



10.003
GIBB

Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal
(O.M.V.S)

Organisation pour la Mise en Valeur
du Fleuve Sénégal (OMVS)
Haut Commissariat
Centre Régional de Documentation
Saint-Louis

**PROJET ENERGIE MANANTALI
ETUDE INSTITUTIONNELLE ET FINANCIERE
PHASE III - COMPOSANTE 2**

**Etude de restructuration
Rapport provisoire**

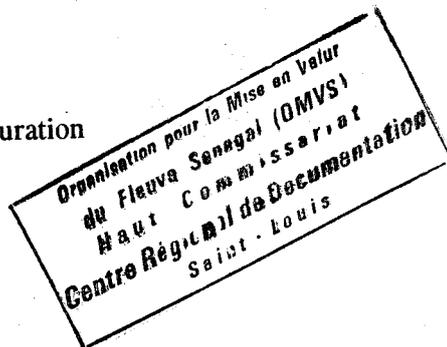
Avril 1995

10.003

ETUDE INSTITUTIONNELLE ET FINANCIERE DE MANANTALI PHASE 3
COMPOSANTE 2 - ETUDE DE RESTRUCTURATION

Table des Matières

| | Page |
|---|------|
| 1. INTRODUCTION | |
| 1.1 Portée de l'étude | 1/1 |
| 1.2 Objectif et portée des prestations - restructuration | 1/1 |
| 1.3 Travaux réalisés | 1/2 |
| 1.4 Contenu du rapport | 1/3 |
| 2. STRUCTURE ACTUELLE DE L'OMVS | |
| 2.1 Evolution de l'OMVS | 2/1 |
| 2.2 Structure de l'OMVS, des Comités Consultatifs et des Organes de Contrôle | 2/8 |
| 2.3 Analyse des effectifs et des sites de l'OMVS (HC et SPEB) | 2/10 |
| 2.4 Analyse des coûts et des revenus | 2/15 |
| 3. RESTRUCTURATION ET REDEFINITION DES MISSIONS DE L'OMVS | |
| 3.1 Les missions de base | 3/1 |
| 3.2 Aménagement de l'infrastructure régionale | 3/3 |
| 3.3 Gestion des Ouvrages Communs | 3/5 |
| 3.4 Missions financières | 3/7 |
| 3.5 Missions de coordination et de suivi | 3/8 |
| 3.6 Nouvelles missions et leurs implications pour la restructuration | 3/8 |
| 4. OPTIONS DE RESTRUCTURATION | |
| 4.1 Nouvel équilibre des responsabilités - Etats, OMVS, Haut Commissariat, AGOC | 4/1 |
| 4.2 Rationalisation des sites (implantations géographiques) | 4/3 |
| 4.3 Options d'organisation et effectifs de l'OMVS | 4/6 |
| 4.4 Culture de gestion et systèmes d'information et de communication d'entreprise | 4/10 |
| 4.5 Gestion des ressources humaines, formation, licenciement | 4/12 |
| 4.6 Contrôle financier | 4/14 |
| 5. EFFECTIFS ET BUDGETS PROPOSES A L'AVENIR | |
| 5.1 Organigramme ultérieur à la restructuration (1996) | 5/1 |
| 5.2 Organigrammes ultérieurs à la mise en service du Projet Energie (horizon 2000) | 5/7 |
| 5.3 Effectifs (1996 - 2000) | 5/11 |
| 5.4 Budgets et financement des charges | 5/13 |



6. SUPPORT AU DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL

| | | |
|-----|--|-----|
| 6.1 | Assistance à la restructuration du Haut Commissariat | 6/1 |
| 6.2 | Assistance à l'établissement d'une AGOC commerciale | 6/2 |
| 6.3 | Assistance aux cellules de l'OMVS dans les Etats Membres | 6/3 |

7. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

| | | |
|-----|------------------------------------|-----|
| 7.1 | Introduction | 7/1 |
| 7.2 | Analyse de la situation actuelle | 7/1 |
| 7.3 | Les missions de l'organisation | 7/2 |
| 7.4 | Propositions de restructuration | 7/3 |
| 7.5 | Budgets des charges et financement | 7/5 |
| 7.6 | Support institutionnel | 7/6 |

LISTE DES TABLEAUX

| | | |
|-----|---|------|
| 2.1 | Modification des effectifs effectuée par la restructuration de 1988 | 2/5 |
| 2.2 | Evolution du personnel de l'OMVS entre 1986 et 1995 | 2/7 |
| 2.3 | Effectifs actuels | 2/12 |
| 2.4 | Analyse de la structure actuelle du personnel | 2/13 |
| 2.5 | Résumé des implantations physiques de l'OMVS | 2/14 |
| 2.6 | Budgets HC/SPEB entre 1987 et 1995 | 2/15 |
| 2.7 | Résumé du budget 1994 | 2/16 |
| 5.1 | Comparaison des effectifs avant et après la restructuration | 5/11 |
| 5.2 | Comparaison des effectifs en 1996 et en l'an 2000 | 5/13 |
| 5.3 | Evolution des budgets d'exploitation de l'OMVS 1994 - 2000 | 5/14 |
| 5.4 | Budgets d'exploitation et recettes prévues de la SPEB en 1994 et 1995 | 5/16 |
| 7.1 | Budgets des charges 1995 - 2000 | 7/5 |

LISTE DES FIGURES

| | | |
|-----|--|------|
| 2.1 | Restructuration proposée (SEMA 1987) | 2/3 |
| 2.2 | Organisation adoptée - 1988 | 2/4 |
| 2.3 | Structure existante - 1994 | 2/6 |
| 2.4 | Organisation des SPEB | 2/11 |
| 5.1 | Organigramme OMVS proposé en 1996 | 5/2 |
| 5.2 | Organigramme - Siège de l'AGOC 1996 | 5/4 |
| 5.3 | Structure d'exploitation de Diama 1996 | 5/6 |
| 5.4 | Structure d'exploitation de Manantali 1996 | 5/8 |
| 5.5 | Structure d'exploitation de Manantali 2000 | 5/9 |



ANNEXES

- Annexe I Termes de Référence (Restructuration)
- Annexe II Organigrammes 1988, 1996, 2000
- II.1 Restructuration proposée de l'OMVS en 1987
 - II.2 Nouvelle structure adoptée en 1988
 - II.3 Structure Existante
 - II.4 SPEB : Cellule, Manantali, Diama 1994
 - II.5 Organigramme HC 1996
 - II.6A Organigramme AGOC Siège 1996
 - II.6B Organigramme AGOC Diama 1996
 - II.6C Organigramme AGOC Manantali 1996
 - II.7 Organigramme AGOC Manantali 2000 (Projet Energie compris)
- Annexe III Effectifs proposés en 1988/réels en 1996, 2000
- III.1 Tableau de l'évolution des effectifs 1986-1995
 - III.2A Tableau des effectifs réels HC 1994-95
 - III.2B Tableau des effectifs réels SPEB 1994-95
 - III.3A Tableau des effectifs proposés HC 1996
 - III.3B Tableau des effectifs proposés AGOC 1996
 - III.4A Tableau des effectifs proposés HC 2000
 - III.4B Tableau des effectifs proposés AGOC/Projet Energie 2000
- Annexe IV Budgets 1987-2000
- IV.1 Evolution du budget OMVS entre 1985 et 1995
 - IV.2 Budget 1994
 - IV.3 Budget 1995
 - IV.4 Budget des charges 1996
 - IV.5 Budget des charges 1998
 - IV.6 Budget des charges 2000
 - IV.7 Evolution du budget OMVS 1994-2000

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

1.1 PORTEE DE L'ETUDE

Aux fins de l'exécution du Projet Energie Manantali, deux phases de l'Etude Institutionnelle et Financière de l'OMVS ont déjà été réalisées. Le rapport de Phase 1 a été terminé en septembre 1993 et le rapport définitif de Phase 2 (suite au rapport provisoire de janvier 1994) a été distribué un an plus tard. La version définitive d'un bref rapport supplémentaire sur la situation financière de l'OMVS a été soumise en septembre 1994.

Les objectifs de la Phase 3 de l'Etude Institutionnelle et Financière sont de définir les modalités de mise en oeuvre de la décision du Conseil des Ministres de l'OMVS relative au mode de gestion du Projet Energie Manantali et de proposer un schéma de restructuration et de financement de l'OMVS. L'Etude de Phase 3 comprend deux composantes :

1. Modalités de la mise en oeuvre de la décision du Conseil des Ministres de confier, sur la base d'un contrat de type privé, la gestion de l'énergie de Manantali à un organisme professionnel ayant toute l'expertise requise,
2. Schéma de restructuration du Haut Commissariat et des Structures d'Exploitation des Barrages de l'OMVS.

Ce rapport traite la seconde composante (à savoir la restructuration de l'OMVS) mais il doit être examiné dans le contexte des recommandations concernant la future délégation de gestion du Projet Energie Manantali, présenté en détail dans le rapport parallèle de la Phase 3.

1.2 OBJECTIF ET PORTEE DES PRESTATIONS - RESTRUCTURATION

Les termes de référence exhaustifs de l'Etude de Restructuration sont présentés dans l'Annexe I tandis que les objectifs et les tâches principales sont résumés ci-dessous :

Objectif

L'étude a pour objectif d'identifier la structure et l'effectif de l'OMVS afin de remplir efficacement les fonctions futures et d'étudier des sources de revenus appropriées et fiables pour satisfaire les besoins financiers de fonctionnement, d'exploitation, d'entretien et de développement de l'Organisation. Le chargé d'études examinera l'adéquation entre l'effectif actuel et les missions. Dans

un souci essentiel de réduction des coûts, il étudiera la possibilité de rationaliser les effectifs ainsi que le nombre des sites physiques. L'étude portera son attention sur les modifications nécessaires pour assurer la gestion efficace de l'OMVS, attirer un personnel de qualité et fournir la formation et l'équipement nécessaires.

Tâches principales

L'Etude comporte les tâches suivantes :

- redéfinition des missions du Haut Commissariat et des Structures d'Exploitation des Barrages dans la perspective de réalisation du Projet Energie
- évaluation du personnel
- examen des implantations géographiques en tenant compte de l'équité entre les Etats Membres de l'OMVS dans l'implantation des sites.
- définition des futurs organigrammes de l'Organisation
- estimation des futurs budgets de fonctionnement, d'exploitation et d'entretien
- support institutionnel

Le chargé d'études évaluera aussi l'incidence financière du coût de la mise en oeuvre des mesures de restructuration proposées et proposera des mesures incitatives de départ volontaire et en estimera le coût.

1.3 TRAVAUX REALISES

Des travaux ont été réalisés sur place au Sénégal, au Mali et en Mauritanie sur une période de trois semaines entre le 11 février et le 4 mars 1995. Les données sur le personnel de l'OMVS et les budgets généraux ont été rassemblées à Dakar aux fins de la mise à jour des données déjà recueillies au cours d'études antérieures. Un questionnaire semi-structuré standard couvrant les fonctions présentes et futures, les effectifs, les budgets, les revenus (le cas échéant), les besoins en développement ultérieurs de chaque département ou unité a été préparé. Des discussions ont eu lieu avec les responsables de chaque unité de l'OMVS au sein du Haut Commissariat (HC) et des Structures Provisoires d'Exploitation des Barrages (SPEB). Dans la mesure du possible, les responsables des unités ont invité d'autres cadres de leurs unités à participer aux discussions.

Tous les sites de l'OMVS ont fait l'objet d'une visite, y compris les deux bureaux de Dakar, le barrage et le site de Manantali, la cellule SPEB de Rosso, le barrage de Diama et le Centre Régional de Documentation de Saint Louis. Chaque Etat Membre a fait l'objet d'une visite et des réunions ont été organisées avec les représentants des secrétariats nationaux de l'OMVS dans chaque état, ainsi qu'avec les représentants d'autres ministères concernés. Au cours des entrevues avec les représentants des Etats Membres, on leur a demandé de donner leur avis sur la restructuration de l'OMVS, y compris le statut et les missions futurs du Haut Commissariat et des SPEB, l'attitude en ce qui

concerne la rationalisation des effectifs et l'emplacement des sites ainsi que sur les moyens de financement des opérations et du développement futurs.

1.4 CONTENU DU RAPPORT

Suite à cette introduction, les chapitres du rapport sont structurés comme suit :

2. Historique et analyse de la structure actuelle de l'OMVS
3. Redéfinition des missions de l'OMVS
4. Elaboration des options de restructuration
5. Définition des organigrammes et des budgets proposés
6. Formulation du support institutionnel nécessaire à la réussite des changements proposés
7. Conclusions et recommandations.

CHAPITRE 2

STRUCTURE ACTUELLE DE L'OMVS

2.1 EVOLUTION DE L'OMVS

2.1.1 Développement de l'OMVS 1972-1988

L'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS) a été créée en 1972. Elle a succédé à l'Organisation des Etats Riverains du Sénégal (OERS). L'OMVS a été constituée lorsque les trois Etats membres actuels se sont retirés de l'OERS pour procéder en commun au développement du bassin fluvial. L'OERS avait des objectifs ambitieux d'harmonisation des plans de développement économique et de mise en oeuvre des politiques d'aménagement concertées par secteur de ses quatre pays membres. L'objectif de l'OMVS par contre se limite au développement des ressources du bassin du Fleuve Sénégal.

Les activités de l'OMVS au cours de la période 1972-1987 ont comporté :

- Les études initiales de planification du bassin
- La préparation d'un programme intégré de développement des ressources physiques du fleuve Sénégal
- La préparation des appels d'offres et la supervision de la construction de la première phase des grands ouvrages communs.

Restructuration de 1988

Une fois la construction des deux barrages de Diama (1986) et Manantali (1987) réalisée, l'OMVS a commandé une étude destinée à étudier les dispositions à prendre pour l'exploitation et la maintenance des ouvrages communs déjà réalisés ou en perspective. L'étude a recommandé l'établissement et l'expansion progressive d'une Agence de Gestion des Ouvrages Communs (AGOC), qui - sous la tutelle de l'OMVS - serait responsable de l'exploitation et de la maintenance de tous les ouvrages communs construits dans le cadre du développement du bassin. La création de la nouvelle agence a été approuvée par les Etats Membres en juillet 1988 et elle a été accompagnée d'une restructuration de l'organisation de l'OMVS pour tenir compte des nouvelles tâches d'exploitation et de maintenance des barrages. L'organisation de 1988 de l'OMVS est toujours en vigueur à l'heure actuelle, avec quelques modifications minimales. L'Agence de Gestion opère toujours en tant que structure provisoire d'exploitation des barrages (SPEB) dans le cadre de l'organisation de l'OMVS et n'a pas encore été établie formellement comme une entité autonome.

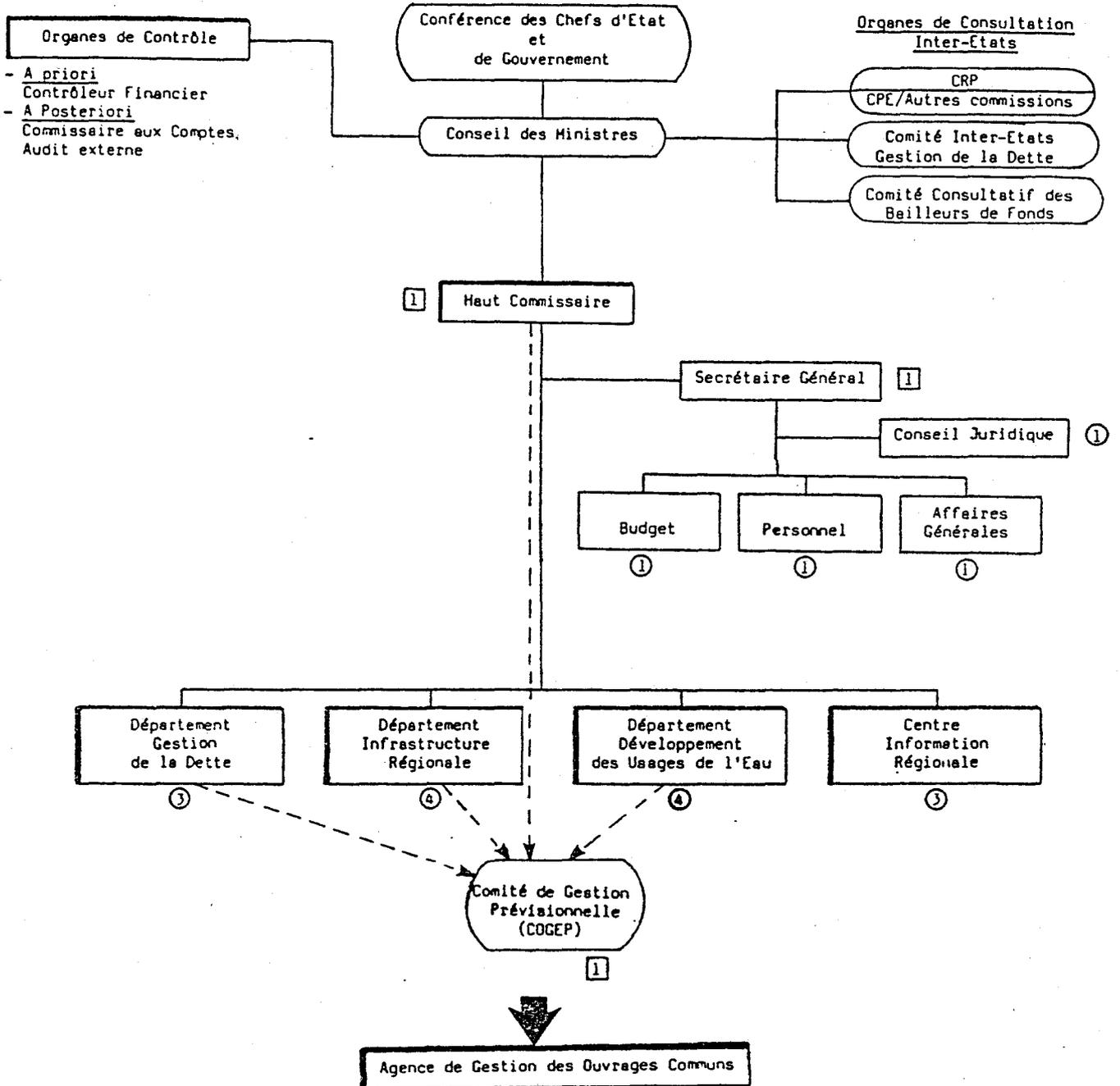
Après avoir étudié les recommandations du rapport de restructuration, l'OMVS a établi de nouvelles missions, les besoins en effectifs et les structures de l'organisation en septembre 1988. La nouvelle structure qui a été adoptée a mis fin à certaines activités entreprises en commun par les Etats de l'OMVS (à savoir la recherche agricole et le développement industriel), a aboli quelques postes et quelques divisions et bureaux au sein des divisions techniques du Haut Commissariat. La nouvelle organisation de l'OMVS se compose d'un certain nombre de services centralisés, y compris un nouveau service Communications et Relations Extérieures et trois unités d'exploitation dans lesquelles un certain nombre de groupes de "projet" ont été intégrés. Les trois unités d'exploitation se penchent sur les questions de l'Infrastructure Régionale (DIR), des Investissements et de la Dette (DID) et du Développement et de la Coordination (DDC). Les unités SPEB responsables de l'exploitation et de l'entretien des barrages ont été organisées au sein de l'OMVS par une "Cellule" centrale qui faisait partie de la DIR.

