composante 1, le montant des décaissements pour le 4 ième trimestre 2010 s'élève à 167 307 810 FCFA, il s'agit principalement de l'exécution des activités liées à la facilitation de l'adhésion de la guinée, la, modernisation et le renforcement de capacités de l'OMVS et des dépenses liées à la coordination du projet.

Pour la composante 2, le montant des décaissements du dernier trimestre s'élève à 347 636 864, pour le volet santé, il s'agit principalement des activités de coordination, campagne de distribution moustiquaires, pour le volet pêche traditionnelle et paiements des consultants et acquisition d'équipement de pêches.

Pour la composante 3, le montant des décaissements est de 693 038 497 FCFA, il s'agit principalement du paiement de consultant pour études des aménagements structurants.

Budget 2011 : Suivi décaissement par composante

Tableau 18 : décaissement par composante /2011

ELEMENTS	Budget	Réalisation 2011	Cumul Réalisation	Taux d'exécution
COMPOSANTE 1	960 645 520	693 038 497	1 024 796 965	106,68%
COMPOSANTE 2	2 274 117 589	615 893 068	2 070 044 815	91,03%
COMPOSANTE 3	1 427 556 471	268 468 840	716 912 369	50,22%
TOTAL	4 662 319 580	1 046 529 213	3 811 754 149	81,76%

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre

Pour la composante 1, le montant des décaissements pour le 4 ième trimestre 2011 s'élève à, **693 038 497** il s'agit principalement de l'exécution des activités liées à la facilitation de l'adhésion de la guinée,

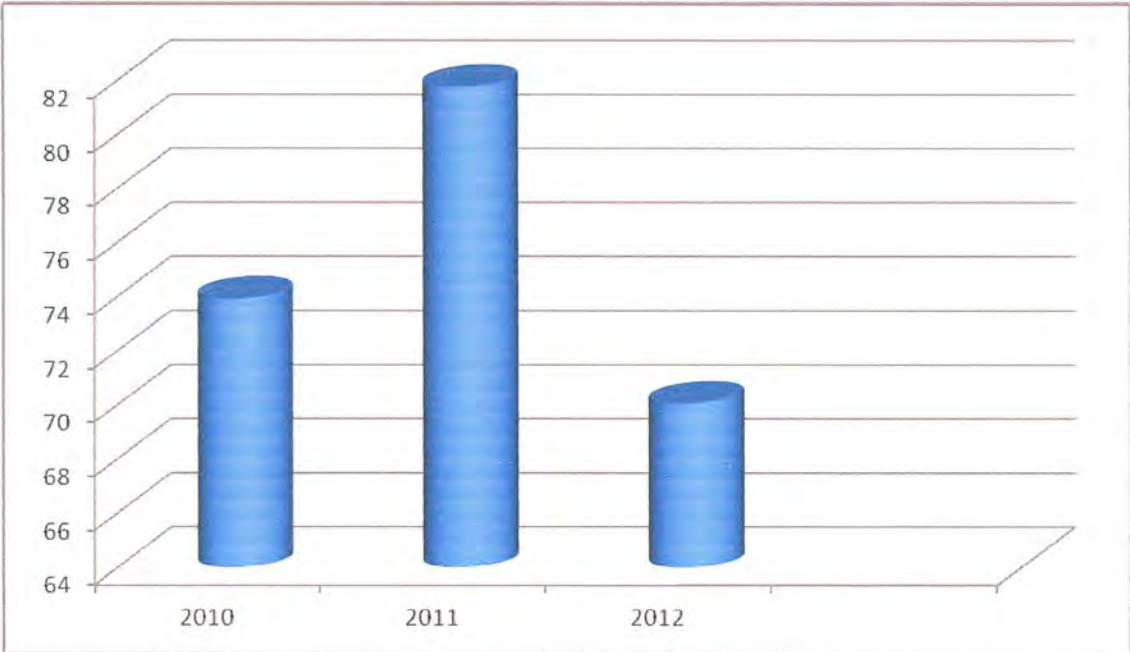
Budget 2012 : Suivi décaissement par composante

