



VISION OMVS 2050

NOTE DE CADRAGE

Juin 2022



SOMMAIRE

1. CONTEXTE DE LA MISSION	3
2. METHODOLOGIE ET DEMARCHE	7
2.1 PHASE 1 – CADRAGE ET LANCEMENT	7
2.2 PHASE 2 – DIAGNOSTIC ET POTENTIEL ECONOMIQUE DU TERRITOIRE OMVS	7
2.3 PHASE 3 – SCENARI ENVISAGEABLES OMVS 2050	10
2.4 PHASE 4 – VISION 2050 ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES	10
3. ORGANISATION ET CALENDRIER D’INTERVENTION	11



1. Contexte de la mission

Au moment de fêter ses 50 ANS d'existence et d'activités, l'OMVS se trouve à point charnière pour tirer les leçons du passé et se projeter vers l'avenir.

En un demi-siècle d'existence, l'OMVS peut se targuer de nombre d'acquis indéniables, entre autres : *i)* son **modèle unique**, assis sur un cadre conceptuel et juridique original, qui favorise l'intégration de 4 pays autour d'une ressource naturelle commune ; *ii)* ses **outils de gestion concertée** des ressources en eau, tels la Commission permanente des eaux ou le Comité de bassin, qui ont fait leurs preuves au fil du temps et lui valent, aujourd'hui, la reconnaissance internationale de son modèle de gestion du bassin fluvial, ; *iii)* ses **réalisations phares** dans les secteurs de l'énergie, de l'irrigation et de l'agriculture, de l'aménagement territorial ou encore, à un degré moindre, du transport et du tourisme ; *iv)* la **dimension** prise par l'organisation et son leadership en matière d'intégration sous-régionale.

Malgré ces acquis indéniables, l'organisation fait face aujourd'hui à un **enchevêtrement d'opportunités exaltantes et de menaces impérieuses**, qui constituent autant de défis à relever. La figure 1 présente de manière synoptique les points majeurs d'attention.

FIGURE 1 : OPPORTUNITES ET MENACES

	Gestion et valorisation de l'eau et de l'environnement	Conception, financement et gestion de projets	Irrigation et aménagement	Energie	Gouvernance, organisation, cadre juridique et modèle institutionnel
Opportunités		<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement des ressources pour le financement vert 		<ul style="list-style-type: none"> • Intégration au système d'échange d'énergie électrique ouest africain 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalisation sur les leçons des 50 premières années
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse des écoulements et effets connexes : tarissement des points d'eau connexes au fleuve (Bafing et Bakoye, Falémé) • Désertification • Invasion de la végétation aquatique (100 000 ha menacés) • Dégradation des écosystèmes de haute importance écologique (exemple : massif du Fouta Djallon) • Allongement et dégradation de la Langue de Barbarie 	<ul style="list-style-type: none"> • Menaces sécuritaires (bandes armées et terrorisme) • Concurrence accrue avec la ZLECAF, et domination des importations • Accroissement de l'émigration clandestine 	<ul style="list-style-type: none"> • Dégradation des terres, baisse de la production et insécurité alimentaire 		<ul style="list-style-type: none"> • Entente et cohésion entre les États membres • Difficultés à faire évoluer le modèle institutionnel (logique étatique vs logique communautaire, critères de recrutement, culture de moyens vs culture de résultats)

Analyses : Performances Group



A la lumière de ces menaces et opportunités, **4 défis majeurs** ont été identifiés pour l'OMVS, sur les prochaines décennies :

1. **ÉNERGIE 2050** : Comment l'organisation va-t-elle contribuer au besoin énergétique de ses 4 pays membres, d'ores et déjà projeté à 10 000 MW pour 2025 ? Quelle sera la position de la Guinée dans la stratégie énergétique élargie de l'OMVS ?
2. **GESTION DURABLE DE L'EAU ET DES AMÉNAGEMENTS HYDRO-AGRICOLES 2050** : Comment capter plus d'eau du fleuve et la canaliser pour servir les besoins des populations et les objectifs d'aménagement de la vallée ? Comment valoriser le potentiel de terres arables de 375 000 ha du bassin en vue de booster la production, la productivité et l'efficacité agricoles, leviers de sécurité alimentaire dans les pays membres et prérequis pour faire du bassin le grenier de l'Afrique de l'Ouest ?
3. **TRANSPORT ET NAVIGATION 2050** : Comment renforcer la navigabilité et faire du fleuve Sénégal un corridor logistique performant, au service d'une intégration réussie dans la CEDEAO et la ZLECAF ?
4. **OMVS 2050** : Comment valoriser l'expertise et les synergies au sein de l'OMVS ? Comment faire de l'OMVS l'acteur moteur d'un développement accéléré du territoire du bassin du fleuve et des économies de ses pays membres ? Quel dispositif institutionnel mettre en place pour porter cette nouvelle dynamique ?