Les modifications réelles, au moins en ce qui concerne la restructuration du Haut Commissariat, n'ont pas atteint l'envergure recommandée dans le rapport de l'étude de 1987. L'objectif d'organisation recommandé par le consultant aurait comprimé le personnel central et les fonctions administratives sous la direction du Secrétaire Général, établi un nouveau service de Développement de l'Utilisation de l'Eau au lieu de l'unité de Développement et de Coordination et mis en place un comité de gestion commun de l'OMVS pour assurer la supervision de l'AGOC. Les rapports entre l'OMVS et les Etats Membres devaient être renforcés par des comités de coordination régionales qui auraient des rapports plus étroits avec les secrétariats des services techniques de l'OMVS. La nouvelle structure recommandée dans l'étude de 1987 est illustrée à la Figure 2.1.

La structure adoptée par l'OMVS pour le Haut Commissariat et la SPEB est illustrée sur l'organigramme de la Figure 2.2. Une comparaison des effectifs de l'OMVS avant la restructuration de 1988, tels que proposés par les consultants et la situation réelle adoptée est donnée dans le Tableau 2.1 ci-après et indique que :

- la taille du Haut Commissariat a été réduite mais seulement à hauteur de la moitié environ de la réduction recommandée
- les SPEB n'ont pas été formellement transférées à l'AGOC mais une structure provisoire a évolué de façon semblable à ce qui avait été prévu
- les centres de recherche ont été transférés aux Etats comme il avait été recommandé.

Organigramme Cible de l'OMVS



▭ Structures permanentes

○ Structures non permanentes

--- Membres du COGEP

① Nombre de postes statutaires désignés par le Conseil des Ministres

② Nombre de cadres désignés par le Haut Commissaire

Figure 2.1

NOUVELLE STRUCTURE ADOPTEE EN 1988

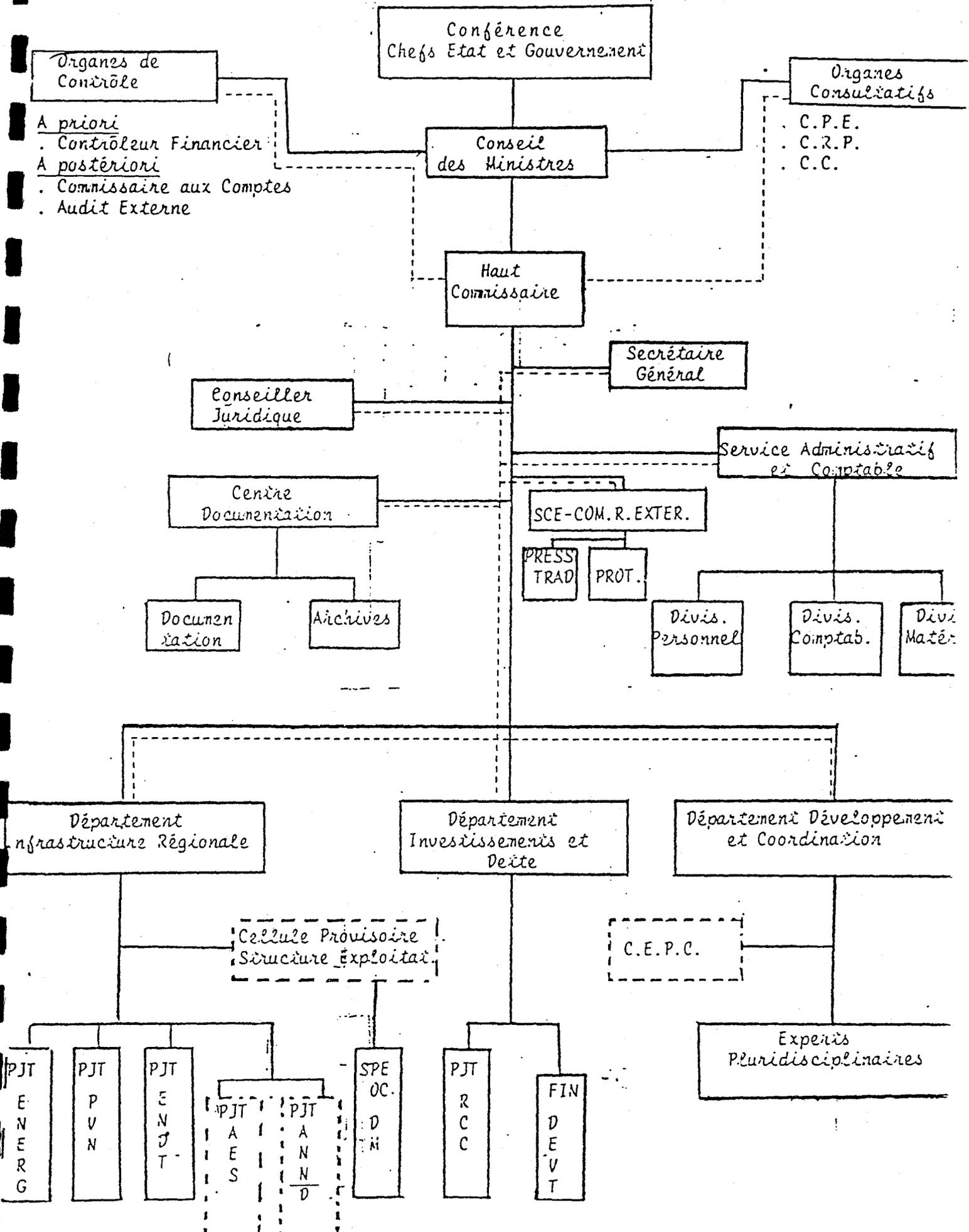


Figure 2.2

Tableau 2.1

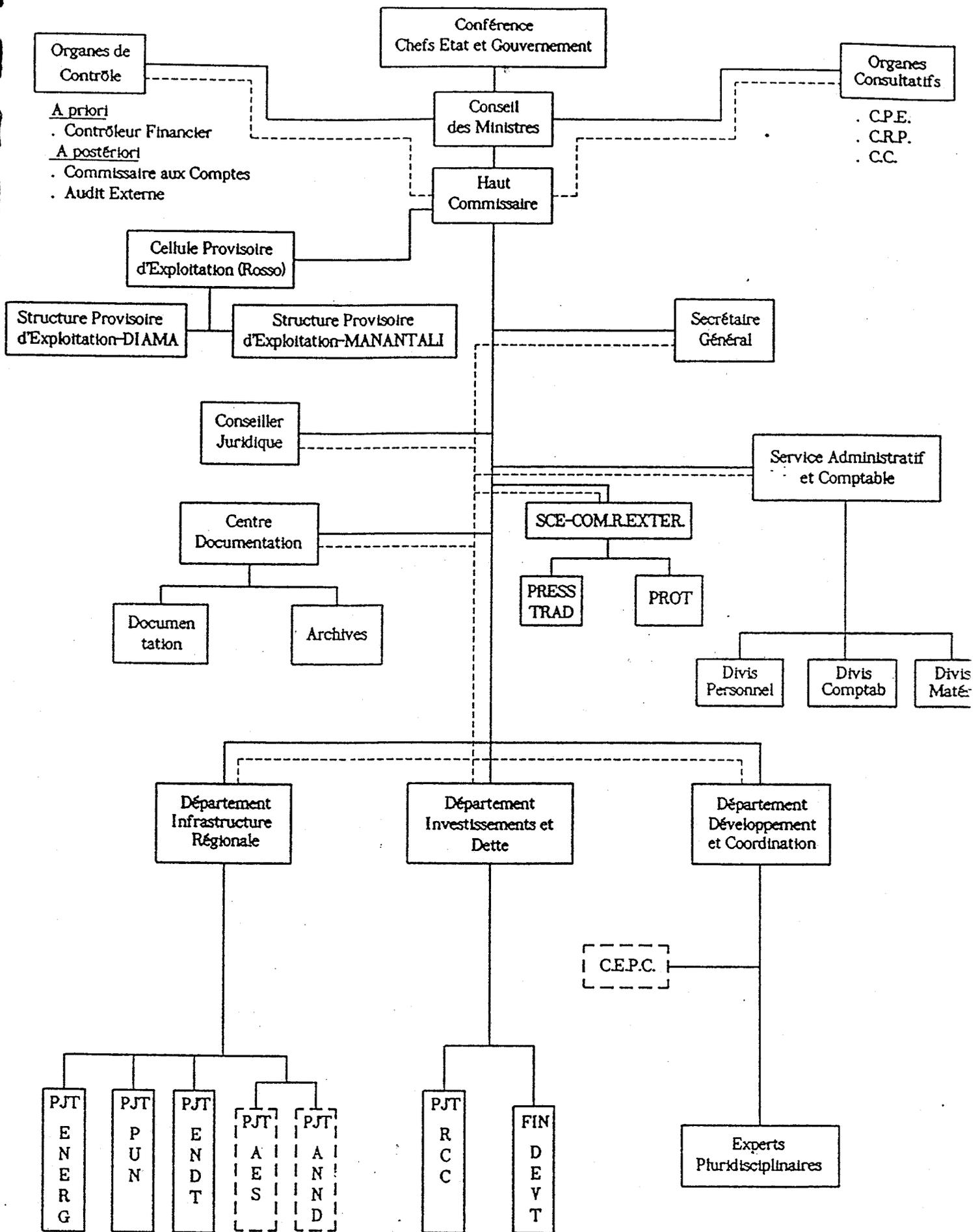
Modification des effectifs effectuée par la restructuration de 1988

| | | Haut Commissariat | SPEB | Centres de recherche | Total |
|-----------------|-----------------------|----------------------|------|-------------------------|-------|
| 1987 Avant | Cadres | 47 | 17 | 6 | 70 |
| | Personnel d'exécution | 95 | 37 | 83 | 215 |
| | Total | 142 | 54 | 89 | 285 |
| 1988 Proposé | Cadres | 25 | Tfr | Tfr | |
| | Personnel d'exécution | 70 | à | aux | |
| | Total | 75 | AGOC | Etats | |
| 1988 Adopté | Cadres | 43 | 21 | 0 | 64 |
| | Personnel d'exécution | 72 | (75) | 0 | 147 |
| | Total | 115 | (96) | 0 | 211 |

2.1.2 Evolution de l'OMVS 1988-1995

Suite à l'exécution des propositions de restructuration adoptées par le Conseil des Ministres en 1988, la structure de l'OMVS est demeurée pratiquement inchangée. On constate par contre des changements dans la structure, les effectifs et la hiérarchie des SPEB. Un petit siège social (Cellule - Siège) a été établi à Rosso et les effectifs à Manantali ont augmenté avec l'introduction d'unités d'auscultation et de limnologie et l'augmentation des responsabilités d'entretien de l'infrastructure de support sur place. Le directeur de la SPEB est désormais sous les ordres directs du Haut Commissaire, et non plus du Directeur du Département de l'Infrastructure Régionale. L'organisation actuelle de la structure de l'OMVS est illustrée à la Figure 2.3.

A l'heure actuelle, l'OMVS compte un effectif total de 232 employés, dont 100 au Haut Commissariat et 132 dans les SPEB. Entre 1986 et 1995, les effectifs sont tombés de 266 au début de la période à 200 à l'époque de la restructuration en 1988 ; depuis 1990, les effectifs sont demeurés à peu près constants, aux environs de 230 employés. Au cours de la même période, le nombre de cadres est tombé de 60 à 52 et le nombre du personnel d'exécution de 206 à 180. Un tableau illustrant l'évolution du personnel de l'OMVS entre 1986 et 1995 est présenté dans le Tableau 2.2.



STRUCTURE EXISTANTE

Figure 2.3

Tableau 2.2

Evolution du personnel de l'OMVS entre 1986 et 1995

| Année | Haut Commissariat | | Centres de Recherche | | SPEB | | TOTAL | | |
|-------|-------------------|--------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| | Cadres | Agents | Cadres | Agents | Cadres | Agents | Cadres | Agents | Total |
| 1986 | 59 | 122 | 1 | 84 | 0 | 0 | 60 | 206 | 266 |
| 1987 | 57 | 128 | 1 | 84 | 0 | 0 | 58 | 212 | 270 |
| 1988 | 35 | 70 | 0 | 0 | 20 | 75 | 55 | 145 | 200 |
| 1989 | 35 | 71 | 0 | 0 | 20 | 86 | 55 | 157 | 212 |
| 1990 | 36 | 81 | 0 | 0 | 21 | 96 | 57 | 177 | 234 |
| 1991 | 35 | 83 | 0 | 0 | 22 | 98 | 57 | 181 | 238 |
| 1992 | 34 | 68 | 0 | 0 | 22 | 106 | 56 | 174 | 230 |
| 1993 | 34 | 71 | 0 | 0 | 20 | 109 | 54 | 180 | 234 |
| 1994 | 34 | 71 | 0 | 0 | 20 | 109 | 54 | 180 | 234 |
| 1995 | 31 | 70 | 0 | 0 | 21 | 110 | 52 | 180 | 232 |

2.1.3 Modifications de la structure à l'avenir

Deux développements organisationnel importants sont attendus à l'avenir, à savoir, l'établissement proposé (en juillet 1995 à titre provisoire) de l'AGOC en tant qu'entreprise autonome et, préalablement à la mise en service du Projet Energie Manantali, la délégation de gestion de ces opérations à un organisme professionnel. Ces deux aspects font l'objet du Rapport Institutionnel parallèle de la Phase 3. Les discussions et les propositions présentées dans ce rapport de restructuration sont basées sur les recommandations du rapport sur la mise en oeuvre des dispositions concernant la gestion privée. En particulier, il est supposé que :

- (i) une AGOC distincte, responsable de l'exploitation et de l'entretien des Ouvrages Communs existants sera officiellement établie avant janvier 1996, et
- (ii) la gestion du Projet Energie Manantali (tant en ce qui concerne la mobilisation et la formation initiales et, ultérieurement, la production de l'énergie électrique et le réseau de distribution sous haute tension) sera déléguée à un opérateur privé.

2.2 STRUCTURE DE L'OMVS, DES COMITES CONSULTATIFS ET DES ORGANES DE CONTROLE

La structure actuelle (à compter de la fin 1994) de l'OMVS est illustrée à la Figure 2.3. Elle demeure dans l'ensemble similaire à la situation examinée au cours de l'Etude Institutionnelle de la Phase 1 au cours de laquelle il a été réalisé une analyse exhaustive de la structure organisationnelle principale. Les entités actuelles de l'organisation de l'OMVS est résumée ci-après sous la classification des organes de tutelle, du Haut Commissariat et des Structures Provisoires d'Exploitation des Barrages.

2.2.1 Les organes de tutelle

La Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement

C'est l'instance suprême de l'OMVS qui, en principe, se réunit tous les ans. Chaque Chef d'Etat remplit la fonction de président à tour de rôle pour une période de deux ans. Les décisions sont prises à l'unanimité.

Le Conseil des Ministres

Il se compose des Ministres de chaque Etat membre responsables de l'OMVS. C'est l'organe de conception et de contrôle de l'organisation. Des sessions ordinaires ont lieu deux fois par an et des sessions extraordinaires peuvent être convoquées sur la demande de l'un des membres. Les décisions sont prises à l'unanimité. Le Conseil détermine les priorités de développement et établit la contribution de chaque Etat Membre au budget d'exploitation. Avant chaque réunion du Conseil, des comités techniques, constitué des experts techniques des principaux secteurs (à savoir eau et énergie) appartenant aux services techniques du Haut Commissariat débattent et préparent les sujets soumis à une décision.

Les Comités Consultatifs

Ils ont été rationalisés dans la restructuration de 1988 et se composent désormais de trois conseils consultatifs inter-états.

La Commission Permanente des Eaux (CPE) comprend des représentants de chaque Etat Membre et des représentants du Haut Commissariat qui assurent le secrétariat. Elle est chargée de définir les principes et la modalité de répartition des eaux du Fleuve Sénégal entre les Etats et entre les secteurs d'utilisation: agriculture, industrie, transport. Ces tâches concernent à la fois les accords sur le programme annuel et le tarif à appliquer aux lâchures d'eau ainsi que la clé de répartition des coûts et des charges applicables dans le cadre de l'allocation des coûts et bénéfices à la charge des Etats Membres.

Le Comité Consultatif (CC) se compose de représentants du Haut Commissariat, des Etats Membres et des bailleurs de fonds internationaux. Il a pour tâche d'aider le Haut Commissariat à mobiliser les ressources qui lui permettront de réaliser les développements, de promouvoir les échanges d'informations et d'améliorer les conditions et procédures de mobilisation des ressources.

Le Comité Régional de Planification, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement dans le Bassin (CRP) est chargé de conseiller le Conseil des Ministres sur les programmes de pré-investissement et d'investissement nécessaires à un développement optimal du bassin ainsi qu'aux exercices de maintenance et d'évaluation requis. Créé en 1985, il se compose des comités de planification nationaux établis dans chacun des Etats Membres. Le secrétariat du CRP est assuré par le Haut Commissariat. Les difficultés initiales ont été surmontées et il existe désormais dans chaque Etat Membre de l'OMVS soit un comité national de planification du développement du bassin du Fleuve Sénégal soit une cellule "après-barrages" qui font office de centres de planification du bassin et de secrétariats des comités de planification nationaux. Le CRP ne s'est réuni qu'à deux reprises, sa dernière réunion a eu lieu en 1987.

Les Organes de Contrôle

Les opérations de l'OMVS sont soumises à un double contrôle financier. L'accent est placé principalement sur un contrôle "a priori" assuré par un Contrôleur Financier à plein temps, responsable auprès du Conseil des Ministres et basé dans les bureaux du Haut Commissariat chargé d'assurer que les dépenses de l'OMVS (tant en ce qui concerne le Haut Commissariat que les SPEB) demeurent dans les limites autorisées par le budget. Le contrôle "a posteriori" est entrepris par un Commissaire aux Comptes de l'administration qui établit les rapports sur les exercices précédents, ces rapports ne sont bien souvent publiés que plusieurs années plus tard.

2.2.2 Le Haut Commissariat

Le Haut Commissariat est l'organe d'exécution des décisions de la Conférence des Chefs d'Etat et du Conseil des Ministres. Le Haut Commissaire est responsable auprès du Conseil des Ministres du contrôle financier des opérations de l'OMVS et il assume la responsabilité de tout le personnel et de tous les services de l'Organisation. Il représente l'OMVS entre les sessions du Conseil des Ministres et dans les rapports avec les bailleurs de fonds. A l'heure actuelle, le Haut Commissaire est directement responsable des opérations du Haut Commissariat ainsi que des activités d'exploitation et d'entretien des SPEB.

La structure du Haut Commissariat comprend deux fonctions d'encadrement (les postes de Secrétaire Général et de Conseiller Juridique), un certain nombre de fonctions centrales dont le Service Administratif et Comptable (SAC), le Service de Communications et Relations Extérieures (SCRE) et le Centre Régional de Documentation ainsi que trois départements opérationnels.

Il s'agit du Département de l'Infrastructure Régionale (DIR), du Département des Investissements et de la Dette (DID), et du Département du Développement et de la Coordination (DDC). Les deux premiers départements sont organisés en sections ayant une activité spécifique (certaines d'entre elles, comme les projets 'eaux souterraines', 'annonce des crues', 'répartition des coûts et charges' ne sont plus entièrement actives) et le troisième regroupe des experts pluridisciplinaires et l'ancienne Cellule d'Evaluation et de Planification Continue (qui n'est plus entièrement active).

2.2.3 Les Structures Provisoires d'Exploitation des Barrages (SPEB)

La structure de l'organisation des unités responsables de l'exploitation et de l'entretien des Ouvrages Communs de Diama et de Manantali est représentée dans ses grandes lignes dans l'organigramme présenté à la Figure 2.4.