Tableau 19 : décaissement par composante 2012

ELEMENTS	Budget	Réalisation 2012	Cumul Réalisation	Taux d'exécution
COMPOSANTE 1	855 512 656	264 619 113	811 682 432	94,88%
COMPOSANTE 2	3 329 698 049	306 747 287	1 614 317 585	49,29%
COMPOSANTE 3	1 341 656 467	409 570 929	1 418 779 217	105,75%
TOTAL	5 526 867 172	980 937 329	3 871 779 234	70,05%

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre)

Graphique 5 : Taux d'exécution budgétaire de 2010 à 2012



Source : Données PGIRE traités par l'auteur

Ce graphique nous renseigne sur l'exécution du budget selon les années, on peut constater que l'année 2012, les réalisations sont moins importantes que les deux précédentes. Plus le taux d'exécution budgétaire est bas plus les réalisations le sont.

5 - ANALYSE PAR COMPOSANTES DU BUDGET

Tableau 20 : Réalisations par composantes

ELEMENTS	REALISATION 2010	REALISATION 2011	REALISATION 2012	TOTAL
COMPOSANTE 1	167 307 810	693 038 497	264 619 113	1 124 965420
COMPOSANTE 2	347 636 864	615 893 068	306 747 287	1 270 277 219
COMPOSANTE 3	693 038 497	268 468 840	980 937 329	1 942 444 666

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre)

Graphique 6 : Répartitions du budget par composantes



Source : Données PGIRE traités par l’auteur

La gestion du projet est sectionnée par composantes, le budget varie selon urgence et importance de l’activité. Nous constatons que la plus grande part du budget est destinée à la COMPOSANTE 3 qui représente les infrastructures.

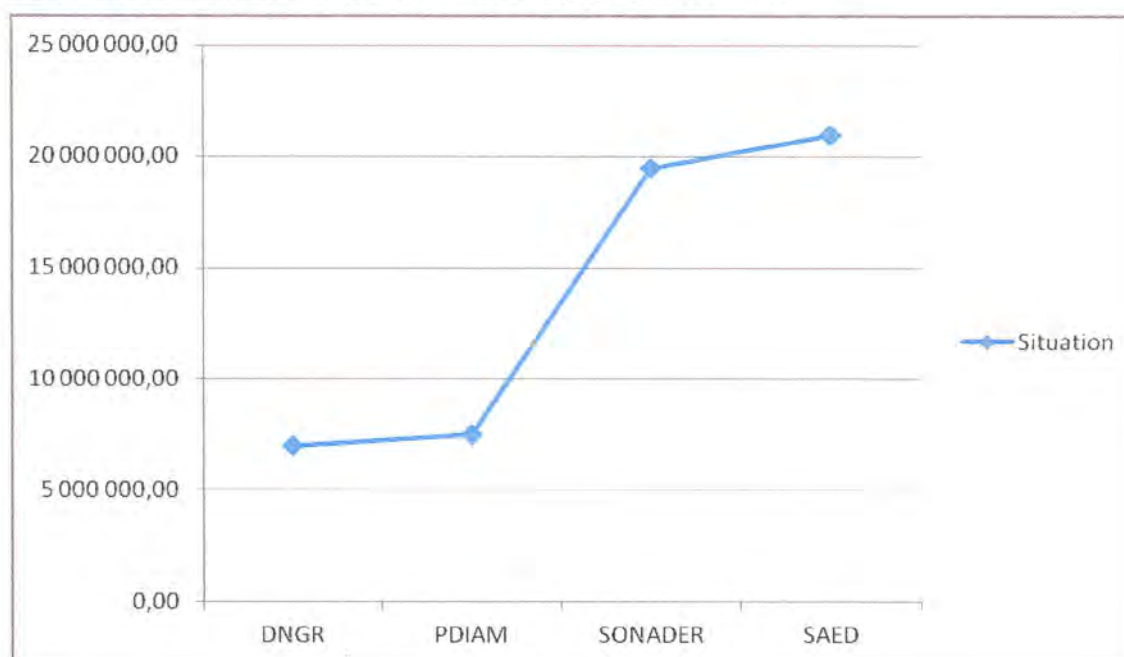
6-ETUDE COMPARATIF ENTRE LES AGENCES D'EXECUTION

Tableau 21 : Etude comparative des montants de décaissement des agences d'exécutions