Par-delà les réalisations et grands projets, l'OMVS doit embrasser l'opportunité de devenir, à l'horizon 2050, une véritable locomotive de compétitivité et d'émergence pour ses 4 pays membres.

L'OMVS a véritablement le potentiel de faire de l'espace économique du bassin du fleuve Sénégal un modèle de développement territorial accéléré. L'organisation fédère en effet, avec la zone du bassin du fleuve (*cf. figure 2*) un espace d'une superficie totale de l'ordre de **300 000 km²** (*soit 1,2 fois la superficie de la Guinée et 1,5 fois celle du Sénégal*), s'étendant sur 4 pays, pour une population totale zone estimée à **8,5 millions d'habitants** (*équivalent à 2/3 de la population de la Guinée et plus du double de celle de la Mauritanie*).



Figure 2 : Territoire du bassin du Fleuve

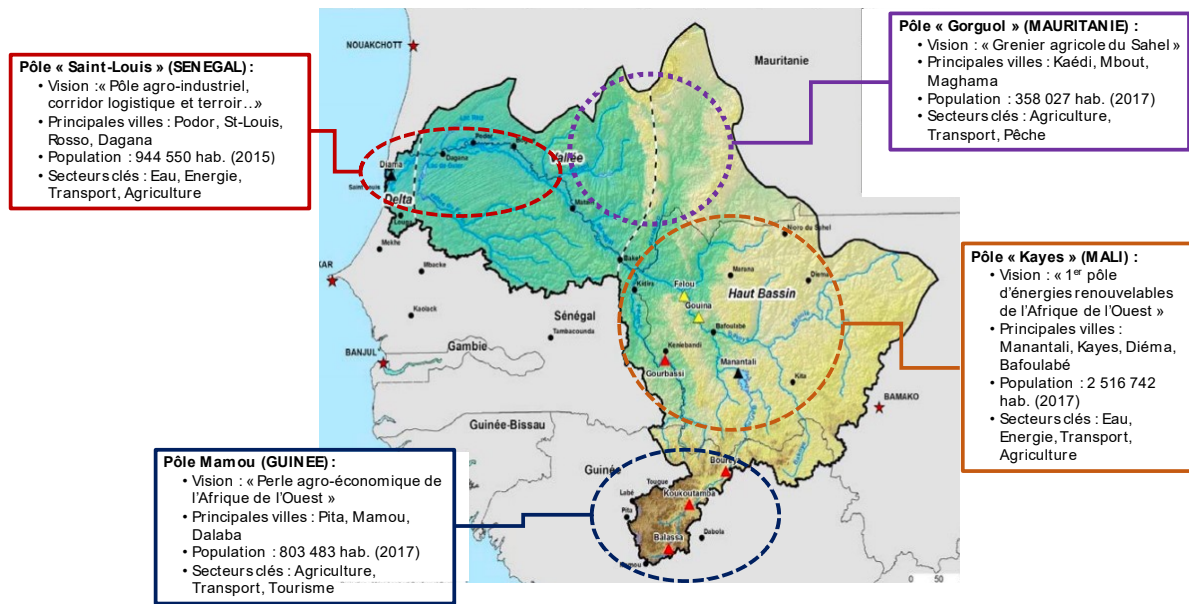


En capitalisant sur sa position institutionnelle et les ressources internes et externes à sa disposition, l'OMVS a l'opportunité de jouer, sur les prochaines décennies, un rôle critique de **catalyseur d'un développement économique et social accéléré** du territoire du bassin du fleuve.