L'unité de gestion (cellule - siège) responsable de l'exploitation et de l'entretien du barrage, qui faisait antérieurement partie du DIR du Haut Commissariat, est établie dans de grands bâtiments à Rosso depuis novembre 1994. L'unité possède ses propres services administratif et financier ainsi qu'un petit service responsable des activités d'exploitation et d'entretien du secteur de l'eau. L'unité de gestion met en oeuvre et contrôle les programmes annuels de lâchures d'eau agréés par la CPE, prépare et émet les factures correspondant aux besoins annuels en eau des utilisateurs et établit les registres relatifs à son propre budget.

Les deux barrages, Manantali et Diama, sont exploités, dans le cadre des programmes généraux émis par la cellule de Rosso, par leurs propres équipes de cadres, techniciens et personnel d'exécution. Dans un cas comme dans l'autre, l'équipe est responsable de l'exploitation et de l'entretien de tous les Ouvrages Communs de l'OMVS sur son site respectif. Dans le cas de Manantali, ces ouvrages comprennent le barrage lui-même, le chantier de construction et ses installations, les installations de la ligne de chemin de fer, la route d'accès et l'aérodrome. Dans le cas de Diama, ils comprennent le barrage et les digues auxiliaires, l'ancien chantier de construction (où sont désormais logés les employés) et les routes d'accès au barrage et aux digues.

2.3 ANALYSE DES EFFECTIFS ET DES SITES DE L'OMVS (HC ET SPEB)

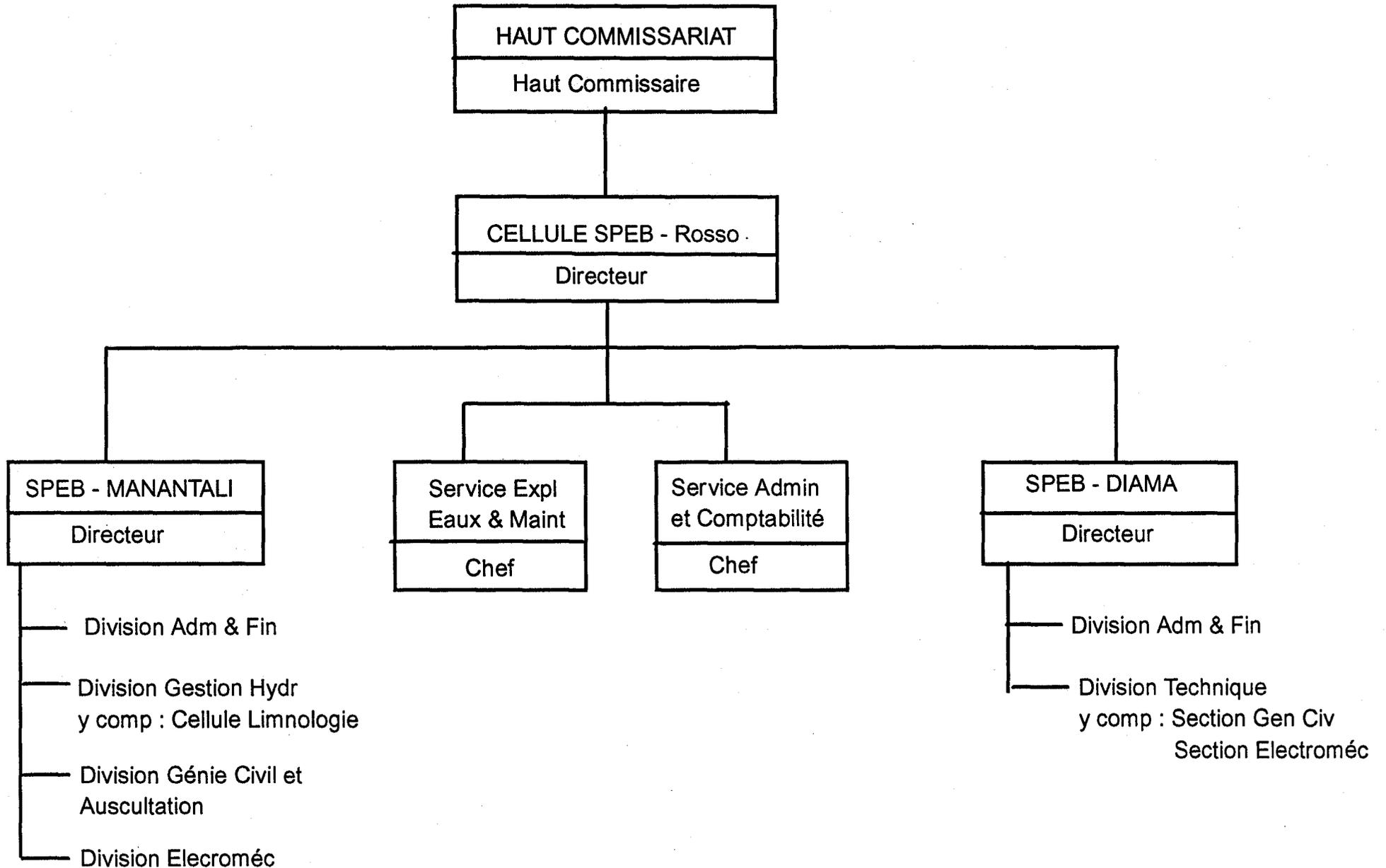
2.3.1 Effectifs de l'OMVS

En février 1995, l'OMVS employait 232 personnes : 101 (31 cadres et 70 personnels d'exécution) au Haut Commissariat et 131 (21 cadres et 110 personnels d'exécution dans les SPEB). La répartition du personnel du Haut Commissariat par unité opérationnelle en 1993 et aujourd'hui est illustrée en détail à l'Annexe III dans le Tableau III.2a et la répartition du personnel des SPEB est illustrée dans le Tableau III.2b. Les effectifs actuels peuvent être résumés et comparés au nombre prévu dans le budget et ce résumé est présenté dans le Tableau 2.3.

Organisation des SPEBs

Figure 2.4

(Fin 1994)



2.3.2 Implantations physiques de l'OMVS

La répartition du personnel entre les diverses implantations physiques de l'OMVS a été analysée. L'OMVS exerce ses activités dans sept bases différentes réparties entre les trois Etats Membres. Les sites sont représentés dans le Tableau 2.5 ci-dessous par pays, services, effectifs et coûts du personnel estimés en 1994.

Tableau 2.5

Résumé des implantations physiques de l'OMVS

| Site | Pays | Unité OMVS | Total Personnel OMVS | Coûts du Personnel en 1994 (Millions de FCFA) |
|-------------------|------------|-------------------------------------|----------------------|---|
| Dakar (r. Carnot) | Sénégal | HC, à l'exclusion des DIR, DDC, CRD | 48 | 278,7 |
| Dakar (pl. Ind.) | Sénégal | DIR, DDC | 40 | 132,1+ |
| St Louis 1 (CRD) | Sénégal | CRD | 10 | 42,5+ |
| St Louis 2 | Sénégal | Archives CRD, DIR/PES | 3 | (y compris + ci-dessus) |
| Diama | Sénégal* | SPEB, Diama | 34* | 103,7 |
| Rosso | Mauritanie | SPEB Cellule-Siège | 12 | 38,6 |
| Manantali | Mali | SPEB, Manantali | 87 | 242,9 |

* (limitrophe de la Mauritanie)

Le second site de Saint Louis est utilisé pour le stockage des matériaux des archives du CRD et pour abriter à titre provisoire le personnel et l'équipement restants de l'ancien Projet des Eaux Souterraines en attendant qu'ils aient fini d'emménager dans les bureaux de la DIR. Il convient de noter ici que les différents sites ou bâtiments soit ont été fournis à titre gratuit à l'OMVS par les Etats Membres en tant que contributions soit ont été construits dans le cadre des Ouvrages Communs de l'OMVS. Les économies de coût que la fermeture de certains de ces sites pourra apporter seront essentiellement dues aux réductions des effectifs (personnel de support en particulier) et à la diminution des frais d'entretien (services et matériaux). Etant donné qu'il a été convenu que les coûts du Haut Commissariat doivent être partagés équitablement entre les trois Etats Membres, il est essentiel d'accorder toute l'attention voulue au maintien d'un équilibre en ce qui concerne la localisation des bureaux du Haut Commissariat entre les Etats Membres tout en cherchant à tirer de l'exercice de restructuration des économies de coût qui seront bénéfiques à tous.

2.4 ANALYSE DES COUTS ET DES REVENUS

2.4.1 Coûts prévus au budget de l'OMVS

L'évolution des budgets de l'OMVS de 1987 à 1995 est illustrée au Tableau 2.6. Les coûts annuels généraux ont augmenté de 728 millions en 1987 à 1 571 millions en 1995. Les plus grandes augmentations d'une année à l'autre ont eu lieu en 1988, après l'achèvement du barrage de Manantali et (dans une moindre mesure) en 1994 lors de la révision du budget pour tenir compte de l'impact de la dévaluation du FCFA. Le budget attribuable au Haut Commissariat a toutefois à peine changé au cours de cette période. Il est passé de 685 millions de FCFA en 1988 à 689 millions en 1995. Le budget du Haut Commissariat est bien entendu partagé également entre les Etats Membres.

Tableau 2.6

Budgets HC/SPEB entre 1987 et 1995
(en millions de FCFA)

| Année | HC/ SPEB | Chap 1 Pers. | Chap 2 Matl. | Chap 3 Eqpt | Chap 4 Autres | Autres Prévis. | TOTAL | Moins Recv. |
|-------|-------------|-----------------|-----------------|----------------|------------------|-------------------|---------|----------------|
| 1987 | HC | 483,6 | 201,2 | 29,6 | 14,5 | 0,0 | 728,9 | |
| | SPEB | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| | Total | 483,6 | 201,2 | 29,6 | 14,5 | 0,0 | 728,9 | |
| 1988 | HC | 444,4 | 135,6 | 19,1 | 6,1 | 80,0 | 685,2 | 204,6 |
| | SPEB | 210,6 | 70,7 | 13,1 | 205,6 | 0,0 | 500,0 | |
| | Total | 655,0 | 206,3 | 32,2 | 211,7 | 80,0 | 1 185,2 | |
| 1989 | HC | 362,5 | 132,7 | 27,3 | 7,8 | 25,5 | 555,8 | 452,3 |
| | SPEB | 248,8 | 144,1 | 6,9 | 164,9 | 0,0 | 564,7 | |
| | Total | 611,3 | 276,8 | 34,2 | 172,7 | 25,5 | 1 120,5 | |
| 1990 | HC | 380,3 | 137,5 | 16,9 | 13,6 | 20,2 | 568,5 | 529,8 |
| | SPEB | 269,0 | 157,0 | 51,3 | 124,6 | 8,0 | 609,9 | |
| | Total | 649,3 | 294,5 | 68,2 | 138,2 | 28,2 | 1 178,4 | |
| 1991 | HC | 404,4 | 148,7 | 10,1 | 13,7 | 18,8 | 595,7 | 606,8 |
| | SPEB | 273,5 | 140,9 | 54,8 | 150,5 | 36,0 | 655,7 | |
| | Total | 677,9 | 289,6 | 64,9 | 164,2 | 54,8 | 1 251,4 | |
| 1992 | HC | 382,6 | 115,3 | 22,1 | 35,8 | 0,0 | 555,8 | 345,7 |
| | SPEB | 317,1 | 195,6 | 137,3 | 222,3 | | 872,3 | |
| | Total | 699,7 | 310,9 | 159,4 | 258,1 | 0,0 | 1 428,1 | |
| 1993 | HC | 374,2 | 114,3 | 54,0 | 19,3 | 16,2 | 577,9 | 333,8 |
| | SPEB | 322,6 | 176,8 | 59,5 | 169,1 | 0,0 | 728,0 | |
| | Total | 696,8 | 291,1 | 113,5 | 188,4 | 16,2 | 1 305,9 | |
| 1994 | HC | 453,3 | 123,3 | 26,3 | 14,3 | 19,5 | 636,7 | 448,6 |
| | SPEB | 385,2 | 171,8 | 118,9 | 175,3 | 1,3 | 852,5 | |
| | Total | 838,5 | 295,1 | 145,2 | 189,6 | 20,8 | 1 489,2 | |
| 1995 | HC | 468,7 | 127,3 | 49,6 | 24,1 | 19,7 | 689,3 | 454,1 |
| | SPEB | 398,3 | 157,6 | 65,3 | 248,0 | 13,0 | 882,2 | |
| | Total | 867,0 | 284,8 | 114,9 | 272,1 | 32,7 | 1 571,5 | |

Les coûts annuels d'exploitation du barrage supportés par le SPEB ont augmenté de zéro en 1987 à 882 millions de FCFA en 1995. Aux fins du budget toutefois, il a toujours été supposé qu'une partie importante des coûts d'exploitation et d'entretien du barrage serait compensée par le recouvrement des paiements des redevances d'eau auprès des utilisateurs ou par les contributions des bailleurs de fonds aux coûts d'entretien. Les sommes prévues au budget en tant que recouvrements des coûts SPEB sont également portées à l'Annexe IV.1, le recouvrement prévu aux fins du budget était de plus de 80% des coûts SPEB en 1990 et 1991 mais il est tombé à 50% en 1995. Le budget des coûts de la SPEB, après avoir tenu compte des recouvrements estimés, est partagé entre les Etats dans une proportion qui reflète les bénéfices que chaque Etat peut espérer tirer des Ouvrages Communs selon les calculs de la clé de répartition.

Le budget général de l'OMVS approuvé par le Conseil des Ministres pour 1994, après la révision tenant compte de la dévaluation, s'élevait à 1 489,2 millions de FCFA, le budget du Haut Commissariat s'élevant à 637 millions et celui de la SPEB à 852,5 millions. La décomposition des coûts en 1994 est présentée de manière détaillée par unité et par catégorie de coût dans le tableau de l'Annexe IV.2. La part respective des coûts du Haut Commissariat et de la SPEB dans le budget 1994 est résumée dans le Tableau 2.7 (inscriptions en millions de FCFA arrondis) mais, dans la pratique, en 1994, les engagements ont été bien inférieurs aux prévisions du budget (les engagements sont représentés en pourcentage des inscriptions).

Tableau 2.7

Résumé du Budget 1994
(en millions de FCFA)

| | Ch 1 Personnel | Ch 2 Manantali | Ch 3 Equipement | Ch 4 Entretien | Ch 5 Provisions | Total |
|---|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------|
| Budget inscrit | | | | | | |
| HC | 453 | 123 | 26 | 14 | 19 | 636 |
| SPEB | 385 | 172 | 119 | 177 | 10 | 853 |
| Total | 845 | 295 | 145 | 191 | 29 | 1 489 |
| Engagement en % des inscriptions | | | | | | |
| HC (au 31/12/94) | 98,3% | 94,1% | 94,7% | 95,8% | 93,7% | 97,0% |
| SPEB (au 31/10/94) | | | | | | |
| • Cellule | 79,4% | 79,5% | 60,3% | 13,0% | 75,0% | 70,6% |
| • Diama | 73,9% | 95,7% | 81,8% | 71,3% | - | 79,6% |
| • Manantali | 81,7% | 54,3% | 0,0% | 4,3% | 0,0% | 49,0% |

CHAPITRE 3

RESTRUCTURATION ET REDEFINITION DES MISSIONS DE L'OMVS

Le présent chapitre examine l'évolution des missions de l'OMVS pour donner aux propositions de restructuration l'orientation voulue. Il examine tout d'abord les missions telles qu'elles sont incarnées dans les statuts de l'organisation, puis il les examine dans le cadre de l'état de réalisation du programme de développement.

3.1 LES MISSIONS DE BASE

3.1.1 Objectifs

Les trois états ont créé l'OMVS dans le but d'accomplir un développement intégré du bassin du fleuve Sénégal destiné à faire face aux facteurs contraignants qui freinaient le décollage économique des trois pays. Les objectifs à long terme de ce développement étaient les suivants :

- **Sécuriser et améliorer les revenus des habitants du bassin du fleuve et des zones avoisinantes** - la stratégie était d'ouvrir l'accès de la culture irriguée à un maximum de personnes dans le bassin tout en assurant à chacun un revenu suffisamment amélioré pour renverser la tendance à l'émigration qui se manifestait en raison de l'insécurité des revenus.
- **Assurer l'équilibre écologique dans le bassin et inciter son maintien dans la zone sahélienne** - une surexploitation du milieu physique due à la forte pression démographique et à l'accroissement des troupeaux dans la zone sahélienne des trois pays accentuait un déséquilibre écologique que chaque cycle de sécheresse venait aggraver.
- **Rendre les économies des trois états moins vulnérables face aux conditions climatiques et aux facteurs extérieurs** - les aléas climatiques menaçaient les 80% de la population qui dépendaient de l'agriculture tandis que la faible diversification des exportations rendait les économies vulnérables aux chocs extérieurs. Il y avait un potentiel de valorisation des ressources hydro-électriques de la région et de désenclavement des régions handicapées par l'insuffisance des infrastructures de transport.
- **Accélérer le développement économique des Pays Membres par la promotion intensive de la coopération régionale** - les liens d'interdépendance créés par l'aménagement du fleuve devaient servir à stimuler le développement des intérêts communs et la coopération inter-états.

3.1.2 Rôle de l'OMVS

La convention portant création de l'OMVS a chargé l'Organisation de:

- 1) l'application de la Convention du 11 mars 1972 relative au statut du Fleuve Sénégal
- 2) la promotion et la coordination des études et des travaux de mise en valeur des ressources du bassin du Fleuve Sénégal sur les territoires nationaux des états membres de l'Organisation
- 3) toute mission technique et économique que les états membres voudront lui confier d'un commun accord.

Le Haut Commissariat a été désigné comme l'organe d'exécution de l'organisation (Article 11) et son rôle a été défini comme suit :

Article 13 "Le Haut Commissaire est chargé de rassembler les données de base intéressant le bassin du Fleuve Sénégal sur le territoire des états membres. Il soumet au Conseil des Ministres le programme commun des travaux pour la mise en valeur coordonnée et l'exploitation rationnelle des ressources du bassin du Fleuve Sénégal. Il est responsable de l'exécution des études et des travaux relatifs à l'infrastructure régionale."

Article 14 "Le Haut Commissaire examine les projets d'aménagement hydro-agricole élaborés par les états membres et les soumet avec l'avis motivé de la Commission Permanente des Eaux au Conseil des Ministres de l'Organisation....."

Article 15 "Le Haut Commissaire peut être chargé par un ou plusieurs états membres de la recherche de financements pour les travaux relatifs à l'aménagement du Fleuve Sénégal."

Article 16 "Le Haut Commissaire est l'ordonnateur des opérations financières de l'Organisation notamment de son budget de fonctionnement, de ses budgets d'études et de travaux."

Le rôle de l'OMVS dans l'exploitation des ouvrages communs a été précisé de la manière suivante:

Article 15 "La gestion des ouvrages communs est confiée à des agences de gestion placées sous la tutelle de l'Organisation"

A l'heure actuelle, les deux barrages ainsi que les digues en rive gauche et en rive droite sont achevés. L'OMVS est donc en mesure de fournir toutes les ressources qui avaient été prévues à l'origine aux fins de l'agriculture. Les éléments du programme initial qui n'ont pas été mis en oeuvre sont les projets hydro-électrique et de navigation.

La préparation du volet énergie est désormais bien avancée et les premiers groupes devraient être mis en service fin 1998. Les bailleurs de fonds procéderont à l'évaluation définitive du projet au cours du deuxième trimestre de 1995.

Le Projet Navigation a constitué un élément important du programme dès le démarrage de la planification du développement du bassin et un résumé exhaustif des études qui ont été réalisées ainsi qu'un examen de l'état actuel du projet sont présentés dans le rapport de Phase 1.