BENEFICIAIRES	MONTANTS EN DTS			TOTAL
	2010	2011	2012	
DNGR	831 177,62	2 202 138,01	3 946 261,81	6 979 577,44
ADRS(PDIAM)	905 854,86	2 217 504,26	4 349 548,75	7 472 907,87
SONADER	5 775 281,79	6 127 073, 84	7 539 427,66	19 441 783,3
SAED	5 081 862,26	6 980 659,79	8 899 123,69	20 961 645.7
TOTAL	10 332 582, 72	17 527 375,90	24 734 361,91	

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre)

Graphique 7 : Etude comparative des agences d'exécution



Source : Données PGIRE traités par l'auteur

Les agences exécutions ont plus ou moins les mêmes objectifs, d'où le budget par rapport au PGIRE. Ce graphique nous renseigne sur les performances des agences d'exécutions, en tenant compte de ce dernier, la SAED s'est largement distinguée par ses réalisations au niveau national.

7-TAUX DE RENTABILITE

1- Taux de rentabilité interne

Le taux de rentabilité interne ou TRI d'un projet d'investissement est le taux qui permet d'égaliser le décaissement du à l'investissement aux flux prévisionnels générés par ce même investissement.

C'est le taux d'actualisation qui rend la valeur actuelle des bénéfices égale à celle du coût du projet. On le calcul en déterminant la valeur i dans l'équation suivante :

Pour $VAN = 0$

$$\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}$$

Avec C_t : Montant total à décaisser pour les agences d'exécution

i : Taux d'actualisation

t : la période prise en compte

n : nombre d'années

Il ressort de l'analyse financière que le projet aura un impact financier positif dans les quatre pays riverains avec un taux de rentabilité interne compris dans une fourchette allant de 18,6 % à 51,1 %. Le taux de rentabilité interne (TRI) pour l'ensemble du projet s'établirait à 36,9 %.

Tableau 22 : Taux de rentabilité interne au niveau de chaque agence

Pays	TRI
Sénégal (SAED)	51,1 %
Mauritanie (SONADER)	40,3 %
Mali (ADRS)	29,8 %
Guinée (DNDR)	18,6 %
Tous pays	36,9 %

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre

2- Taux de rentabilité économique

Elle permet d’apprécier le résultat obtenu par rapport aux moyens déployés pour l’obtenir :
Capitaux investis.

Tableau 23 : taux de rentabilité économique selon les agences

Pays	TRE
Sénégal (SAED)	35,8 %
Mauritanie (SONADER)	27,4 %
Mali (ADRS)	31,8 %
Guinée (DNGR)	12,8 %
Tous pays	29,3 %

Source : Rapport financier intérimaire (Octobre- Décembre

Selon les estimations, le taux de rentabilité économique (TRE) serait de 29,3 % pour l’ensemble du projet et de 35,8 % pour le Sénégal, de 27,4 % pour la Mauritanie, de 31,8 % pour le Mali et de 12,8 % pour la Guinée.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

A l’issue de ces travaux, nous avons jugés nécessaire de donner quelques pistes pour plus d’efficacité et d’engagement dans la phase II du projet. Ces axes d’améliorations, s’adosse sur des bases scientifique et une analyse fine.

SECTION 1 : RECOMMANDATION GENERALES

La poursuite de projet requiert une maîtrise des outils et règles de gestion spécifiques aux différents bailleurs de fonds. Ces compétences sont utiles aux responsables d’opération dans leurs progressions de carrières et pour pouvoir négocier avec les grandes institutions financières, les différents type de programme et de projets qu’il souhaite inscrire dans les plans d’investissement ou dont la mise en œuvre pourrait leur être confiée.

Un renforcement de capacités sur les procédures opérationnelles d’exécutions du projet, contribuera sans doute à amoindrir les déficits institutionnels et structurels observé mais aussi aura un impact considérable sur les capacités d’absorption des ressources financières.

Pour répondre à l'impératif d'efficacité, une certaine forme de « management de projet » doit s'imposer dans l'organisation, poussée par la mise en œuvre d'une logique axée sur les résultats et en réponses aux exigences légitimement pointeuses des bailleurs de fonds.