Cette **lecture inclusive du rôle de l'OMVS**, qui s'étend bien au-delà de la mission étroite de 'gestion du fleuve', sans pour autant sortir du mandat et des objectifs généraux de l'organisation, constitue pour les pays membres une opportunité privilégiée de booster de façon leurs dynamiques de développement et d'émergence.

Dans une telle perspective, des **pôles de développement compétitifs** organisés autour du bassin du fleuve (cf. figure 3 ci-après) viendraient renforcer les plans de développement de chacun des pays membres, notamment : *i)* le Plan National de Développement Economique et Social Guinée 2016-2020 ; *ii)* le Plan Stratégique Mali 2020-2024 ; *iii)* le Plan Stratégique Mauritanie 2019-2022 ; *iv)* le Plan Sénégal Émergent 2035.

Figure 3 : Potentiels pôles économiques futurs autour du bassin du fleuve




2. Méthodologie et démarche

La démarche méthodologique proposée pour la conduite de la mission s'articule en 4 phases centrales : *i)* **Cadrage et lancement** ; *ii)* **Diagnostic et potentiel économique du territoire OMVS** ; *iii)* **Scénarii OMVS 2050** ; *iv)* **Vision et orientations stratégiques**.

Chaque phase centrale est déclinée en plusieurs étapes. La figure 4 présente de manière synoptique les points saillants de la méthodologie.

Figure 4 : Aperçu de la démarche méthodologique proposée

Phases	I. Cadrage et lancement	II. Diagnostic et potentiel économique du territoire OMVS	III. Scénarii OMVS 2050	IV. Vision stratégique et orientations stratégiques
Activités	1. Cadrage du périmètre de la mission et validation de la méthodologie	1. Profil et positionnement du territoire OMVS 2. Bilan stratégique des 50 ans <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Energie <input type="checkbox"/> Aménagements hydro-agricoles <input type="checkbox"/> Navigation et transport <input type="checkbox"/> Conception, Financements et Gestion et de projets <input type="checkbox"/> Gestion durable et valorisation de l'eau et de l'environnement <input type="checkbox"/> Gouvernance, Organisation, cadre juridique et Modèle Institutionnel 3. Synthèse et défis majeurs	1. Tendances d'avenir majeures de l'OMVS 2. Définition de 3 scénarii envisageables à l'horizon 2050 (tendancier, catastrophe, accélération maîtrisée)	1. Définition d'une vision 2050 de l'OMVS 2. Esquisse d'un agenda stratégique OMVS 2022 - 2050
Livrables	✓ Note de cadrage	✓ Diagnostic et potentiel économique du « territoire » OMVS	✓ Rapport sur les scénarii d'avenir	✓ Rapport sur la vision 2050 et l'agenda stratégique de l'OMVS
	• 2 semaines (note de cadrage)	• 6 semaines (Diagnostic et potentiel économique)	12 semaines	16 semaines

2.1 Phase 1 – Cadrage et lancement

La phase initiale de la mission a pour objectifs : *i)* de valider le **périmètre d'intervention** ; *ii)* de cerner et affiner les **attentes** ; *iii)* de définir les **modalités et canaux de communication** avec les parties diverses prenantes, en vue de favoriser et faciliter leur implication dans la mission ; *iv)* de convenir des instances de **pilotage et suivi** de la mission ; *v)* de proposer et d'ajuster, le cas échéant, le calendrier d'exécution.

C'est dans le cadre de cette Phase 1 que la présente **Note de cadrage** est élaborée.