Il a été démontré que l'avenir du projet dans sa forme originale, avec un chenal de navigation et des ports, repose sur le développement potentiel d'importants projets miniers dans les Moyenne et Haute Vallées. Il est peu probable que de tels projets miniers soient mis en oeuvre dans les court à moyen termes et l'OMVS, entre-temps, vise au système transitoire de navigation mer-fleuve par cabotage. Dans le contexte d'un climat institutionnel en évolution, ce type de Projet Navigation sera vraisemblablement réalisé en grande partie par le secteur privé à condition que les besoins le justifient.

3.2.2 Autres grands projets d'infrastructure

Les autres grands projets d'infrastructure identifiés qui pourraient être développés aux termes d'une coopération régionale, et pourraient donc faire partie du programme de l'OMVS, sont les projets hydro-électriques de Félou et Gouina. Ces deux sites sont en aval de Manantali et pourraient donc tirer profit des chutes et des débits régularisés pour fournir des types relativement bon marché d'aménagement hydro-électrique. La puissance installée de chacun est évaluée à 105 MW.

3.2.3 Développement des ressources du bassin

Il n'est pas exclu que l'OMVS puisse participer au développement des ressources du bassin rendues disponibles par la construction des barrages. Bien que ce n'ait pas été le cas pour les aménagements agricoles où chaque état a assumé la responsabilité des aménagements irrigués dans le cadre de ses frontières, il se peut que certains projets puissent être mieux servis par la coopération régionale. Toutefois, de tels projets n'ont pas été identifiés dans les phases antérieures de cette étude.

ce ne veut pas au D.P.R

pour faire face aux grosses réparations et aux renouvellements, dont la mise en oeuvre serait contrôlée par l'OMVS. En contrepartie, l'OMVS s'engagerait à combler le déficit du budget d'exploitation de l'AGOC grâce aux avances versées par les Etats conformément à la clé de répartition et à fournir à l'AGOC, dans la mesure où ses propres ressources le lui permettent, tous les moyens pour s'acquitter de ses responsabilités.

Il est proposé que la tutelle de l'OMVS sur l'Agence s'exerce, inter alia, par :

- son avis en ce qui concerne la nomination du Directeur Général
- les compte-rendus des délibérations du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale, les rapports du Commissaire aux Comptes, les accords conclus avec les clients
- le contrôle technique des ouvrages en exploitation
- l'approbation préalable de tous contrats de délégation de la gestion
- l'établissement d'un contrat programme quinquennal
- le contrôle annuel de l'exécution du programme
- l'approbation des budgets d'exploitation et d'investissement annuels
- l'approbation des procédures de support financier de l'Agence
- la tarification des redevances et leur révision
- des audits financiers et techniques le cas échéant.

3.3.2 Propositions de l'étude de Phase 3

Le Consultant a proposé dans les rapports de la Phase 1 et de la Phase 2 de l'Etude Institutionnelle et Financière l'établissement dans les plus brefs délais d'une Agence de Gestion commerciale et autonome. Les recommandations de la Phase 3 sont également basées sur le principe de l'établissement dès maintenant d'une AGOC commerciale autonome, responsable de la gestion des usages existants de l'eau. Cette agence devrait en outre recevoir un support institutionnel au cours des cinq années à venir pour lui permettre de développer ses compétences dans ce rôle avant la mise en oeuvre des dispositions de délégation de gestion du Projet Energie.

La proposition concernant l'établissement dans les plus brefs délais d'une AGOC autonome et financièrement indépendante est fonction de la possibilité d'obtenir des revenus garantis sous la forme de paiement direct par les utilisateurs de l'eau liés à une disponibilité agréée et à la consommation réelle de l'eau fournie par les Ouvrages Communs. Ces paiements devraient couvrir les coûts actuels d'exploitation et d'entretien des ouvrages existants.

Dans la perspective d'une gestion privée ultérieure du Projet Energie Manantali, le Consultant envisage un contrat en deux phases de délégation de la gestion du barrage, de la production et de la distribution de l'énergie entre l'AGOC et un opérateur privé. La première phase couvrirait la mobilisation initiale et la formation du personnel avant la mise en service de la centrale électrique et la seconde phase couvrirait la mise en service de celle-ci et son exploitation ultérieure.

3.4 MISSIONS FINANCIERES

Afin de s'acquitter de ses responsabilités dans le cadre de ces conventions, l'OMVS a trois tâches financières principales. Il s'agit (a) du financement de la construction des Ouvrages Communs, (b) de la gestion de la dette due à la construction et à l'entretien des Ouvrages Communs et (c) du contrôle des budgets d'exploitation.

- (i) Financement de la construction des Ouvrages Communs. Sur la base des études et des projets préparés par le Département de l'Infrastructure Régionale (DIR), le Département des Investissements et de la Dette (DID) est responsable :
 - du financement du programme d'infrastructure régionale
 - de la gestion financière des projets opérationnels.

- (ii) Gestion de la dette. Le DID est également responsable :
 - de la gestion de la dette relative aux Ouvrages Communs
 - de la gestion de la clé de répartition des coûts et des charges relatifs aux Ouvrages Communs.

- (iii) Contrôle des budgets opérationnels. Au sein du Service Administratif et Comptable (SAC), la Division Comptabilité est responsable de :
 - préparer et mettre en oeuvre le budget général du Haut-Commissariat et des Structures Provisoires d'Exploitation des Barrages (en attendant la mise en place de l'AGOC).
 - recouvrer les contributions des Etats Membres et les recettes des autres sources
 - régler les dépenses et payer les salaires
 - maintenir des relevés comptables, dresser le bilan et établir des relevés périodiques, préparer et publier les rapports financiers requis.

La Division Matériel du SAC tient la comptabilité des achats, fait l'acquisition des fournitures et des petits équipements, entretient et répare les propriétés administratives et les accessoires et gère le parc de véhicules.

Le Contrôleur Financier est responsable du contrôle a priori du budget de l'OMVS pour le compte du Conseil des Ministres des Etats Membres. Les comptes de l'OMVS sont assujettis à un contrôle a posteriori par un Commissaire aux Comptes extérieur appartenant au service public.

3.5 MISSIONS DE COORDINATION ET DE SUIVI

Les études de planification du Projet Energie Manantali sont pratiquement terminées et le démarrage de la phase de construction est prévu dans un avenir proche. Il est peu probable qu'il faille entreprendre des études d'autres grands projets dans le court terme. L'OMVS aura toutefois un important rôle de contrôle à jouer dans le cadre du contrôle et du suivi des aménagements existants afin d'établir une vue générale de l'évolution du bassin à mesure de la progression du développement. Les tâches spécifiques suivantes peuvent être identifiées dès maintenant :

' Volet Agricole

- l'évaluation de l'ampleur des inondations annuelles et les cultures de décrue qui en résultent afin d'optimiser les conditions de la crue artificielle pendant la période transitoire et la culture des crues après cette phase. Il est décevant que l'on n'ait pas déjà recueilli plus d'informations à ce sujet,
- le suivi de l'état de l'environnement dans la vallée. La crue artificielle offre par exemple une importante possibilité de régénération de la sylviculture, fournit des pâturages et permet le développement de la pisciculture tandis que l'impact des aménagements irrigués sur la qualité des eaux souterraines, la salinité du sol et la qualité des eaux fluviales doit faire l'objet d'un contrôle rigoureux,
- le suivi de l'état de la santé. Comme prévu, certains problèmes de santé liés aux maladies d'origine hydrique ont été identifiés. L'OMVS aura un rôle important à jouer pour garantir que les barrages sont exploités de manière à limiter ces problèmes et pour coordonner les solutions entre les Etats Membres. La mise en oeuvre d'un plan directeur de la santé est prévue depuis un certain temps.

Il est envisagé que le rôle de l'OMVS dans ces divers secteurs sera similaire à celui joué par l'Organisation dans le secteur agricole. Chaque état est libre de développer sa propre politique agricole mais l'OMVS est à même de jouer un rôle de coordination et de promouvoir le libre échange d'informations et de données.

N'a pas parlé du développement industriel et minier et bien détailler les volets environnement et santé

3.6 NOUVELLES MISSIONS ET LEURS IMPLICATIONS POUR LA RESTRUCTURATION

Il a été constaté dans les rapports institutionnels antérieurs que l'OMVS avait déjà mis en oeuvre un processus d'évolution progressive. Les tâches prioritaires sont de plus en plus tournées vers l'exploitation et l'entretien des barrages et des Ouvrages Communs désormais réalisés et vers la gestion d'une utilisation optimale des eaux disponibles. Ceci a été en partie reconnu et mis en oeuvre par l'établissement des Structures Provisoires d'Exploitation des Barrages (SPEB).

Les prochaines phases primordiales de ce processus seront de :

- (i) fournir des sources garanties de financement pour l'exploitation et l'entretien des ouvrages existants
- (ii) établir une Agence de Gestion disposant d'une autonomie de gestion aussi grande que possible par rapport à l'OMVS qui devra cependant maintenir une supervision de la performance de l'Agence en installant des systèmes de gestion efficaces et des procédures de contrôle de la performance
- (iii) réviser le rôle du Haut Commissariat et le restructurer, le moderniser et lui fournir l'assistance dont il a besoin pour remplir ses nouvelles fonctions.

3.6.1 Nouveau rôle du Haut Commissariat

Le rôle du Haut Commissariat est en passe de changer avec la réalisation de la première phase des travaux et le transfert proposé de l'exploitation des barrages à une Agence de Gestion. A l'avenir, le Haut Commissariat aura pour fonctions principales de:

- (i) faire office d'institution par le truchement de laquelle les politiques coordonnées des Etats Membres de l'OMVS seront réalisées aux fins du développement du bassin fluvial,
- (ii) gérer et rendre compte des obligations de dette des Etats Membres,
- (iii) gérer l'achèvement des structures physiques du programme de l'OMVS et de tous travaux supplémentaires,
- (iv) établir des normes de performance et contrôler la performance de l'Agence de Gestion,
- (v) poursuivre les procédures de contrôle et de suivi dans le cadre du développement général du bassin, sous traitant au besoin les opérations physiques aux Etats.

3.6.2 Implications pour la restructuration

Les Etats Membres ont tous confirmé qu'ils souhaitent voir une réduction des coûts de la structure de l'OMVS en général et du Haut Commissariat en particulier.

La responsabilité de l'exploitation et de l'entretien passant à une AGOC autonome, les possibilités de réduction importante des effectifs et des frais de personnel liés à ces activités sont relativement limitées. Par contre, les possibilités de rationalisation du Haut Commissariat, visant à se débarrasser

de certaines lourdeurs administratives et à réduire la duplication inutile des sites physiques, semblent bonnes. Pour tirer un profit maximum de cette possibilité, les Etats Membres devront considérer attentivement leur attitude et se demander dans quelle mesure leur insistance à conserver des quotas égaux en personnel et en installations physiques imposent à l'organisation une certaine raideur et des coûts supplémentaires. Les options et choix de restructuration, ainsi que les recommandations du Consultant quant aux solutions à retenir, sont présentés dans le chapitre suivant.

Il faut également prendre conscience du fait que, bien que l'on puisse réduire les effectifs généraux de l'OMVS (AGOC y comprise), les économies réalisées sur les frais de personnel seront vraisemblablement compensées par la nécessité d'augmenter les budgets d'exploitation tant du Haut Commissariat que de l'AGOC dans d'autres catégories budgétaires, particulièrement en ce qui concerne les frais d'exploitation, l'acquisition de nouveaux équipements nécessaires aux systèmes d'information et l'entretien des grands ouvrages.

CHAPITRE 4

OPTIONS DE RESTRUCTURATION

4.1 NOUVEL EQUILIBRE DES RESPONSABILITES - ETATS, OMVS, HAUT COMMISSARIAT, AGOC

Lors de la dernière étude de restructuration, il a été proposé de réduire les effectifs de l'OMVS et les frais de personnel en transférant certaines fonctions de planification et de recherches aux Etats Membres individuels et en transférant les fonctions d'exploitation et d'entretien à l'AGOC proposée. Six ans plus tard, les mêmes principes sont toujours pertinents.

4.1.1 Etats-Membres et OMVS

Chaque Etat Membre a désormais établi sa propre cellule OMVS liée aux comités interministériels ou de planification du développement du bassin à la suite de la construction des deux barrages. Les Etats Membres ont maintenant les structures nationales leur permettant de contribuer à la planification future et de jouer un plus grand rôle dans l'établissement des priorités futures pour le développement du bassin.

Des dispositions ont également été prises vers le transfert des responsabilités de certaines activités de contrôle, comme la fourniture des données sur la nappe phréatique aux agences nationales dans les limites de leurs territoires respectifs. Le Centre de Documentation de l'OMVS prend également les mesures nécessaires pour transférer aux unités nationales de l'OMVS ou autres utilisateurs locaux les données techniques et les données relatives au développement sur micro-fiches ou sur bases de données informatiques.

Il convient d'encourager la tendance à une plus grande participation des agences nationales à condition que l'OMVS conserve des compétences adéquates et des ressources d'exploitation suffisantes pour effectuer au niveau régional l'analyse des informations de contrôle et la concertation des plans nationaux. Pour que ce transfert soit efficace, il est également important que les cellules OMVS dans les Etats Membres soient incluses dans toute prestation de service proposée dans le cadre du développement des systèmes d'information de l'OMVS.

4.1.2 L'OMVS et le Haut Commissariat

Si l'on accepte que les nouvelles priorités sont celles définies au paragraphe 3.6 plus haut, la restructuration devra s'attacher à renforcer les rapports entre le Haut Commissariat et les Etats Membres afin d'assurer une coordination efficace des politiques et intérêts nationaux aux fins du développement régional.

On peut accomplir cet objectif en renforçant les liens entre le Haut Commissariat (et, en particulier, les services opérationnels qui fournissent les secrétariats permanents et techniques) et les Comités Consultatifs de l'OMVS. Les principaux liens à resserrer comprennent les aspects suivants :

- (i) Le service de gestion et de financement de la dette avec d'une part le Comité Consultatif et les bailleurs de fonds et, d'autre part, avec les Etats Membres par l'intermédiaire de la CPE en ce qui concerne le maintien de la clé de répartition et la révision des obligations de service de la dette.
- (ii) Le développement de l'infrastructure régionale, c'est-à-dire la supervision de la construction des nouveaux ouvrages agréés et le maintien d'une capacité à développer de nouvelles infrastructures communes. Ceci peut se faire par l'intermédiaire de liens avec les Comités Techniques du Conseil des Ministres ainsi qu'avec les autorités tant nationales que sectorielles responsables de l'établissement de la politique et de la planification.
- (iii) Le contrôle et l'évaluation de l'impact des Ouvrages Communs, en mettant l'accent en particulier sur les aspects du développement agricole dans le bassin, la protection de l'environnement et la santé publique. Ceci implique de resserrer les liens avec les cellules nationales de l'OMVS et, par leur intermédiaire, avec les agences nationales de planification et de contrôle.

- Quels problèmes agro-industriels et touristiques

4.1.3 Le Haut Commissariat et l'AGOC

Le Haut Commissariat déléguera la gestion de l'exploitation et de l'entretien des Ouvrages Communs à la nouvelle AGOC. Ceci dégagera le Haut Commissariat de l'administration au jour le jour (par exemple, fonctions de comptabilité et personnel) qu'il accomplit actuellement pour le compte des SPEB. La responsabilité de l'exploitation et des relations avec les clients sera également transférée au Conseil d'Administration et à la direction de l'AGOC. Le Haut Commissariat aura alors pour rôle de déterminer les normes de performance requises en ce qui concerne la gestion de l'eau et l'entretien, d'établir les dispositions financières, à savoir revenus et coûts, proposés pour l'AGOC et de vérifier la performance de l'AGOC par rapport à ces objectifs.

4.2 RATIONALISATION DES SITES (IMPLANTATIONS GEOGRAPHIQUES)

Une première analyse des sept implantations géographiques de l'OMVS est présentée au paragraphe 2.3.2. Du point de vue des économies de coût potentielles, en laissant de côté les considérations d'équité et le développement historique et en acceptant la nécessité de baser les opérations aux deux grands sites de barrage, les possibilités de rationalisation comprennent :

- (i) la fusion des deux bureaux du Haut Commissariat à Dakar
- (ii) la fusion des deux bureaux de Saint Louis ou, mieux encore, leur fermeture et le transfert du CRD ailleurs
- (iii) baser le siège social de la SPEB (AGOC) à l'un ou l'autre des sites de barrage au lieu d'avoir une unité distincte à Rosso.

4.2.1 Bureau de Dakar - Economies possibles

Quelque 88 employés du Haut Commissariat occupent deux bureaux à Dakar (48 rue Carnot et 40 Place de l'Indépendance). Il y a donc double emploi du personnel de support (plantons, gardiens, secrétaires, standardistes) et des services (électricité, chauffage, mobilier). Les déplacements physiques entre les deux bureaux, les communications téléphoniques médiocres et la mise en oeuvre difficile d'un système moderne d'échange des données nuisent à l'efficacité de l'opération.

Si, à la suite des décisions de restructuration, il devenait possible d'abriter l'ensemble du personnel du Haut Commissariat dans l'un des deux bâtiments existants ou si le gouvernement sénégalais décidait d'allouer un nouveau bureau au Haut Commissariat, les économies de coût directes suivantes pourraient être obtenues :

| | Millions de FCFA par an |
|--|-------------------------|
| Réduction du personnel de support (disons 8 @ 2 millions par an) | 16 |
| Economies sur les services et équipements (estimation) | <u>30</u> |
| Total (disons) | 46 |

Etant donné que le bureau resterait à Dakar, il n'y aurait pas de frais de remplacement du personnel.

4.2.2 Bureaux de Saint Louis - Economies possibles

Il y a 12 ou 13 employés du Haut Commissariat dans deux bureaux à Saint Louis. Un bâtiment abrite le Centre Régional de Documentation principal, 4 cadres et 8 employés de support. L'autre bâtiment (situé dans ce qui était historiquement le côté mauritanien de l'ancienne capitale coloniale des territoires français en Afrique Occidentale) sert au stockage des archives et (en attendant leur déménagement à Dakar) abrite provisoirement les équipements de l'ancien Projet des Eaux Souterraines ainsi qu'un agent de ce projet.

Les économies de coût qui proviendraient de la fermeture du deuxième bureau de Saint Louis (si l'on suppose que l'on se débarrasserait des vieux documents) seraient très faibles, peut-être inférieures à 5 millions de FCFA par an. La fermeture des deux bureaux de Saint Louis entraînerait en outre le remplacement du CRD, personnel, équipements, bibliothèque, archive et installation de micro-fiches/photographie y compris. Si l'on suppose que l'on pourrait trouver une autre implantation pour la section documentation et le laboratoire dans le cadre de la restructuration générale, les économies de coût directes - à l'exclusion de l'impact de la réduction des effectifs, pourraient s'élever à :

Millions de FCFA par an

| | |
|--|----|
| Réduction du personnel de support (disons 4 @ 2 millions par an) | 8 |
| Economies sur les services et équipements (estimation) | 3 |
| Total (disons) | 11 |

Le déménagement du CRD entraînerait des coûts supplémentaires. Le personnel devrait être relogé, le système informatique existant, la bibliothèque et les équipements de laboratoire devraient être déménagés. Le CRD a estimé le coût de cet exercice à 10-12 millions de FCFA.