La prépondérance actuelle de l'organisation par projets fait appel à de nombreuses compétences, à la fois techniques et relationnelles qu'il est indispensable de développer à tous les niveaux de la hiérarchie. Même les cadres ayant été confrontés à des responsabilités au sein de l'organisation ou du projet doivent renforcer leurs compétences souvent acquise sur le terrain par une formation structurante afin de progresser dans leur aptitude à manager des projets de plus en plus complexes ou pour s'orienter vers la gestion des programmes.

La gestion courante du projet repose sur l'identification des parties prenantes, la réalisation d'un cahier de charges précis fondé sur un cadre logique solide, le suivi des coûts, les délais et avancée sur les différents objectifs, la gestion des risques et l'animation des équipes. Outre la maîtrise de chaque étape du cycle de projet, la gestion des programmes et projets dans le secteur du développement demande des compétences spécifiques telles qu'une compréhension approfondie des procédures des bailleurs, une aptitude certaine à la négociation, une capacité à mobiliser et à fédérer des équipes qu'il faut accompagner dans le changement et une sensibilisation aigüe aux problématiques de gouvernance et de transparence qui traduit par un reporting fidèle.

Il faut aussi s'inscrire dans une approche sectorielle en partageant les ressources, aussi bien humain que matérielles. Le manager doit apprendre à évaluer les projets en vue d'arbitrages entre les projets urgents, les projets stratégiques et les projets « politiques », ils doivent consolider les données des différents projets et de tenter de mutualiser les efforts et des ressources.

Une fois le cadre posé et les objectifs bien définis, il faut effectivement que le projet soit mis en œuvre, circonscrit dans un ensemble contraint de ressource, de nouvelles procédures et de délais. Au moment de l'implémentation des projets, ceux-ci s'inscrivent toujours dans le cadre imposé. Les projets de développement sont pris notamment entre une approche sectorielle globale qu'il convient de suivre et les accords de financement décidé et négociés entre les administrations nationales et les partenaires techniques et financiers.

SECTION 2 : RECOMMANDATION SPECIFIQUES

Toujours en restant sur notre ligné, ce travail à pour finalité de proposer des solutions concrètes aux problèmes des riverains. Dans ce cas précis, nous tenterons d'orienter les bailleurs de fonds et les gouvernants des différents états concernés. Le but du projet est d'améliorer les conditions de vie des populations.

Recommandations au niveau de la coordination régionale

- Eviter les tiraillements entre les différentes nationalités en cas de promotion
- Respecter les procédures
- Eviter de politiser sur les orientations stratégiques du projet.
- Organiser un voyage d'échanges entre les 4 agences d'exécution

Rôle des autorités locales

Dans chaque état du monde, la gouvernance suit une logique universelle qui n'échappe pas à nos états. Depuis l'accession à l'indépendance, la décentralisation est le seul moyen pour faire accéder aux populations de meilleures conditions de vie. La décentralisation exige des moyens techniques et financiers que nos états peinent à disposer. Les quatre (4) états riverains ont respectivement des déficits d'infrastructure, ce qui complique l'acheminement de certains produits et la circulation des populations dans leur propre pays. C'est dans cette optique que nous avons estimé une approche nouvelle pour l'atteinte de cet objectif, c'est-à-dire améliorer la vie des riverains.

Comme suggestions, on peut citer :

- Collaboration des préfectures au niveau régional.
- Assouplir les cordons douaniers
- Développer des activités pour fédérer les peuples
- Promouvoir le tourisme sur la partie navigable du fleuve.
- Favoriser le développement économique et l'intégration régionale par le biais des échanges.

Mise en place d'un comité local de gestion du projet

Dans la volonté de d'accompagner ces populations pour de meilleur cadre de vie, nous proposons une approche qui permettra aux destinataires de piloté le PGIRE à leurs niveaux compte tenu des réalités qui différent selon les pays. Par exemple la gestion des terres est complexe pour des missionnaires du PGIRE-OMVS, En collaboration avec les destinataires, des solutions concrètes peuvent aboutir.