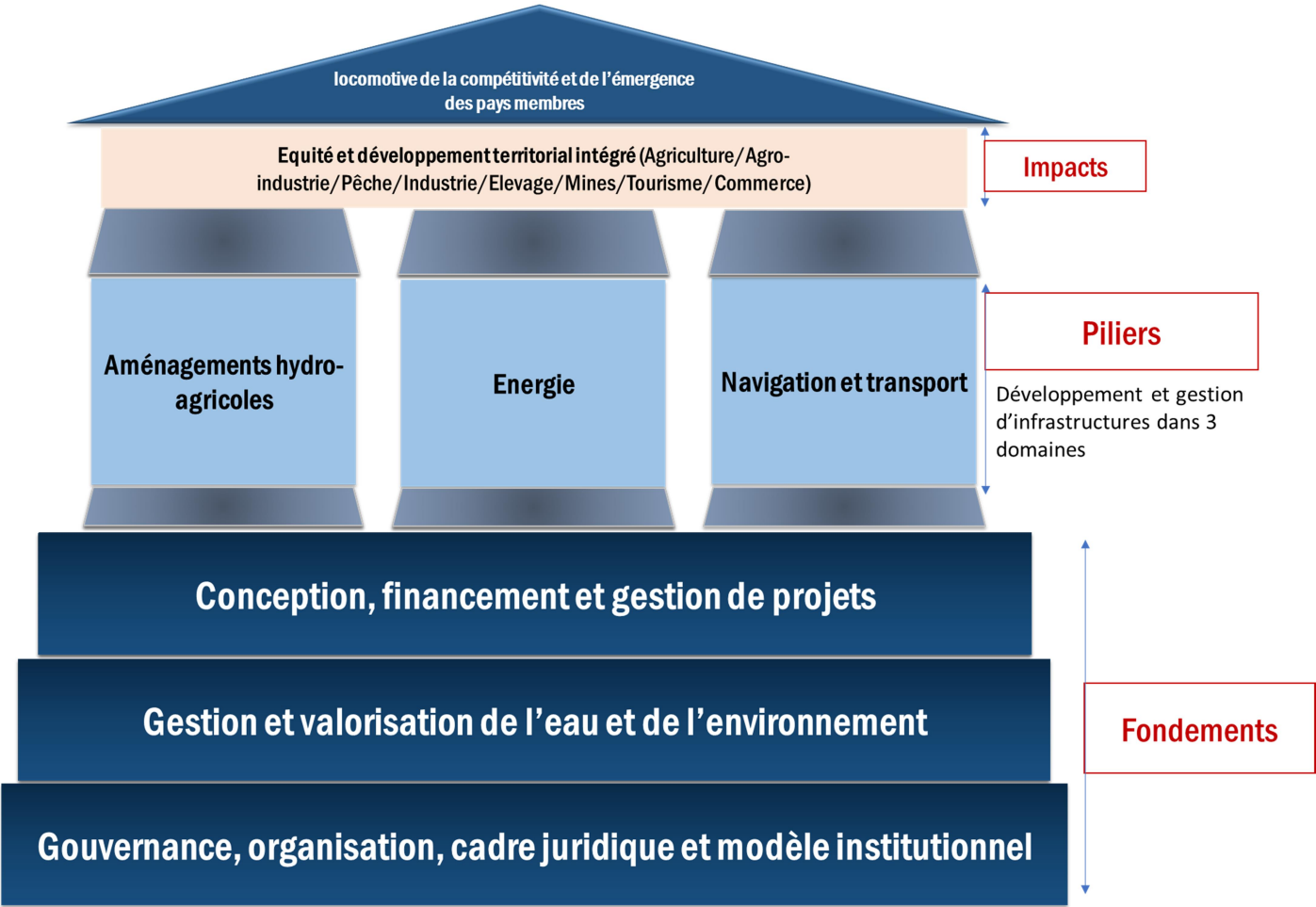
2.2 Phase 2 – Diagnostic et potentiel économique du territoire OMVS

La deuxième phase de la mission consiste à : *i)* dresser un **bilan stratégique** des 50 années d'exercice de l'OMVS ; *ii)* analyser le **potentiel économique** du territoire de l'organisation ; en vue de rendre compte du chemin parcouru, mais aussi d'identifier et de prendre la pleine mesure des enjeux et défis à relever pour l'avenir.

La figure 5 ci-après présente la **structuration et l'articulation** proposées pour les travaux.



FIGURE 5 : PERIMETRE ET STRUCTURE DE L'ACTIVITE DE L'OMVS



Analyses : Performances Group



Encadré sur la structuration et l'articulation des travaux de la Phase 2

Dans le sillage de la vision des pères fondateurs, l'OMVS a développé sur 50 ans des infrastructures visant à servir le développement des pays membres et leurs populations respectives, en s'appuyant notamment sur 3 piliers sectoriels et 3 fondements transversaux.