4.2.3 Bureau de Rosso - Economies possibles

Il y a actuellement 12 personnes au siège de la SPEB à Rosso. Le bureau a été établi en novembre 1992 dans un ancien bâtiment de lycée capable d'abriter un effectif bien supérieur au nombre du personnel actuel. Il existe d'importants problèmes de communications entre le bureau de Rosso, Manantali et le Haut Commissariat. En partie à cause de ces difficultés et en partie pour des raisons d'économies de coût, il a été suggéré de baser le siège social de la SPEB (la future AGOC) à l'un des centres opérationnels, à savoir Diama ou Manantali. Les économies de coût directes qui pourraient être faites (sur la base des effectifs actuels à Rosso) sont estimées à :

Millions de FCFA par an

| | |
|--|----------|
| Réduction du personnel de support (disons 5 @ 2 millions par an) | 10 |
| Economies sur les services et équipements (estimation) | <u>6</u> |
| Total (disons) | 16 |

Le déménagement du siège de la SPEB entraînera des coûts supplémentaires dûs au relogement du personnel et au déménagement d'une petite quantité d'équipement. Vu la situation actuelle, ces frais ne seront selon toute probabilité pas supérieurs à 4 - 6 millions de FCFA.

4.2.4 Discussion des possibilités de rationalisation des implantations

On a tenté d'évaluer les économies directes qui pourraient théoriquement être réalisées si l'on adoptait l'une des trois solutions ci-dessus. Dans la pratique, les décisions devront également tenir compte d'autres critères moins objectifs. Ceux-ci comprendront (a) la structure et les effectifs proposés pour l'OMVS et l'AGOC à l'avenir et (b) la volonté des Etats Membres de conserver des fonds propres dans l'implantation des bureaux et les possibilités d'emploi du personnel local.

On envisage une croissance des effectifs au siège social de la future AGOC ainsi qu'au Projet Energie Manantali. Par contre, l'exercice de restructuration devrait entraîner une compression du personnel du Haut Commissariat. Les propositions du Consultant en ce qui concerne les effectifs futurs sont présentés dans le chapitre suivant. En ce qui concerne le partage des fonds propres entre les Etats Membres, les principaux centres sont actuellement établis à Dakar et à Manantali. La décision d'établir le siège de la SPEB à Rosso avait été prise parce qu'il n'y avait pas de bureaux en Mauritanie (et non pour des raisons financières ou d'efficacité de gestion).

Il faut également s'attendre dans la pratique à ce que le déplacement des bureaux de l'OMVS ne soit pas nécessairement effectué immédiatement ou en une seule fois. Le Consultant pense que l'on devrait en priorité amalgamer les deux bureaux du Haut Commissariat à Dakar dans le cadre de l'exercice de restructuration. Cette action est prioritaire parce que (a) elle permet la plus grande économie de coût directe, (b) elle offre la possibilité d'allier la réduction des effectifs à un déménagement physique et (c) baser l'ensemble du Haut Commissariat dans un seul bâtiment faciliter l'intégration de systèmes d'information et de gestion plus modernes et plus ouverts.

La seconde priorité devrait être accordée au déménagement des bureaux de Saint Louis. Il est recommandé dans un premier temps de mettre sur pied un programme d'urgence visant à mettre de l'ordre dans les archives, à jeter tout ce qui est inutile et en double et à ne conserver que les articles techniques ou relatifs à la politique à suivre. On pourra alors fermer le deuxième bureau de Saint Louis, même si les économies qui en résultent sont peu importantes.

On aura alors le champ libre pour décider si l'on doit ou non déménager les activités de documentation vers Dakar ou Rosso et si l'on doit ou non conserver un service de bibliothèque à Saint

Louis. Aux fins de la planification, le Consultant a supposé que, d'ici à deux ans, les activités de documentation et de laboratoire seront installées dans le département technique du Haut Commissariat à Dakar. Le service du CRD sera alors basé sur la transmission des micro-fiches et des données informatiques vers les stations situées dans chaque Etat Membre.

Le Consultant n'envisage pas la fermeture et le déménagement ailleurs du siège social de la future AGOC situé à Rosso. Les économies de coût directes sont relativement faibles et sont, à notre avis, compensées (a) par les avantages que l'on retire d'une unité de gestion physique distincte tant du Haut Commissariat que du centre d'exploitation du barrage de Manantali, (b) la présence d'une unité de gestion de l'eau dans le Delta et (c) la nécessité de maintenir une certaine équité d'implantation des bureaux entre les Etats Membres. Pour mettre cette recommandation en oeuvre, il est essentiel de prendre des mesures urgentes afin d'améliorer les médiocres communications actuelles entre Rosso, Manantali et le Haut Commissariat. Des propositions sont présentées plus loin à ce sujet.

4.3 OPTIONS D'ORGANISATION ET EFFECTIFS DE L'OMVS

4.3.1 Comités Consultatifs

A l'heure actuelle, l'OMVS a trois comités consultatifs - le Comité Consultatif (CC), la Commission Permanente des Eaux (CPE) et le Comité Régional de Planification (CRP). Les deux premiers semblent remplir une fonction utile en faisant respectivement participer les bailleurs de fonds aux décisions sur le financement du projet et en parvenant à des accords sur des programmes communs d'utilisation de l'eau.

Faux - Le troisième comité - le CRP - ne s'est pas réuni depuis 1987 et son utilité est mise en question par les Etats Membres. L'année dernière, le Haut Commissariat a proposé des mesures pour raviver le CRP. Ceci devait être effectué en modifiant les règlements du CRP de manière à donner au Haut Commissaire la présidence du CRP plutôt que de maintenir la rotation entre les chefs des comités de planification nationaux.

Faux De l'avis du Consultant, une telle mesure irait à l'encontre de la tendance à accorder un plus grand poids aux initiatives de planification nationales. Ne vaudrait-il pas mieux d'abandonner les efforts de revitalisation d'une structure moribonde qui ne bénéficie pas du support sans réserve des Etats Membres et, à la place d'un CRP formel, organiser des réunions régulières d'évaluation de l'impact et de planification dans le cadre existant des sous-comités techniques qui se réunissent avant les réunions semestrielles du Conseil des Ministres ? Ceci établirait en fait un sous-comité de planification à l'exemple de ceux qui existent déjà pour les secteurs de l'eau et de l'énergie et qui semblent bien fonctionner.

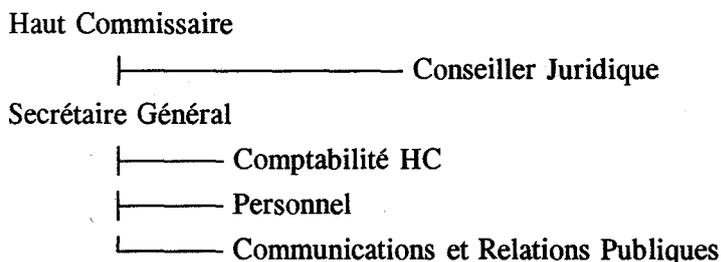
redy na mizer

4.3.2 Le Haut Commissariat - Administration Centrale

Avec la séparation de l'AGOC, se dégage la possibilité de rationaliser l'administration centrale et les services du Haut Commissariat. Un Haut Commissariat plus compact fait courir un risque de doublement des fonctions administratives (par ex. Secrétaire Général, Chef du Service Administration et Finances, services SAC et SCRE et chefs de section).

A court terme, si l'AGOC doit être véritablement autonome, elle sera responsable de sa comptabilité, de son personnel et de ses relations avec les clients. Au long terme, le Consultant envisage que son Conseil d'Administration exigera des auditeurs et un conseiller juridique indépendants de ceux de l'OMVS.

Le Consultant envisage donc une simplification à court terme de l'administration centrale du Haut Commissariat selon les principes suivants :



4.3.3 Le Haut Commissariat - Départements Opérationnels

A l'heure actuelle, le Haut Commissariat est organisé en trois départements opérationnels - DIR, DDC, DID. Les experts de la DIR et de la DID (et, dans une moindre mesure, ceux de la DDC) sont organisés par "projet" sous la direction de chefs de projet. Cette méthode est certes utile lors de l'introduction de nouvelles activités ou d'activités de transition, mais les "projets" de l'OMVS sont devenus permanents. Ceci entraîne une rigidité inutile et une hiérarchie excessive, caractéristiques encore accentuées par la séparation physique du personnel. Comme mentionné plus haut, le rôle antérieur de la DDC concernant la mise en action de la planification régionale va probablement être remis aux Etats Membres et elle aura pour nouvelle fonction de contrôler et d'évaluer l'impact du développement de l'infrastructure régionale (en particulier, le développement agricole dans la vallée, la santé publique et l'environnement). Le rôle joué par la DIR dans la préparation et la mise en oeuvre du développement en commun de l'infrastructure demeure important et sa structure doit être assouplie pour lui permettre de s'adapter aux modifications des effectifs en fonction des diverses phases de développement ou de supervision de tout projet important. Le rôle de la DID dans la gestion, la coordination des paiements et les opérations comptables des obligations des Etats Membres en ce qui concerne la dette demeure primordial. Son aptitude à superviser le recouvrement des revenus par l'AGOC et à écouler les fonds vers celle-ci (lorsqu'elle a besoin d'un support financier)

*le DDC avait un rôle de planification et
mais d'assurer un cadre cohérent aux Etats
en faveur du programme sans régionale -*

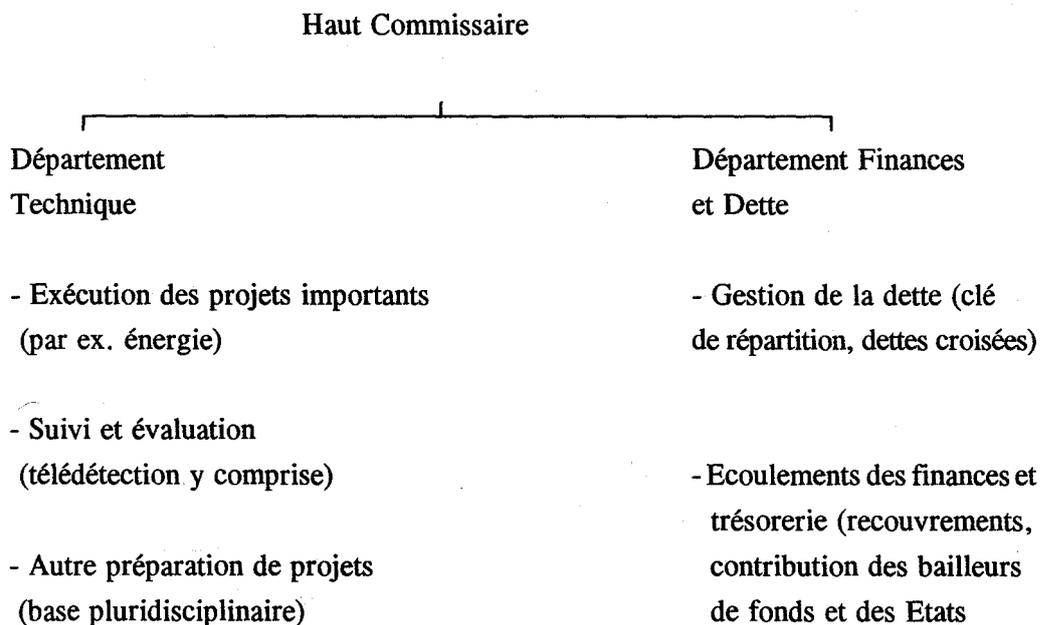
ou dans le sens inverse (en cas d'excédent) devra être développée. Elle devrait à l'avenir assumer effectivement la fonction de gestion financière pour le compte de l'OMVS.

Les départements opérationnels remplissent également un rôle important en tant que secrétariats permanents des comités consultatifs et organes de prise des décisions de l'OMVS. On envisage les liens suivants pour le maintien de cette fonction :

| | | |
|--|-------|----------------------|
| Comité Consultatif (également cellules OMVS : clé de répartition) | ----- | successeur de la DID |
| Commission Permanente des Eaux (également cellules OMVS : secteurs) | ----- | DIR/DDC successeur |

Les départements opérationnels assureront également le secrétariat au cours des réunions des sous-comités techniques (eau, énergie, planification) avant les sessions du Conseil des Ministres.

Sur cette base, il est donc recommandé que les départements opérationnels du Haut Commissariat soient restructurés comme suit :



4.3.4 Centre Régional de Documentation

Les implications du déménagement de l'ensemble de cette activité dans un autre bureau existant de l'OMVS ont été examinées au paragraphe 4.2.2. Il faut également étudier d'autres questions relatives à la restructuration. Le CRD s'est forgé une bonne réputation en tant que source d'informations et de documentation sur le développement du bassin du Fleuve Sénégal. Il a réussi à obtenir le support

que le maintien d'un siège social distinct, assurant la gestion des opérations du secteur de l'eau des deux unités de barrage à Diama et Manantali, offre des avantages.

Le processus de développement institutionnel de l'AGOC continuera à évoluer au cours des cinq ans à venir. On prévoit les phases suivantes :

1. **Avenir immédiat (à partir de 1996).** Etablissement d'une AGOC indépendante. Il faudra renforcer le siège social pour lui permettre de fonctionner sur une base commerciale (à savoir, gérer ses propres comptes, les opérations de son personnel et développer des rapports étroits avec ses clients, les utilisateurs d'eau, y compris la collecte des redevances d'eau).
2. **Phase intermédiaire (à partir du début 1988).** Préparation de la mobilisation du Projet Energie. Une partie de la responsabilité des services publics de Manantali pourra être transférée aux entreprises. Une "cellule énergie" devra être établie au siège social de l'AGOC pour coordonner la planification des opérations futures du secteur énergie. Cette cellule devrait également financer la formation d'employés qui, après avoir reçu une formation technique dispensée par les entrepreneurs ou une formation à la gestion commerciale fournie par d'autres moyens, pourraient prendre la responsabilité des fonctions d'exploitation futures du secteur énergie.
3. **Troisième phase (disons à partir du début de l'an 2000).** Démarrage des opérations du secteur énergie. Mise en oeuvre d'un secteur énergie financièrement autonome dans le cadre d'une délégation de gestion au secteur privé. L'Opérateur sera libre de recruter le personnel pour la Structure d'Exploitation du Barrage de Manantali et du Projet Energie mais il reprendra le personnel existant comme structure de base.

4.4 CULTURE DE GESTION ET SYSTEMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION D'ENTREPRISE

4.4.1 Culture de gestion

Les employés de l'OMVS, qu'ils appartiennent au Haut Commissariat ou aux SPEB et qu'ils soient cadres ou personnel d'exécution, ont par tradition travaillé dans des conditions et en fonction d'attitudes propres à la fonction publique. La rémunération croît en fonction de l'ancienneté plutôt qu'en fonction d'une évaluation de la performance par rapport à des normes déterminées à l'avance. Les personnels de direction sont eux-même les employés de leur gouvernement national, travaillant soit en tant que fonctionnaires détachés soit en tant que cadres mis à la disposition de l'OMVS.

On envisage qu'à l'avenir le Haut Commissariat et l'AGOC proposée soient indépendants l'un de l'autre. Dans le cadre des accords provisoires actuels, le Conseil d'Administration de l'AGOC sera tenu d'accomplir certaines normes de performance définies et contrôlées sur les plans financier et

opérationnel par le Haut Commissariat au nom de l'OMVS. L'AGOC aura le droit de recruter, rémunérer et congédier son propre personnel. L'objectif est de développer l'AGOC en une organisation commerciale, autonome dans les plus brefs délais.

En ce faisant, on risque l'apparition de conflits de gestion entre le Haut Commissariat et l'AGOC. On pourra atténuer ce risque en introduisant des systèmes de contrôle de la performance du Haut Commissariat. Dans le cadre de l'introduction d'un système général d'information et de communication d'entreprise, il convient de s'efforcer de mettre sur pied un système de responsabilisation. Outre accepter la responsabilité du contrôle des dépenses par rapport au budget, les chefs de départements et d'unités du Haut Commissariat devraient établir des programmes progressistes, définissant les objectifs à atteindre et justifiant les ressources déployées. L'enregistrement de la performance réelle par rapport à ces objectifs rendrait ainsi les rapports des départements plus constructifs.

4.4.2 Systèmes d'information et de communication d'entreprise

Le système d'information et de communication de l'AGOC pourrait être basé sur des logiciels de comptabilité classiques enregistrant les revenus et les coûts par centre de responsabilité par rapport au budget agréé. Ceci présuppose - comme proposé par le Consultant - le paiement direct des redevances d'eau par les utilisateurs à l'AGOC.

Il est envisagé dans les phases initiales que le système de gestion financier du Haut Commissariat devrait englober deux écoulements des informations. Le premier concernerait le contrôle des dépenses par département ou par section par rapport au budget. Ceci serait complété par une comparaison de la performance réalisée par rapport aux objectifs comme décrit plus haut.

Le second système d'information financière aurait trait au contrôle des entrées et des sorties des fonds de l'OMVS. Il comprendra les entrées, c'est-à-dire, les contributions dues et reçues des Etats et des bailleurs de fonds et tout revenu excédentaire de l'AGOC après le paiement de ses frais. Il traitera également les sorties, c'est-à-dire les fonds requis pour payer le budget de l'OMVS (Haut Commissariat et Conseil des Ministres) et pour assurer le support financier de l'AGOC tant que ses comptes demeurent en déficit. Il maintiendra également les comptes relatifs au service de la dette et aux contribution des Etats Membres en conformité avec la clé de répartition.

Pour commencer, ces deux systèmes de comptabilité pourraient fonctionner séparément. Dans un premier temps, un comptable du secrétariat du Haut Commissariat pourrait être chargé du compte des charges de l'OMVS. Les comptes d'entrée/de sortie (à savoir, fonctions de la dette et de trésorerie) pourraient être à la charge du Département des Finances et de la Dette. Les deux systèmes devraient toutefois être intégrés au sein du Département des Finances dans les plus brefs délais.

Le système d'information est axé principalement sur l'aspect financier, il s'agit de rassembler les données

4.5 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, FORMATION, LICENCIEMENT

4.5.1 Gestion des ressources humaines

Il faudra employer des ressources de gestion considérables dans le cadre des débats et de l'exécution de la restructuration si l'on veut que les modifications proposées soient couronnées de succès. Ceci demandera la mise en place d'une planification détaillée par le service du personnel existant avec le support du personnel de direction.

Il est envisagé que, au moins pour la phase de restructuration immédiate, un comité de direction interne établira des plans d'exécution détaillés tant pour la réorganisation du Haut Commissariat et l'organisation (avec le directeur général de l'AGOC) de l'AGOC proposée. La restructuration des deux organismes sera réalisée en tenant compte des provisions du statut particulier du personnel de l'OMVS qui sont applicables aussi bien au personnel du Haut Commissariat qu'à celui des SPEB.

Une fois l'AGOC établie en tant qu'entité autonome et le Conseil d'Administration constitué, celui-ci entreprendra une révision des missions de l'AGOC, de ses effectifs et de ses conditions d'emploi, après quoi, des décisions sur la politique du personnel pourront être prises au sein de l'AGOC. Conformément aux principes d'une entreprise commerciale qui attache une grande importance à la performance, comme mentionné plus haut, on pourra vouloir établir pour l'AGOC des conditions d'emploi différentes de celles qui sont traditionnellement applicables à l'OMVS.

Le personnel de l'AGOC devrait idéalement avoir un statut de type privé semblable aux statuts des entreprises privées et qui ne répondrait pas aux critères de la fonction publique. Un tel statut permettrait un effort de recherche de productivité et une souplesse d'adaptation du personnel à des situations mouvantes très supérieures en évitant les lourdeurs administratives propres au statut de type fonction publique.