A l'issu, de la phase I du projet, le comité de pilotage doit s'appuyer sur les réalisations et les manquements pour proposé des orientations claire dans la phase II.

Orientation dans la gestion financière

- Accompagner les acteurs nationaux à respecter les normes de gestion financière internationale :
- Orienté plus les financements vers les infrastructures afin de garantir sur le long terme un niveau de vie acceptable :
- Missionner des experts de l'OMVS dans les cellules nationales, pour des reporting financiers ;
- Le risque pays étant élevé, Au lieu que chaque état signe indépendamment ses conventions avec les différents bailleurs, l'OMVS peut servir de socle pour faire atteint aux états à des financements plus importants et moins de garantie.
- Revoir les planifications budgétaires afin de facilités les décaissements, car ceci peut entrainer un retard de réalisation des activités.

SECTION 3 : VERIFICATION DES HYPOTHESES

Suite à nos investigations, nous avons confrontés les hypothèses retenues dans la première partie à la réalité du terrain. C'est-à-dire, voir concrètement les éventuelles réalisations entretenues par le projet. Nous avons émis deux hypothèses :

Hypothèses 1 : le succès du **PGIRE 1** a motivé les bailleurs d'appuyer plus le projet dans la continuité et de performer pour le **PGIRE 2**.

Cette hypothèse est acceptée car ces activités suivantes ont été réalisées :

- Séminaire de formations pour tous experts comptable et financier des agences d'exécutions et à l'ensemble des parties prenantes du projet sur le logiciel **tom pro 2**
- GEF, c'est un projet pour la gestion de l'environnement, ce dernier est intégré dans le PGIRE 2, c'est qui rallonge le PGIRE DE 2 ans.

- Nouveau partenaires, avec la signature d'OMS pour le volet santé du projet.

Hypothèses 2 : Les conditions de vie des cibles se sont améliorées grâce au PGIRE

Cette Hypothèse est également acceptée car d'après le rapport de la coordination du PGIRE en mai 2013, les activités suivantes ont vus le jour :

- 3 ouvrages de vidange et de remplissage des cuvettes sont réparés et 2 construits ;
- 50 km de canaux d'irrigation sont construits ou réhabilités ;
- 80 km de canaux de drainage sont construits ou réhabilités ;
- 10 stations de pompage sont installées ou réhabilitées ;
- Les coopératives de femmes ayant accès aux terres irriguées ont augmenté de 5% ;
- L'aménagement d'au moins 80% des bas-fonds identifiés ;
- L'augmentation de 35 % des terres aménagées ;
- L'augmentation de 35% de la production agricole ;
- 30% des communautés vivant dans la zone couverte par le projet appliquent de meilleures pratiques de gestion des eaux et des terres ;
- La restauration de 50 km de berges ;
- 15% des communautés vivant dans la zone couverte par le projet appliquent de meilleures pratiques d'agroforesterie ;
- 15 % des pêcheurs suivis ont vu leurs captures augmenter au terme de la mise en œuvre du projet ;
- 60 % des enfants de moins de 5 ans vivant dans la zone du projet utilisent les moustiquaires imprégnées pour lutter contre le paludisme ;
- Nombre de ménages dans la zone du projet possédant au moins une moustiquaire imprégnée ;
- 60 % de la population vivant dans la zone du projet ont bénéficié d'un traitement de la bilharziose.

CONCLUSION

L'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS), qui regroupe les Républiques de la Guinée, du Mali, du Sénégal et de la République Islamique de Mauritanie, a été créée en mars 1972. Son objectif est de mettre en valeur les ressources hydrauliques naturelles disponibles en vue d'améliorer les conditions de vie des populations vivant dans le bassin du Fleuve Sénégal. Sa stratégie consiste à maîtriser les eaux des fleuves existants dans le bassin par la construction des barrages hydroélectriques qui permettent de régulariser les débits de ces fleuves et fournir de l'énergie nécessaire au développement harmonieux des pays-membres.