Les travaux de la Phase 2 sont structurés pour rendre compte de l'ensemble ces composantes :

- L'analyse du profil et du positionnement du territoire OMV, tout d'abord, permettra : *i)* d'identifier la vision et les ambitions des pères fondateurs ; *ii)* de cartographier les diverses zones économiques du territoire au regard des ressources naturelles et du réseau existant d'infrastructures et services ; *iii)* de faire l'état des lieux des dynamiques d'activités économiques dans ces zones et des niveaux de développement associés ; *iv)* d'évaluer le niveau global d'aménagement du territoire de ces zones et *v)* d'évaluer les grands facteurs de risques (climat, politique, sécurité, gestion de l'eau...) ;
- Le diagnostic des 3 piliers sectoriels d'activités permettra, ensuite, de traiter de tour à tour : *i)* les aménagements hydro-agricoles ; *ii)* l'énergie ; *iii)* la navigation et le transport ;
- Le diagnostic des 3 fondements transversaux permettra, enfin, de scanner en bloc à l'échelle de l'OMVS : *i)* la conception, le financement et la gestion de projets ; *ii)* la gestion et la valorisation de l'eau et de l'environnement ; *iii)* la gouvernance, l'organisation, le cadre juridique et le modèle institutionnel.

Le diagnostic des 3 piliers sectoriels et le bloc 'gestion et valorisation de l'eau et de l'environnement' forment le cœur du bilan stratégique des 50 ans.

Les travaux d'analyse programmés à cet effet couvriront les volets suivants :

- Périmètre d'activité de l'OMVS, et recensement des programmes et projets majeurs sur les 50 années d'exercice ;
- Réalisations et mesures d'impacts ;
- Sources et mécanismes de financement (évolution du budget d'exploitation et d'investissement) ;
- Objectifs des pays et contribution de l'OMVS dans l'atteinte de ces objectifs ;
- Forces et faiblesses de l'OMVS ;
- Grandes tendances, opportunités et menaces, et facteurs clés de succès.

Pour compléter le diagnostic, il convient d'évaluer en parallèle le cadre qui aura servi à la mise en œuvre des missions de l'OMVS.

L'état des lieux du cadre juridique et de la situation institutionnelle et organisationnelle actuels comprendra, notamment :

- Une cartographie des différentes instances et parties prenantes aux processus de décision et d'action ;
- Un diagnostic de la gouvernance, de l'organisation, du cadre juridique et du modèle institutionnel sous les angles suivants :
 - Adéquation entre objectifs des pères fondateurs et cadre institutionnel et organisationnel global ;
 - Adéquation entre objectifs et missions assignés à chaque entité et cadre institutionnel et organisationnel spécifique à l'entité considérée ;
 - Qualité du mode de gouvernance et de pilotage, avec une attention particulière à la capacité de planification, d'encadrement, et de suivi et évaluation des impacts des projets ;
 - Efficacité et niveau de prise en charge effective des processus sur les fonctions clés.

A l'issue du diagnostic, une synthèse des enseignements permettra de mettre en évidence : *i)* les forces et faiblesses ; *ii)* les défis majeurs (développement de la zone, défis climatiques et environnementaux, complexité institutionnelle...) auxquels l'organisation est confrontée.

2.3 Phase 3 – Scenarii envisageables OMVS 2050

La troisième phase de la mission a pour objectif : *i)* d'identifier les **tendances d'avenir** lourdes liées de l'environnement de l'OMVS ; *ii)* de dessiner de façon prospective **3 scenarii** envisageables pour l'Organisation à l'horizon 2050.

L'analyse des tendances d'avenir et la description des scenarii dans le cadre Phase 3 doit permettre de cerner et d'explorer un **large éventail des facteurs** que l'organisation devra prendre en compte en vue de réussir sa transformation et d'accélérer son développement.

2.4 Phase 4 – Vision 2050 et Orientations stratégiques

La quatrième et dernière phase a pour objectif : *i)* de définir la **Vision 2050** de l'OMVS ; *ii)* de la décliner en cascade, en **objectifs stratégiques**, **axes stratégiques** et **agenda de mise en œuvre**.