4.5.2 Formation

L'exercice de restructuration devrait être accompagné de programmes de formation du personnel qui, tels qu'ils sont proposés plus loin, pourront attirer un support institutionnel de la part des bailleurs de fonds. Les programmes de formation du personnel seront réalisés parallèlement à l'installation des nouveaux systèmes d'information et des nouveaux équipements. Dans le cas du Haut Commissariat, cette formation s'adressera aussi bien au personnel de direction qu'aux techniciens supérieurs et au personnel d'exécution et l'accent sera mis sur les systèmes de gestion modernes, les applications informatiques, les procédures financières et administratives. En ce qui concerne l'AGOC, les programmes de formation seront orientés sur les compétences générales en matière de gestion, les aspects commerciaux (rapports avec les clients et comptabilité en particulier), les applications informatiques et d'autres questions techniques spécifiques.

4.5.3 Licenciement (Départ volontaire)

Lors de la dernière réorganisation de l'OMVS, l'on a acquis une certaine expérience des difficultés qui peuvent se présenter au cours du processus de restructuration. Depuis lors, les Etats Membres ont également entrepris dans une plus ou moins grande mesure des programmes de réforme dans la fonction publique.

Au titre du présent statut particulier du personnel de l'OMVS, le Haut Commissaire peut mettre fin aux fonctions d'un fonctionnaire détaché ou d'un agent contractuel sans préjudice de poursuites éventuelles si les nécessités du service exigent la suppression du poste ou une compression du personnel. Dans le cas d'un fonctionnaire détaché, l'OMVS peut demander à l'Etat Membre qui l'a détaché de le réintégrer dans sa fonction publique. Un préavis de trois mois est prévu à cet effet. Dans le cas d'un agent contractuel, le préavis est celui stipulé dans la législation nationale du travail applicable. Dans tous les cas, l'OMVS est responsable de garantir que tous les allocations sociales (par ex. caisse de retraite, sécurité sociale, hygiène), congés payés, paiements des frais approuvés, indemnités de rapatriement sont réglés intégralement et à jour.

Dans les discussions avec le Consultant sur une compression possible du personnel, l'OMVS a fait part de son désir d'encourager le personnel à accepter les départs volontaires. Dans le cas d'un agent contractuel, il est envisagé d'offrir un paiement incitatif qui varierait en fonction de l'ancienneté mais qui pourrait être dans la plage de (disons) 18 mois de salaire net pour 10 ans d'ancienneté au maximum à 24 mois pour 25 ans d'ancienneté. Dans le cas des fonctionnaires détachés, il incomberait normalement à l'Etat d'origine de réintégrer le cadre dans sa fonction publique et de lui trouver un emploi approprié. Dans les circonstances actuelles, il n'est pas évident qu'un tel emploi puisse être trouvé dans les limites du préavis et l'OMVS pourrait envisager l'octroi d'un paiement relais (qui pourrait être équivalent à trois mois de salaire) dans de tels cas.

4.5.4 Recrutement

Il est d'une importance primordiale que, à l'avenir, l'OMVS soit en mesure d'attirer un personnel de valeur. Une des caractéristiques spécifiques de l'organisation existante est la tendance vers l'emploi de personnels relativement âgés qui ont consacré une grande partie de leur carrière à l'OMVS. On pense que la structure actuelle des salaires permet d'attirer du personnel mais la souplesse que l'on pourrait s'attendre à constater lorsque les cadres sont mis à la disposition n'est pas toujours évidente. Il est suggéré que les contrats de ces personnels soient révisés tous les cinq ans et qu'il y ait un plus grand échange de personnel.

4.6 CONTROLE FINANCIER

Des procédures de contrôle financier qui pourraient être mises en oeuvre à l'avenir ont été présentées dans le contexte des systèmes de gestion du Haut Commissariat et de l'AGOC au paragraphe 4.4.2. Si l'AGOC était créée en tant qu'entité autonome et si un système de centres de responsabilité était introduit dans le Haut Commissariat, le rôle de vérification a priori des dépenses par le Contrôleur Financier serait amoindri. Le système de gestion comptable, centré respectivement sur le Département des Finances et sur le siège social de l'AGOC, fournirait aux départements les moyens de contrôle de leurs dépenses par rapport aux budgets.

On pourrait introduire une forme de contrôle financier plus fréquemment utilisée, basée sur le principe de comptes de gestion mensuels accompagnés d'audits prompts réalisés tous les six mois. Les statuts provisoires de l'AGOC prévoient la nomination par l'Assemblée Générale de commissaires aux comptes qui seront chargés de réaliser les audits financiers de l'organisation en contrepartie d'un honoraire agréé. Le Conseil des Ministres pourrait adopter un système similaire pour l'audit externe des comptes de l'OMVS.

Aux fins de la planification des budgets, il a été supposé que le Conseil des Ministres procéderait à une révision des dispositions de contrôle financier à la suite des propositions détaillées de mise en oeuvre d'un nouveau système de gestion et de contrôle financier. Il a été supposé que le rôle de vérification a priori des dépenses du contrôleur financier ne sera plus requis après 1998 et qu'il sera remplacé par les procédures d'audit englobées dans le système. Il a été supposé que des audits externes réguliers et prompts seront introduits aussi bien pour les comptes de l'OMVS que pour l'AGOC à cette même date.

CHAPITRE 5

EFFECTIFS ET BUDGETS PROPOSES A L'AVENIR

Sur la base des analyses et des options envisagées dans les chapitres précédents, le Consultant définit maintenant les structures proposées pour l'organisation et les effectifs de l'OMVS pour deux horizons donnés. Le premier couvre l'avenir immédiat avant la mise en oeuvre du Projet Energie. Le deuxième a trait à la période suivant la mise en service de ce projet. Pour faciliter les choses, la première période est supposée entrer en vigueur dès le démarrage du budget de l'année prochaine, c'est-à-dire au 1er janvier 1996, une fois que le processus de restructuration nécessaire aura été mis en place. La seconde période est supposée démarrer quatre ans plus tard, au début de l'an 2000.

5.1 ORGANIGRAMME ULTERIEUR A LA RESTRUCTURATION (1996)

La structure proposée de l'OMVS à la suite de la restructuration et de l'établissement d'une AGOC autonome est illustrée à la Figure 5.1. Elle est basée sur les options recommandées qui ont été traitées dans le chapitre 4.

Haut Commissariat

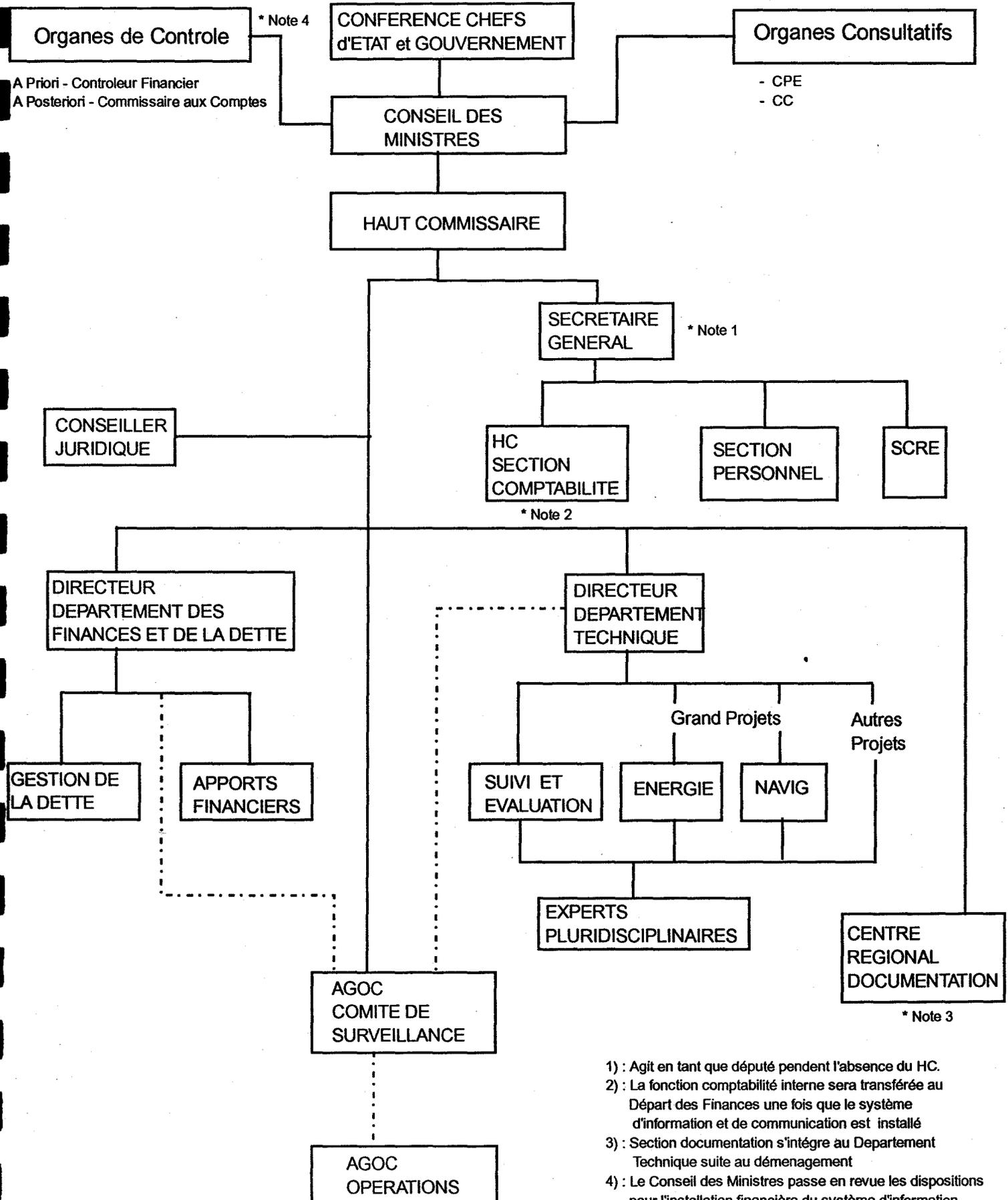
En ce qui concerne le Haut Commissariat, les principales modifications par rapport à la situation actuelle sont les suivantes :

- (i) Suppression du CRP en tant que Comité Consultatif
- (ii) Compression des fonctions et des effectifs des anciens SAC et SCRE et formation d'un secrétariat compact sous les ordres du Secrétaire Général
- (iii) Suppression du présent Département du Développement et de la Coordination et inclusion de ses fonctions de Suivi et Evaluation au sein d'un autre département
- (iv) Réorganisation de la DIR, inclusion des fonctions de Suivi et Evaluation et nouvel intitulé : Département Technique
- (v) Renforcement de la fonction de gestion et contrôle financiers de la DID qui change également de nom pour devenir le Département des Finances et de la Dette

Figure 5.1

Organigramme (1996)

HAUT COMMISSARIAT



- 1) : Agit en tant que député pendant l'absence du HC.
- 2) : La fonction comptabilité interne sera transférée au Département des Finances une fois que le système d'information et de communication est installé
- 3) : Section documentation s'intègre au Département Technique suite au déménagement
- 4) : Le Conseil des Ministres passe en revue les dispositions pour l'installation financière du système d'information et de communication.

- (vi) Le Centre Régional de Documentation demeure à Saint Louis dans un premier temps mais réorganise les archives et allonge son réseau de distribution de la documentation aux Etats Membres
- (vii) Création d'un Comité de Supervision de l'AGOC chargé d'établir des normes de performance à agréer avec l'AGOC et de contrôler la réalisation contractuelle de ces performances.

Les annotations figurant sur l'organigramme indiquent les modifications attendues après l'exercice immédiat de restructuration. Ces modifications, qui devraient entrer en vigueur début 1998, sont les suivantes :

- (i) Le comptable de l'OMVS passera du secrétariat du Haut Commissariat au Département des Finances, une fois que le nouveau système d'information et de communication aura été mis en place
- (ii) Une fois les activités d'archivage terminées, la section documentation et le laboratoire du CRD déménageront à Dakar, où ils feront partie du Département Technique, permettant ainsi la fermeture des bureaux de Saint Louis
- (iii) Le Conseil des Ministres effectuera une révision du système actuel de contrôle financier à la lumière des audits réalisés dans le cadre du nouveau système de gestion financière. Le poste de Contrôleur Financier devrait être aboli après 1998.

AGOC

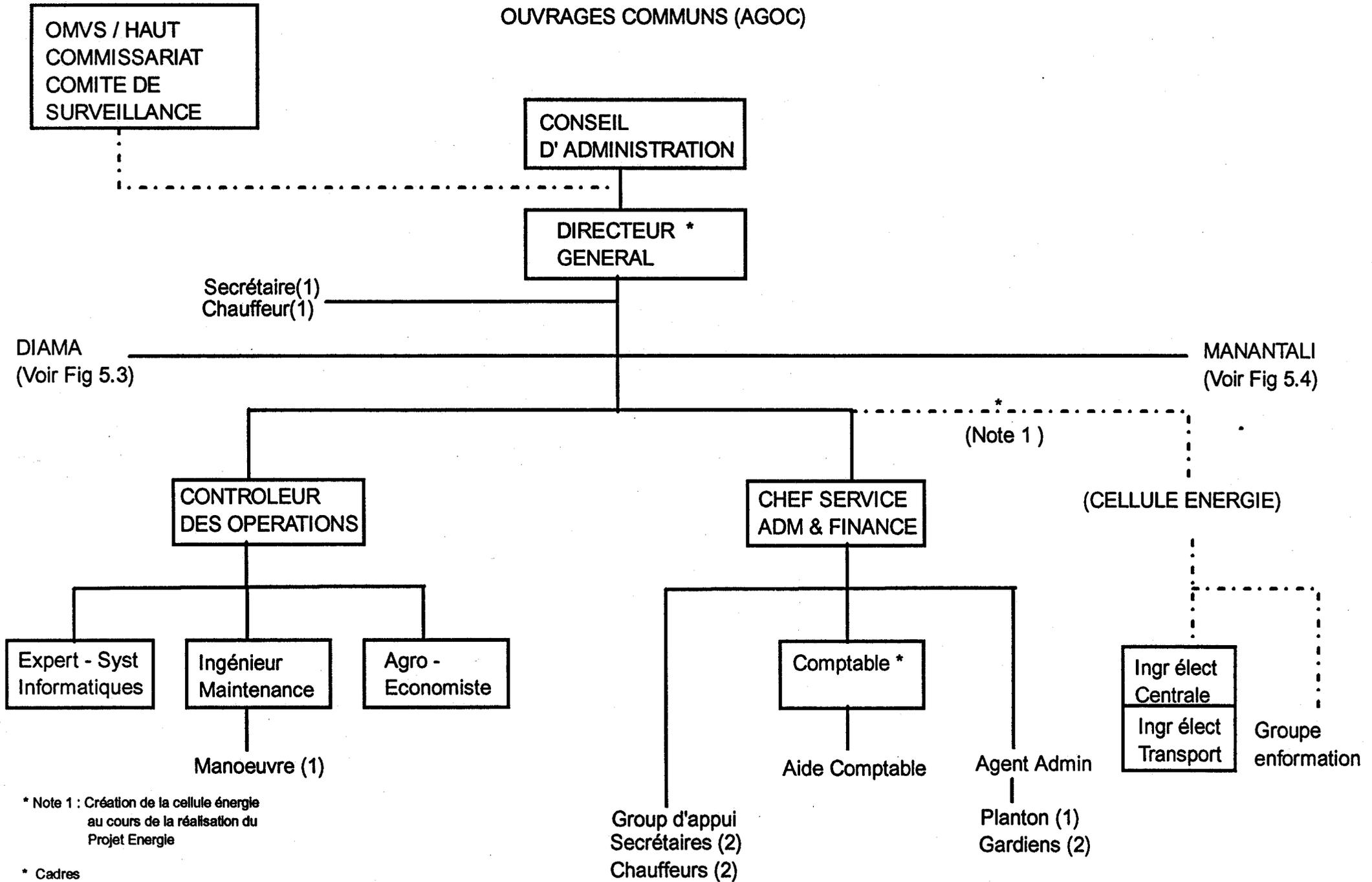
La structure de l'AGOC proposée au cours de la période allant de la mise en oeuvre de la nouvelle structure jusqu'au démarrage du volet énergie à Manantali est illustrée par trois organigrammes illustrés sur la Figure 5.2 (Siège social de l'AGOC), la Figure 5.3 (Diama) et la Figure 5.4 (Manantali). Les structures proposées présentent les caractéristiques principales suivantes :

Siège Social. Le Directeur Général de l'AGOC vient désormais sous les ordres du Conseil d'Administration et non plus du Haut Commissaire. La supervision de l'OMVS s'exerce par l'intermédiaire du Comité de Supervision conformément aux dispositions du contrat de gestion conclu entre l'OMVS et l'AGOC. Les compétences opérationnelles, commerciales et comptables de l'AGOC sont renforcées afin de refléter le caractère plus commercial des activités relatives au recouvrement des redevances d'eau.

Organigramme 1996

Figure 5.2

AGENCE DE GESTION DES
OUVRAGES COMMUNS (AGOC)



* Note 1 : Création de la cellule énergie au cours de la réalisation du Projet Energie

* Cadres

Trois nouveaux postes d'encadrement sont créés sous la direction du Contrôleur des Opérations. L'un de ces postes est chargé de l'exploitation du système réhabilité du contrôle des débits et de l'installation d'un système informatisé de gestion de l'eau relié à Manantali. Un autre est responsable de la planification, la programmation et le contrôle du programme d'entretien des barrages, y compris le stockage et l'acquisition des pièces détachées nécessaires. Le troisième poste, celui de l'agro-économiste, est responsable du développement de rapports étroits avec les clients gros utilisateurs d'eau et de la détermination de redevances appropriées ainsi que du suivi des paiements.

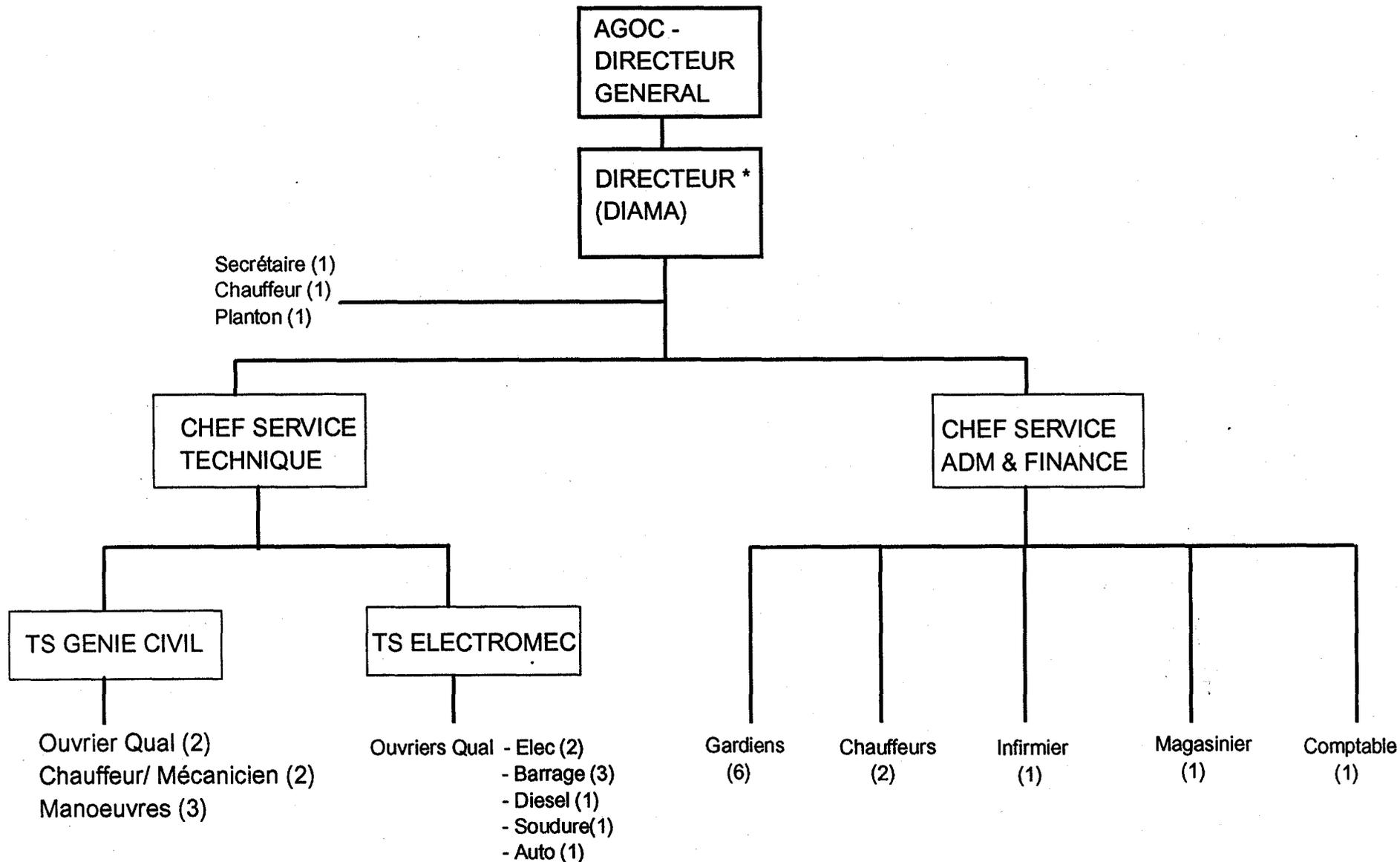
Dans le cadre du service Administration et Finance, un poste de comptable sera créé au niveau des cadres pour renforcer la fonction de comptabilité et libérer le chef du service pour qu'il puisse se consacrer plus à fond aux questions du personnel.