Les États riverains reconnaissent l'importance de la coopération régionale et soutiennent l'OMVS en qualité de chef de file des initiatives transfrontières proposées relatives aux ressources en eau. L'engagement des États membres à coopérer est plus largement confirmé par leur participation active aux institutions régionales, y compris la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). La Banque a travaillé en collaboration avec l'OMVS et les pays riverains afin d'identifier les priorités régionales dans le bassin du fleuve Sénégal.

La majorité des pays sous développés fait appel à des bailleurs de fonds internationaux et des capitaux privés pour financer une partie de leurs investissements. Par ailleurs, on a assisté au passage progressif à l'approche « par les résultats », la mise en place de ces opérations par projets est une pratique courante. Dans le contexte de mise en œuvre de ces programmes et projet internationaux de coopération, le financement du développement dans des conditions garantissant une utilisation efficace et optimale des ressources financières.

Le projet est exécuté par l'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS), organisation régionale créée par quatre pays membres. La Banque conclura donc des accords de financement avec chacun des quatre pays membres, et un accord de projet avec l'OMVS. Le montant des quatre crédits est mis à la disposition de l'OMVS dans le cadre d'accords de prêt subsidiaires entre chaque pays et l'OMVS. Cette dernière assurera

la coordination et l'exécution globales du projet pour le compte des quatre pays riverains. Une partie des activités prévues dans ce projet sera réalisée, à travers des contrats de performance, par des organismes d'exécution (SAED au Sénégal, SONADER en Mauritanie, PDIAM au Mali et DNGR en Guinée) ou en coordination avec le Réseau régional.

Le cadre stratégique des projets de développement est longuement élaboré avec chacun des partenaires techniques et financiers ou de manières collectives. Les processus complexes des « tables rondes » et des autres mécanismes de négociation doivent être bien maîtrisés pour tirer la meilleure partie des opportunités de financements internationaux.

Pour justement tirer au maximum de ces financements étranger, n'est t-il pas possible de loger les fonds destinés aux différents agences d'exécution à l'OMVS ?

Ceci pour éviter tout risque pays. Car le risque de déstabilisation politique est élevé dans nos états, Ceci peut interrompre les activités.

Et quelles peuvent êtres les orientations du COP21 de PARIS par rapport à l'environnement qui influenceront sur les objectifs du PGIRE dans la seconde phase?

ANNEXES

Annexe 1 : Principaux projets connexes financés par la Banque et/ou par d'autres

AFRIQUE : Projet de mise en valeur intégrée des ressources en eau et de développement des usages multiples du bassin du fleuve Sénégal

Plusieurs bailleurs de fonds interviennent dans le bassin du fleuve Sénégal à travers le groupe consultatif des bailleurs de fonds créé en 1980. La liste ci-après présente quelques projets et activités d'assistance technique liés au prêt-programme évolutif relatif au programme intégré de mise en valeur des ressources en eau du bassin du fleuve Sénégal financé par des institutions financières internationales et des donateurs bilatéraux.

La Banque mondiale compte plusieurs projets en cours ou prévus dans les secteurs de l'agriculture, de la santé, de l'environnement et de l'eau ; nombre d'entre eux sont des projets nationaux : i) Programme national de développement des marchés agricoles et agroalimentaires au Sénégal (PDMAS) financé au moyen d'un APL ; ii) le Programme de développement intégré de l'agriculture irriguée en Mauritanie ; iii) le Programme d'appui aux communautés villageoises en Guinée (PACV) ; iv) le projet FEM du bassin du fleuve Sénégal et vi) la première phase APL du Pool énergétique ouest-africain (WAPP APL1). La Banque a en outre financé des activités d'assistance technique au profit de l'OMVS pour soutenir le cadre inclusif du bassin du fleuve Sénégal. La phase actuelle (PGIRE 1) reposera sur ces activités nationales et apportera la coordination nécessaire à une action plus efficace et à plus grand impact au niveau régional.

La Banque africaine de développement (BAD) appuie quelques projets agricoles dans les États riverains du bassin comme par exemple le Programme de développement intégré de l'agriculture irriguée en Mauritanie et le Plan d'action sanitaire régional du bassin du fleuve Sénégal bénéficiant d'un financement initial de 2,5 millions de dollars. En sa qualité d'institution chef de file du programme d'infrastructure du NEPAD, la BAD soutient un certain nombre d'études se rapportant au développement des infrastructures régionales et à la gestion rationnelle de l'environnement. Il s'agit notamment de i) l'étude

sur la réhabilitation des voies d'eau du delta et ii) de l'étude relative à la lutte contre l'envahissement des eaux par les plantes aquatiques.