La réalisation de cette Phase 4 inclut donc d'explicitier les objectifs stratégiques qui soutendront la Vision 2050 de l'organisation, et d'indiquer les chemins à suivre pour la réaliser, et de présenter un agenda d'actions qui en permettent la mise en œuvre opérationnelle.

3. Organisation et Calendrier d'intervention

La réalisation de la mission repose sur une démarche de co-construction qui fait de l'implication, de l'engagement et des échanges avec les directions et les équipes de l'OMVS des clés de voûte du succès.

Le choix de principe d'une **approche participative** est fondé et validé par notre expérience sur des missions similaires. Pour le traduire de façon précise et opérationnelle dans le contexte spécifique de la présente mission, nous proposons la mise en place : *i)* **d'une équipe projet globale et transversale**, qui sera un interlocuteur de référence pour l'ensemble du projet, aura pour ce faire une vision globale de l'ensemble de ses composantes, et sera partie prenante de l'élaboration et de l'exploration des grands axes de progression ; *ii)* de **6 équipes projets spécifiques, soit un pour chacune des thématiques définies**, pour permettre de co-concevoir les analyses et propositions avec les experts des différents domaines ciblés, au sein de l'organisation, en vue de les, nourrir, enrichir et challenger chemin faisant.

Les bénéfices attendus de cette approche participative et de la démarche de co-construction pour chaque phase de la mission, sont notamment :

- Phase 1 – Cadrage et lancement : des échanges importants sont menés sous forme **d'entretiens avec les différentes directions et le personnel clé**. Les informations recueillies auprès des personnes ressources serviront à affiner la démarche méthodologique et à ajuster, au besoin, le calendrier de réalisation de la mission ;
- Phase 2 – Diagnostic et potentiel économique du territoire OMVS : pour élaborer et approfondir le diagnostic, des **groupes de travail et des entretiens** sont organisés avec **l'équipe projet globale**, et sur chaque thématique, avec les **équipes projets spécifiques**.

Parallèlement, dans le but de ratisser large et de recueillir les vues d'une part du personnel aussi inclusive et représentative que possible, une **enquête écoute du personnel** est effectuée, qui abordera notamment les thèmes suivants : *i)* perception de l'image de l'OMVS (forces et faiblesses) ; *ii)* opportunités et menaces ; *iii)* processus de gestion des ressources humaines ; *iv)* défis prioritaires et vision de l'avenir ; *v)* valeurs clés requises pour mettre en œuvre une nouvelle vision.

Cette enquête ressource est effectuée en **2 étapes** : *i)* d'abord auprès du **personnel clé** pour concevoir et valider le questionnaire ; *ii)* ensuite de façon très **élargie à travers les différentes composantes de l'organisation**.

Une alternative ou un complément ponctuel au questionnaire pourra être, le cas échéant, l'organisation de **focus groups dans les différents pays**, si cette dernière méthode recueille la nette préférence des interlocuteurs de référence au sein de l'organisation.

- Phase 3 – Scenarii OMVS 2050 : pour pousser l'analyse prospective et mieux cerner les variables déterminantes pour l'avenir et les principales tendances qui en découlent, la tenue d'un **atelier d'experts des différents pays membres** est prévue.
- Phase 4 – Vision et orientations stratégiques : Par-delà la définition de la vision, il est important d'identifier les missions et valeurs à même de cadrer l'action de l'OMVS et de fédérer toutes ses parties prenantes autour d'une ambition commune. La tenue de **groupes travail** favorisera la réflexion et la génération d'idées nouvelles.

A l'issue de la phase, le rapport sur la Vision et l'agenda 2050 est élaboré. La clôture de la mission est marquée par l'organisation d'un **atelier de validation**. Dans ce cadre, les **ultimes observations et contributions de l'équipe projet globale** et des **autres parties prenantes** de l'OMVS sont intégrées au rapport final.

Dans le même esprit, en coordination avec l'équipe projet globale, les livrables produits au long de la mission pourront, si nécessaire, faire l'objet d'**ateliers de partage et validation** spécifiques.

La mission sera réalisée sur une durée totale de 4 mois, comme indiqué de manière détaillée dans le tableau ci-dessous.

Calendrier d'intervention de la mission