L'annotation (Note 1) sur l'organigramme du siège social de l'AGOC concerne l'accroissement des activités de l'AGOC dans le cadre de la mobilisation du Projet Energie. Il est envisagé d'établir une cellule des opérations énergie qui travaillera avec les compagnies nationales d'électricité à la planification des besoins futurs de l'exploitation et de l'entretien du Projet Energie. Au cours de la phase de construction initiale, elle travaillera en liaison avec les entrepreneurs à l'élaboration des procédures ultérieures d'exploitation et d'entretien et elle sera responsable de la rédaction de tous les documents qui pourront être requis ultérieurement à ce sujet. Elle travaillera avec les compagnies nationales d'électricité à la définition des régimes d'exploitation et à l'affinement des conventions de vente de l'électricité qui seront conclues entre l'opérateur de la centrale et du réseau de distribution et l'acquéreur. Au cas où un opérateur privé assumerait la responsabilité de la phase de mobilisation ainsi que de la phase d'exploitation ultérieure, la cellule énergie de l'AGOC pourrait être le noyau par l'intermédiaire duquel le contrat de gestion pourrait être élaboré.

Aux fins de la planification et de l'établissement des budgets, il est supposé que la cellule énergie sera établie au sein de l'AGOC dès le début de 1998. Elle se composera de deux ingénieurs électriciens, l'un responsable de la production de l'énergie et l'autre des lignes de transport et des postes. En plus de ces cadres, la cellule énergie disposera d'un budget pour payer le salaire d'un petit nombre d'employés en formation. Ceux-ci recevront une formation technique relative à l'exploitation et l'entretien de la future centrale et des lignes de transport, formation assurée par les entrepreneurs et par d'autres organismes, en vue d'occuper par la suite des postes à responsabilité dans ces domaines.

Barrage de Diama. Il n'est envisagé aucune modification majeure de la structure ou des effectifs à Diama. L'exploitation du barrage s'est stabilisée et, bien que les endiguements aient été agrandis, l'exploitation des vannes des digues devrait progressivement passer sous le contrôle des utilisateurs d'eau ou de leurs représentants. L'organigramme de Diama (voir Figure 5.3) demeure pratiquement inchangée.

AGOC - STRUCTURE D'EXPLOITATION - DIAMA



Manantali

Les responsables actuels de l'exploitation et de l'entretien du barrage de Manantali resteront tels quels pendant la phase de construction du Projet Energie. L'organigramme actuel peut être conservé (voir Figure 5.4). Il comporte quatre divisions couvrant les volets Hydraulique - y compris la cellule limnologie réduite, Génie Civil - y compris une petite section auscultation, Electromécanique - y compris les ateliers, et Administration et Finance. Le nombre de postes proposés tient compte des économies limitées en personnel d'exécution déjà envisagées par la direction de la SPEB.

Au cours de la phase de construction, le contrat entre l'OMVS et les entrepreneurs devraient faire supporter par ces derniers le coût de la fourniture des services à l'intention de leur personnel de chantier (à savoir, eau, logements, transport, entretien, etc.). On peut donc supposer que les entrepreneurs supporteront dans une certaine mesure les coûts des infrastructures de Manantali. Aux fins de l'établissement du budget, ceci peut être exprimé soit en tant que réduction des coûts de personnel pour le personnel des services publics (eau et énergie) et d'entretien des ouvrages sur le site soit en tant que recouvrement des coûts de Manantali pour couvrir les coûts en question. Le Consultant a retenu la seconde solution, les effectifs à Manantali pour la période 1996-2000 ne sont pas réduits mais le budget des charges équivalent a été réduit pour tenir compte du recouvrement des coûts.

5.2 ORGANIGRAMMES ULTERIEURS A LA MISE EN SERVICE DU PROJET ENERGIE (HORIZON 2000)

Aux fins de la planification, il a été supposé que le Projet Energie sera mis en service et sera opérationnel dès le début de l'an 2000. Ceci n'aura pas un impact considérable sur les structures proposées pour le Haut Commissariat ou pour l'AGOC à Rosso et à Diama. Il est supposé que c'est à Manantali qu'auront lieu les principales modifications de l'organisation. Un organigramme provisoire de l'opération de Manantali après la mise en service de l'usine hydro-électrique, de la station de commutation et des lignes HT de transport de l'énergie est représenté à la Figure 5.5.

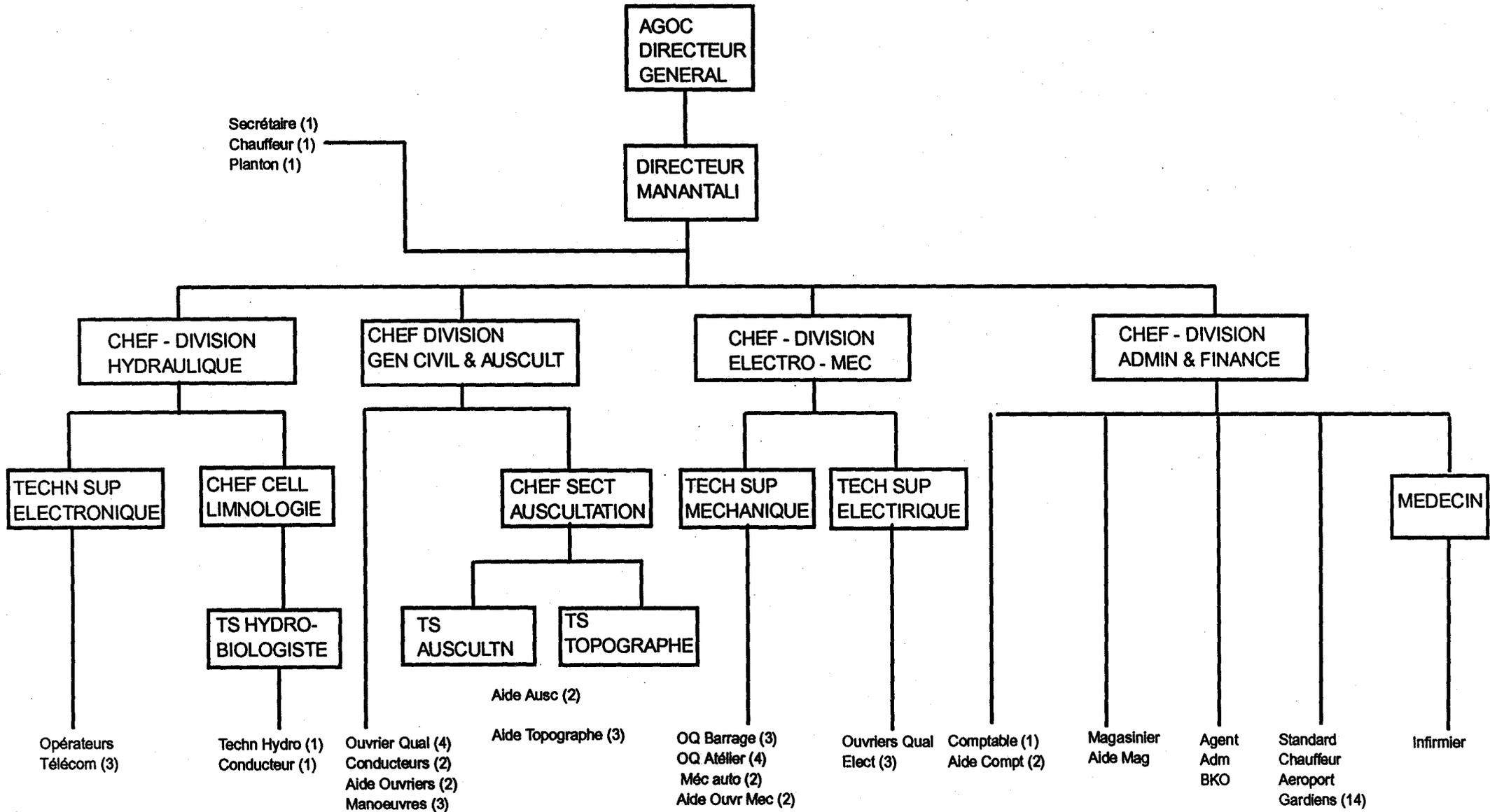
La structure proposée peut être considérée comme provisoire pour les raisons suivantes :

- (i) étant donné la décision de confier l'exploitation du Projet Energie à une entreprise de gestion professionnelle privée, c'est cette entreprise qui prendra les décisions quant à l'organisation et au personnel requis en fonction de critères commerciaux,
- (ii) le Consultant ne dispose pas encore des informations utiles sur la configuration du système de dispatching et les opérations de contrôle/auscultation,
- (iii) le réseau HT de transport de l'énergie n'est pas encore précisément défini et les dispositions proposées pour son exploitation et son entretien n'ont pas encore été agréées.

Organigramme 1996

Figure 5.4

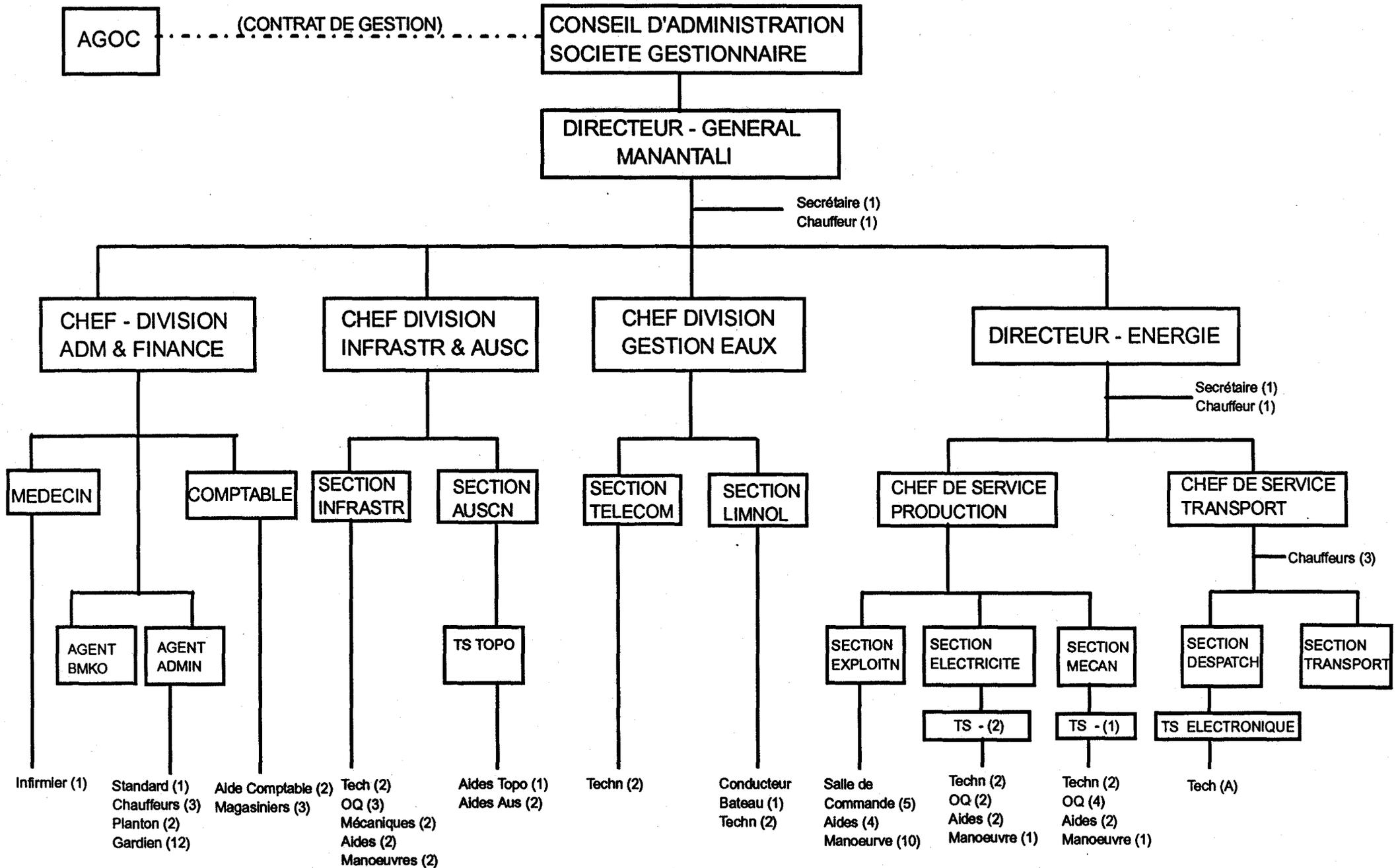
AGOC - STRUCTURE D'EXPLOITATION - MANANTALI



Organigramme 1996

Figure 5.5

STRUCTURE D'EXPLOITATION - MANANTALI



Les principales hypothèses qui sous-tendent la structure proposée de Manantali sont les suivantes :

- (i) la gestion de Manantali dans son ensemble est déléguée par l'AGOC à une entreprise de gestion indépendante au titre d'un contrat de gestion
- (ii) l'entreprise de gestion indépendante est responsable tant de l'exploitation des lâchures d'eau et de l'entretien du barrage que de l'exploitation et l'entretien des installations de production d'énergie et du réseau de transport qui font partie des Ouvrages Communs
- (iii) l'élément de production et distribution de l'énergie de l'opération est géré et comptabilisé séparément au sein de la structure générale pour faciliter l'identification, d'un côté, des coûts et activités qui y sont liés et, de l'autre, des coûts et activités indépendantes du volet énergie
- (iv) la division Electromécanique de Manantali est abolie. Les fonctions liées à l'entretien des infrastructures communes (à savoir, réparations du parc de voitures, fourniture d'eau et d'électricité, entretien des bâtiments) sont transférées à une nouvelle section infrastructure. Celle-ci, avec la section auscultation, fait partie d'une Division Infrastructure et Auscultation.
- (v) un Directeur Energie prend la responsabilité de la production de l'énergie et de l'exploitation et de l'entretien du réseau de distribution
- (vi) les effectifs de la Section Production d'Energie sont pratiquement ceux proposés par le Groupement Manantali. Il est envisagé que, sur les 30 employés de cette section, la moitié environ sera constituée de techniciens et de personnel qui appartenaient auparavant à la Division Electromécanique et qui auront reçu une formation technique pendant la phase de mobilisation. Les autres employés de cette section seront de nouvelles recrues qui auront participé à l'installation et à la mise en service des ouvrages électriques fournis par les entrepreneurs
- (vii) l'organisation définitive de l'élément de distribution de l'énergie n'a pas encore été définie. A ce stade, il est prévu que l'unité centrale de dispatching soit pourvue des personnels suivants : un chef de service, un technicien supérieur en électronique/auscultation et quatre techniciens. L'élément lignes de transport n'est pas non plus finalisé. Il est provisoirement envisagé que cette section se composera de deux équipes centrales spécialisées - une pour les lignes et l'autre pour les postes. Chacune d'elles aura un technicien supérieur et trois techniciens. Les équipes noyaux basées à Manantali seront le centre de brigades mobiles basées localement. Le Consultant formulera des propositions spécifiques pour chaque ligne de transport qui seront intégrées dans une structure globale établie dans le cadre une étude parallèle entreprise par EDF.

5.3 EFFECTIFS (1996 - 2000)

Les estimations détaillées des postes et des effectifs requis après la restructuration sont présentées dans les tableaux de l'Annexe III. Y sont représentés les effectifs proposés du Haut Commissariat après la restructuration à compter du début 1996 (Tableau III.3A) et ceux de l'AGOC après son établissement formel à compter de la même année (Tableau III.3B).

Des tableaux similaires portant sur les effectifs sont établis pour la période ultérieure à la mise en service du Projet Energie. Ils indiquent les effectifs proposés du Haut Commissariat début an 2000 (Tableau III.4A) et ceux de l'AGOC, y compris les chiffres provisoires pour l'entreprise de gestion (Tableau III.4B).

5.3.1 Impact des propositions de restructuration sur les effectifs (1996)

Les propositions de restructuration auront pour effet de réduire les effectifs de l'OMVS (Haut Commissariat et AGOC) d'un total de 233 employés début 1995 à un total de 190 début 1996. Sur ce total, le personnel du Haut Commissariat tomberait de 101 à 60 employés. Celui de l'AGOC tomberait de 132 en 1995 à 130 après la restructuration, une augmentation des effectifs au siège de Rosso étant compensé par une petite réduction à Manantali. La comparaison entre les effectifs avant et après la restructuration est présentée dans le Tableau 5.1.

Tableau 5.1

Comparaison des effectifs avant et après la restructuration

| | Situation actuelle - 1995 | | | Situation proposée après la restructuration - 1996 | | |
|-----------------------|---------------------------|------------|------------|--|------------|------------|
| | Cadres | Personnel | Total | Cadres | Personnel | Total |
| OMVS/HC | | | | | | |
| Conseil des Ministres | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Haut Commissariat | 30 | 70 | 100 | 20 | 39 | 59 |
| Sous-Total | 31 | 70 | 101 | 21 | 39 | 60 |
| SPEB/AGOC | | | | | | |
| Cellule-Siège | 3 | 9 | 12 | 7 | 12 | 19 |
| Diana | 5 | 29 | 34 | 5 | 29 | 34 |
| Manantali | 14 | 72 | 86 | 14 | 63 | 77 |
| Sous-Total | 22 | 110 | 132 | 26 | 104 | 130 |
| TOTAL | 53 | 180 | 233 | 47 | 133 | 190 |

5.3.2 Variations possibles au cours de la période 1996 - 1999

Des modifications possibles des effectifs sont envisagées au cours de la période ultérieure à la restructuration et préalable à la mise en service du Projet Energie. Elles ont trait à :

- (i) la suppression possible du rôle du Contrôleur Financier qui agit au nom du Conseil des Ministres,
- (ii) le déménagement de la section documentation de la CRD à Dakar et la fermeture des bureaux de Saint Louis,
- (iii) l'introduction d'une cellule énergie et d'un groupe de personnel en formation au siège social de l'AGOC.