L'Agence française de développement (AFD) vient de passer en revue ses 10 années de coopération avec l'OMVS et a décidé de continuer de soutenir cette organisation. L'AFD appuie actuellement la mise au point d'outils de gestion de la demande dans le bassin et a donné confirmation de son engagement à hauteur de 7 millions d'euro au profit de la première phase du projet (PGIRE 1), en direction notamment de l'appui institutionnel, de la planification et de la lutte contre la schistosomiase dans le bassin du fleuve Sénégal.

La Coopération néerlandaise soutient l'OMVS dans le contexte de l'atténuation des effets sur l'environnement et la reconstitution écologique du bassin. L'actuel don de 10 millions d'euros gérés par la Banque couvre un certain nombre d'activités allant de l'amélioration des conditions environnementales à l'appui aux institutions et au renforcement des capacités. De plus, la Coopération néerlandaise évalue un projet de 40 millions d'euros concernant l'enlèvement des plantes aquatiques et le nettoyage des axes du fleuve Sénégal.

Annexe 2 : Guide d'entretien

A. Guide d'entretien destiné au coordinateur Régional du PGIRE

- 1- Quelle est la stratégie globale du PGIRE pour répondre au mieux les besoins des cibles ?
- 2- Quelles sont les perspectives du PGIRE dans la Second phase?
- 3- Quel sont les principales sources de financement du PGIRE?
- 4- Y a-t-il une contrepartie des Etats ? Si oui quel est le volume des crédits selon les Etats
- 5- Quels sont les principaux partenaires techniques et financiers du PGIRE ?

B. Guide d'entretien destiné à l'expert comptable et financier du PGIRE

- 1- Quels sont les procédures d'encaissement et de décaissement PGIRE?
- 2- Quels sont les contraintes liées à la gestion de la trésorerie du PGIRE et les Réalisations des activités?
- 3- Le système de gestion financière est il adéquat ? Quels sont les points d'amélioration et quelles solutions préconisez-vous ?
- 4- Le taux de décaissement de l'IDA est-il satisfaisant à l'heure actuelle ?
- 5- Si non quelles dispositions faut-t-il prendre pour améliorer le taux de décaissement au niveau du projet et au niveau de la Banque ?

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

• OUVRAGES

Legros, Georges. , (2014), *Finance d'entreprise*, DUNOD

Grand GUILLOT Francis, Grand GUILLOT Béatrice., (1900), Les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financier, GUALINO

Delahaye Jacqueline, Delahaye-Duprat, Florence., (2015), *Finance d'entreprise*, FRANCIS LEFEBVRE

• ARTICLES

Sylvie LARDON et Vincent PIVETEAU., (2002), *Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire*, Vol 80/2, PP 75-99.

OMVS., (2014), *Conakry 2014/Moment historique*, Journal de l'OMVS, N°8

• RAPPORTS

Service financier PGIRE, (2012), *Rapport financier Intérimaire : Octobre- Décembre, Projet IDA N°P093826*. Dakar.

Service financier PGIRE, (2011), *Rapport financier Intérimaire : Octobre- Décembre, Projet IDA N°P093826*. Dakar.

Service financier PGIRE, (2010), *Rapport financier Intérimaire : Octobre- Décembre, Projet IDA N°P093826*. Dakar.

Unité de coordination, (2013), *Rapport final PGIRE I*. Dakar.

WEBOGRAPHIE

<http://www.portail-omvs.org/>

<http://www.portail-omvs.org/presentation/cadre-institutionnel/organigramme-lomvs>

<http://www.coface.fr/>

TABLE DES MATIERE

INTRODUCTION GENERALE	1
<u>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE</u>	
CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTERATURE	4
SECTION 1 : ANALYSE FINANCIERE ET DIAGNOSTIC FINANCIER	4
SECTION 2 : DIAGNOSTIC DE TERRITOIRE D'UN PROJET	7
SECTION 3 : CADRE CONCEPTUEL ET PRINCIPAUX INDICATEUR	8
1- DIAGNOSTIC FINANCIER	8
2- PROGRAMME	8
3- PROJET	8
4- PROJET DE DEVELOPPEMENT	9
5- PERFORMANCE	9
6- AUDIT FIANACIER	9
7- CONTROLE	9
8- SECURITE FINANCIERE	9
9- RISQUE	10
10- DETTES	10
11- PRINCIPAUX INDICATEUR DU DIAGNOSTIC	11
I- PROBLEMATIQUE	13
II- OBJECTIFS DE RECHERCHE	15
III- HYPOTHESES DE RECHERCHE	15
CHAPITRE II : CADRE ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIQUE	16
SECTION1 : CADRE D'ETUDE	16
SECTION 2 : DELIMITATION DU CHAMP D'INVESTIGATION	18
SECTION 3 : TECHNIQUE D'INVESTIGATION	20
3.1 RECHERCHE DOCUMENTAIRES	20
3.2COLLECTE DE DONNEES ECONOMIQUEQ ET FINANCIERE	20
3.3 ENTRETIENS	20
3.4 OBSERVATION	21
3.5 DIFFICULTE RENCONTRES	21

DEXIEME PARTIE : CADRE ORGANISATIONNEL

CHAPITRE I : CADRE MACRO CONTEXTUEL 23

SECTION 1 : PRESENTATION GEOGRAPHIQUE DU BASSIN 23

SECTION 2 : PRESENTATION DE LA SITUATION GEOGRAPHIQUE DES ETATS RIVERAINS 24

2.1 LA GUINEE.....24

2.2 MAURITANIE25

2.3 MALI25

2.4 SENEGAL..... 26

SECTION 3 : SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES PAYS..... 26

CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'ORGANISATION ET DU PROJET..... 32

SECTION1 : HISTORIQUE ET PRESENTATION DE L'OMVS..... 32

1- Historique 32

2- Présentation de l'OMVS..... 32

SECTION 2 : ORGANISATION DU PGIRE..... 35

1- OBJECTIF A LONG TERME35

2- OBJECTIF A COURT ET MOYEN TERME35

SECTION 3 : ACTEURS DE PGIRE ET MODALITE D'EXECUTION..... 36

TROISIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CHAPITRE I : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS 41

SECTION 1 : SOURCES DE FINANCEMENT DU PGIRE 41

SECTION 2 : PROCEDURES BUDGETAIRES..... 42

1- PREPARATION DU BUDGET42

2- CENTRALISATION ET CONSOLIDATION DU BUDGET42

3- APPROBATION DU BUDGET43

4- AVIS DE NON OBJECTION DE LA BANQUE MONDIALE OU DES AUTRES BAILLEURS DE FONDS.....43

5- TRAITEMENT DU BUDGET APPROUVE43

SECTION 3 : CHOIX DES INDICATEURS..... 43

1- TAUX DE MOBILISATION : CONTRE PARTIE DES ETATS DES MEMBRE.	48
2- ANALYSE DE LA TRESORERIE	51
3- PRESENTATION DES ACTIVITES PAR COMPOSANTE.....	53
4- TAUX D'EXECUTION DU BUDGET	53
5- ANALYSE PAR COMPOSANTE DU BUDET	56
6- ETUDE COMPARATIVE ENTRE LES AGENCES D'EXECUTION.....	57
7- TAUX DE RENTABILITE.....	58
 CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS	59
SECTION 1 : RECOMMANDATION GENERALES.....	59
SECTION 2 : RECOMMANDATION SPECIFIQUES	61
1- RECOMMANDATION AU NIVEAU DE LA COOPERATION REGIONALE	61
2- ROLE DES AUTORITES LOCALES	61
3- MISE EN PLACE ET FORMATION D'UN COMITE LOCALE DE GESTION DU PROJET	61
4- ORIENTATION DANS GESTION FINANCIERE	62
SECTION 3 : VERIFICATION DES HYPOTHESES.	62
 CONCLUSION	64
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	72
LISTE DES ANNEXES.....	72