Il est supposé que ces modifications prendront effet début 1998. L'augmentation des effectifs au siège de l'AGOC comprend deux ingénieurs cadres dans la cellule énergie et prévoit le support d'un groupe de personnel en formation comprenant deux cadres et six techniciens sur une période de deux ans en 1998 et 1999.

5.3.3 Impact de la mise en service de la production d'énergie et des opérations de distribution (à partir de l'an 2000)

Il est supposé que les effectifs du Haut Commissariat demeureront au niveau atteint après les modifications de 1998 décrites ci-dessus. Les effectifs généraux employés dans les activités d'exploitation et d'entretien de Rosso, Diama et Manantali à cette époque augmenteront du fait des nouvelles activités de production et de distribution de l'énergie basées à Manantali. Il est proposé de déléguer à un organisme professionnel privé la gestion de toutes les activités et du personnel de Manantali. En tout, les effectifs requis en l'an 2000 sont estimés à 218, dont 54 au Haut Commissariat et 164 dans les secteurs d'exploitation et d'entretien des infrastructures de l'OMVS. Sur ces 164 employés, 56 seraient employés par l'AGOC et 108, d'après les estimations, seraient employés par l'entreprise de gestion de Manantali.

Des tableaux présentant les effectifs sont donnés à l'Annexe III. Le Tableau donnant les effectifs du Haut Commissariat en l'an 2000 constitue le Tableau III.4A et, celui de l'AGOC, le Tableau III.4B. La comparaison entre les effectifs après la restructuration (disons en 1996) et après la mise en service du volet énergie (disons l'an 2000) est représentée dans le Tableau 5.2.

Tableau 5.2

Comparaison des effectifs en 1996 et en l'an 2000

| | Après la restructuration - 1996 | | | Après le Projet Energie - 2000 | | |
|-----------------------|---------------------------------|------------|------------|--------------------------------|--------------|--------------|
| | Cadres | Personnel | Total | Cadres | Personnel | Total |
| OMVS/HC | | | | | | |
| Conseil des Ministres | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Haut Commissariat | 20 | 39 | 59 | 19 | 35 | 54 |
| Sous-Total | 21 | 39 | 60 | 19 | 35 | 54 |
| AGOC/Energie | | | | | | |
| Siège AGOC | 7 | 12 | 19 | 8 | 14 | 22 |
| Diama | 5 | 29 | 34 | 5 | 29 | 34 |
| Manantali | 14 | 63 | 77 | | | |
| Manantali Energie | | | | 14 | (41) | (55) |
| Manantali Autre | | | | 11 | (11) | (53) |
| Sous-Total Manantali | 14 | 63 | 77 | 25 | (83) | (108) |
| Sous-Tot AGOC/Ener | 26 | 104 | 130 | 38 | (126) | (164) |
| TOTAL | 47 | 133 | 190 | 57 | (161) | (218) |

() - chiffre provisoire

5.4 BUDGETS ET FINANCEMENT DES CHARGES

5.4.1 Budgets des charges 1995 - 2000

Sur la base des effectifs mentionnés plus haut, des budgets provisoires ont été préparés pour donner une indication des implications sur les coûts de la restructuration proposée, de l'établissement d'une AGOC autonome et de la mise en oeuvre du Projet Energie Manantali dans le cadre d'une gestion indépendante. Les budgets des charges ont été préparés pour 1996 (après la restructuration), pour 1998 (avec une cellule énergie établie au sein de l'AGOC à Rosso) et pour l'an 2000 (en supposant que l'exploitation du volet énergie sera intégré à une structure réduite d'exploitation du barrage). Ces budgets sont présentés à l'Annexe dans les Tableaux IV.4 (1996), IV.5 (1998) et IV.6 (2000). La progression générale des budgets des charges de 1994 à l'an 2000 est présentée à l'Annexe IV dans le Tableau IV.7.

Les résultats sont résumés dans le Tableau 5.3, tous les chiffres sont donnés en millions de FCFA aux prix 1995.

Tableau 5.3

Evolution des budgets d'exploitation de l'OMVS 1994 - 2000
(en millions de FCFA)

| | 1994 révision | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 2000 |
|-----------------------------------|------------------|-------|-------|-------|-------|------|
| Haut Commissariat | 636 | 689 | 620 | 510 | 484 | 480 |
| SPEB/AGOC (Siège & 2 barrages) | 853 | 882 | 932 | 930 | 969 | - |
| AGOC (Siège & Diama) | - | - | - | - | - | 437 |
| Manantali | - | - | - | - | - | |
| - Exploitation barrage | | | | | | 407 |
| - Options Energie | | | | | | () |
| Sous-Total Manantali | | | | | | () |
| TOTAL | 1 489 | 1 571 | 1 552 | 1 440 | 1 453 | () |

(dans l'attente des rapports parallèles)

Les principales hypothèses qui sous-tendent ces projections de coûts sont les suivantes :

- (i) Les économies attendues du fait de l'exercice de restructuration qui sera effectué début 1996 sont dans la pratique différées à l'année suivante en raison des indemnités de licenciement du personnel dont les postes sont abolis.
- (ii) Pour les nouveaux effectifs proposés et à condition que les bureaux de Dakar soient amalgamés et ceux de Saint Louis fermés dès 1998, les coûts du Haut Commissariat se stabilisent à environ 500 millions de FCFA par an.
- (iii) Au cours de la période antérieure à la mise en service du volet énergie de Manantali, les coûts d'exploitation et d'entretien de l'AGOC augmentent progressivement parce qu'il est nécessaire d'accroître les montants prévus pour l'entretien et la réparation des ouvrages

existants de Diama et Manantali. Les coûts de l'AGOC devraient s'élever à quelque 970 millions de FCFA en 1998 avec la création de la cellule énergie proposée et le salaire d'un groupe d'employés en formation.

- (iv) Lors de la mise en service du Projet Energie, l'AGOC restera responsable de l'ensemble de la planification de la gestion de l'eau ainsi que de l'exploitation et de l'entretien des ouvrages de Diama. La responsabilité de l'exploitation et de l'entretien du barrage existant de Manantali ainsi que l'exploitation et l'entretien des nouveaux ouvrages de production de l'énergie sont délégués par l'AGOC à une entreprise de gestion privée au titre d'un contrat. Les coûts annuels d'exploitation de Manantali sont provisoirement estimés à environ 800 millions de FCFA par an (sous réserve de la mise en pratique ultérieure de la structure proposée de distribution de l'énergie et du régime d'exploitation de l'énergie).
- (v) Les coûts de l'exploitation et de l'entretien de Manantali seront supportés par l'entreprise de gestion privée qui établira ses effectifs sur la base de décisions commerciales. Il est supposé que l'entreprise de gestion facturera l'AGOC une charge de service pour couvrir les coûts de l'exploitation et de l'entretien du barrage existant de Manantali et le Projet Energie.

5.4.2 Financement des coûts d'exploitation et d'entretien

Méthode actuelle

La méthode actuelle de financement des budgets d'exploitation de l'OMVS est illustrée dans les budgets de 1994 et 1995 qui sont présentés dans les Tableaux IV.2 et IV.3 de l'Annexe IV.

Une fois approuvé par le Conseil des Ministres, le budget d'exploitation du Haut Commissariat est partagé également entre les trois Etats Membres. Le budget d'exploitation de la SPEB (la future AGOC) est financé sur une base différente. Des prévisions sont préparées pour indiquer les recettes disponibles pour couvrir les coûts d'exploitation de la SPEB. Dans le passé, il s'est agi des :

- (i) Redevances d'eau - payées par les structures-relais pour les cultures vivrières
- payées par les gros usagers aux fins des cultures agro-industrielles ou pour l'alimentation en eau urbaine
- (ii) Frais participatifs - participation du personnel dans les cités de Diama et Manantali au coût des logements et services fournis
- (iii) Bailleurs de fonds - contribution aux coûts d'exploitation et d'entretien du barrage.

Les recettes prévues sont déduites du budget d'exploitation total de la SPEB et le reliquat est partagé entre les Etats Membres conformément à la clé de répartition ((c'est-à-dire les bénéfices totaux

attendus) en vigueur à l'époque. Les sommes dues sont alors payées par les Etats Membres à l'OMVS et sont considérées comme une avance à rembourser lorsque les revenus de l'exploitation des Ouvrages Communs le permettra.

La base des budgets d'exploitation 1994 et 1995 de la SPEB et des recettes prévues est illustrée au Tableau 5.4. Les chiffres sont exprimés en millions de FCFA.

Tableau 5.4

Budgets d'exploitation et recettes prévues de la SPEB en 1994 et 1995
(en millions de FCFA)

| | Budget 1994 | Budget 1995 |
|-----------------------------|--------------|--------------|
| Coûts | | |
| SPEB Siège | 68,6 | 67,0 |
| Diamas | 263,8 | 281,9 |
| Manantali | <u>520,1</u> | <u>533,5</u> |
| Coût Total | 852,5 | 882,5 |
| Recettes | | |
| Cultures vivrières | | |
| rive gauche | 24,4 | 24,4 |
| rive droite | 25,5 | 13,6 |
| Agriculteurs haut bassin | - | 0,4 |
| Cultures agro-industrielles | 166,4 | 168,1 |
| Alimentation en eau urbaine | <u>6,6</u> | <u>17,1</u> |
| Sous-Total | 232,9 | 223,6 |
| Frais participatifs | 13,5 | 22,0 |
| Bailleurs de fonds | <u>202,0</u> | <u>208,5</u> |
| Total Recettes | 448,4 | 454,1 |
| Reliquat à payer | 404,1 | 428,1 |

A l'heure actuelle donc, en laissant de côté l'élément de financement prévu de la part des bailleurs de fonds (qui ne s'est pas matérialisé en 1994 et qui ne se matérialisera probablement pas en 1995), les recettes du budget ne sont pas suffisantes pour couvrir le coût d'exploitation de Diamas, sans parler du siège de la SPEB ni du barrage de Manantali.

Il convient de mettre l'accent sur le fait que les chiffres ci-dessus sont des estimations budgétaires, prévues avant le démarrage de l'exercice financier. Les recettes réelles de la SPEB, qu'il s'agisse du paiement par les usagers des redevances d'eau ou des contributions des Etats Membres, ne sont généralement payées ni dans les délais ni intégralement. Fin 1994, les arriérés des redevances d'eau s'élevaient à 777 millions de FCFA et les arriérés globaux des Etats Membres s'élevaient à 1 600 millions de FCFA. Ces "recettes" ne sont pas payées directement à la SPEB qui émet les factures mais à l'OMVS où elles sont souvent détournées pour le paiement du salaire mensuel du personnel du Haut Commissariat et de la SPEB.

Financement futur

Il faut s'attendre à ce que, au cours des quatre ou cinq années à venir, les besoins financiers destinés à couvrir les activités essentielles d'exploitation et d'entretien des ouvrages existants croissent régulièrement. Le Conseil des Ministres propose que l'exploitation et l'entretien des ouvrages soient confiées à une AGOC autonome et commerciale dès juillet 1995. Les propositions de restructuration présentées dans ce rapport sont, dans une large mesure, fonction de la mise en oeuvre de ce changement de responsabilité. Le Consultant approuve cette solution sans réserve et pense qu'une telle séparation des responsabilités - faisant une distinction entre les fonctions d'élaboration de la politique et de contrôle de l'OMVS et les tâches opérationnelles de l'AGOC - est une condition essentielle à la gestion efficace des infrastructures communes.

Toutefois, à moins qu'une forme de financement plus fiable, basée sur le paiement par les usagers de l'eau, ne soit garantie et à un niveau suffisant pour couvrir les coûts d'exploitation et d'entretien des ouvrages existants, le Consultant se demande s'il est réaliste d'établir une AGOC "autonome" et "commerciale". Cet établissement devrait, à notre avis, être précédé par la prise d'une décision de la part du Conseil des Ministres visant à réévaluer les principes de calcul des recettes et les procédures de paiement.

Le Consultant émet les propositions suivantes :

- Planifier - Préparer pour l'Agence un plan commercial à 5 ans indiquant les budgets nécessaires et les revenus potentiels de la part des principaux utilisateurs (CSS, SAED, SONADER, SONEES, SONELEC, EDM). Cela permettra d'identifier les écarts.
- Définir qui doit payer - Il apparaît que bien que les barrages génèrent des bénéfices, ces derniers sont dans une large mesure intangibles, et disparaissent dans l'économie générale en développement. Il semble toutefois que les principaux bénéficiaires sont les Etats et que la seule façon de récupérer les redevances d'utilisation dans ce secteur passe par chaque Etat individuel. Il est donc proposé que chaque Etat paye pour la part d'eau consommée et reste ensuite libre d'élaborer sa propre politique agricole au travers de subventions éventuelles.

- Facturer par avance - Développer une stratégie pour la facturation du secteur agricole au travers des structures-relais appropriées. Par essence, chaque Etat sera facturé mensuellement sur la base d'une prévision d'utilisation d'eau, éventuellement répartie sur la base d'un tarif binôme tenant compte d'une part de la disponibilité et d'autre part de la consommation réelle. Cette dernière peut être déterminée objectivement en utilisant des capteurs à distance et une technologie GIS qui est disponible à l'OMVS. Le total devrait couvrir au moins l'écart de fonds.
- Garantir les paiements - Obtenir un engagement de la part des Etats pour que le planning des paiements agréé en début de chaque année soit payé dans les temps.

Les revenus à recouvrer de cette manière devraient être suffisants pour couvrir le budget opérationnel de l'AGOC, siège social et unités de Diama et Manantali y compris. Ils devraient également couvrir le coût actuel des pièces détachées et l'entretien des deux barrages. A plus long terme - à la fin de la période transitoire et avant la mise en service du volet énergie - ils devraient permettre l'établissement d'un fonds de réserve pour couvrir le coût des gros travaux de réparation et de remplacement des infrastructures de barrage.

Sur la base des propositions ci-dessus, si l'AGOC était constituée en tant que Société d'Economie Mixte, donc non tenue de réaliser des profits, elle aurait un objectif financier précis par rapport auquel elle pourrait déterminer un niveau de performance et contrôler cette performance.

CHAPITRE 6

SUPPORT AU DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL

Le Consultant a identifié trois secteurs principaux où un support extérieur pourrait aider à renforcer le développement institutionnel de l'OMVS. Tous ces programmes de support proposés pourraient être mis en oeuvre parallèlement à l'exercice de restructuration proposé.

6.1 ASSISTANCE A LA RESTRUCTURATION DU HAUT COMMISSARIAT

L'amélioration des systèmes d'information et de communication d'entreprise sont d'une importance primordiale dans le cadre de la restructuration proposée du Haut Commissariat afin de surmonter les lourdeurs actuelles de l'organisation, des responsabilités et des implantations physiques. Le support institutionnel peut prendre la forme d'études, d'assistance technique, de fourniture d'équipement et de formation du personnel.

Une étude initiale devrait être entreprise pour revoir les besoins actuels et futurs en information et communication d'entreprise dans le cadre de la nouvelle structure agréée. Il convient de faire des recommandations sur les mesures à prendre pour intégrer le système financier et d'autres systèmes de contrôle et pour introduire un système global d'information et de communication d'entreprise dans le Haut Commissariat. Il faut identifier les équipements appropriés et spécifier les besoins en matière de formation et logiciel/matériel.

Les domaines qui pourraient bénéficier d'un support comprennent :

- la gestion des comptes financiers, y compris le compte des charges, les prévisions du cash flow et la gestion de la trésorerie
- les procédures de contrôle technique des projets, y compris l'intégration des factures des entrepreneurs et les approbations de paiement dans le système de comptabilité
- les systèmes et équipements de contrôle et d'évaluation, y compris les opérations de télédétection et de cartographie
- le développement d'une base de données techniques et sa distribution aux utilisateurs éloignés
- le développement d'une norme de performance et la mise en oeuvre des opérations de contrôle de l'AGOC.

Dans le cadre de l'assistance technique, un expert en matière d'information et de communication d'entreprise pourrait aider à définir, acquérir, installer de nouveaux logiciels et matériels et former le personnel à leur utilisation. Un support pourrait également être fourni par des prestations d'expert à court terme dans des domaines spécifiques tels que la télédétection, le contrôle technique et la documentation des projets, l'établissement du modèle de la clé de répartition.

En ce qui concerne l'acquisition des équipements, le support devrait couvrir la fourniture d'un logiciel approprié d'information et de communication d'entreprise et de comptabilité financière, ainsi que des nouveaux ordinateurs et réseaux requis et des équipements spécialisés destinés mettre à jour et/ou remplacer les installations de télédétection existants et à améliorer la distribution de la documentation technique.

La formation devrait inclure des sessions pratiques sur place de formation à l'utilisation du nouveau système informatique tant au niveau des cadres que du personnel d'exécution. On pourrait également prévoir des cours de formation tant internes qu'externes à l'emploi des systèmes de gestion financière et aux procédures d'établissement des budgets, alliés à des cours externes de courte durée sur des sujets spécifiques.

6.2 ASSISTANCE A L'ETABLISSEMENT D'UNE AGOC COMMERCIALE

Des propositions ont déjà été faites en ce qui concerne l'assistance technique destinée à aider l'établissement de l'AGOC. La question de l'assistance appropriée, bénéficiant d'un support français, fait actuellement l'objet d'un nouvel examen.

De l'avis du Consultant, les secteurs suivants du développement institutionnel de l'AGOC devraient être traités en priorité :

- établir une base de garantie des paiements des redevances d'eau, déterminer un tarif réaliste et établir des relations commerciales avec les usagers ou les structures relais pour garantir le paiement des redevances,
- affiner les statuts de l'AGOC, agréer un contrat de gestion entre l'OMVS et l'AGOC,
- établir des normes de performance et mettre sur pied les moyens de contrôle de leur mise en pratique
- établir un programme d'exploitation quinquennal et des budgets annuels sous une forme qui (a) intègre les procédures comptables de Diama et Manantali et (b) permette l'intégration des budgets des coûts et revenus de l'AGOC dans les prévisions générales du cash flow de l'OMVS,

- revoir le statut du personnel existant et leurs effectifs et, le cas échéant, introduire un nouveau statut conforme à une exploitation commerciale, dans la mesure où de nouvelles conditions d'emploi peuvent offrir une plus grande souplesse, revoir la structure de l'organisation et le niveau des effectifs,
- examiner et réhabiliter les équipements et logiciels de gestion de l'eau et d'annonce des crues,
- installer un meilleur système d'exploitation et de contrôle de la gestion des communications, y compris (dans la mesure du possible) l'amélioration des télécommunications ou des liaisons radio entre Rosso, Diama et Manantali.

Le support institutionnel dans ces domaines pourrait inclure une assistance technique, afin en particulier de renforcer les possibilités de développement commercial, du système d'information et de communication d'entreprise et les ressources humaines de l'AGOC pendant la période initiale. Il faudrait y ajouter la fourniture des équipements, systèmes et logiciels appropriés ainsi que la formation des personnels de gestion, commercial, comptable et d'exécution de l'AGOC à Rosso, Diama et Manantali.

6.3 ASSISTANCE AUX CELLULES DE L'OMVS DANS LES ETATS MEMBRES

Parallèlement aux mesures prises pour restructurer le Haut Commissariat et y installer les systèmes d'information et de communication d'entreprise, il faudrait également offrir un support aux cellules de l'OMVS dans chaque Etat Membre.

Les domaines qui demandent à être renforcés comprennent notamment :

- l'aptitude des cellules de l'OMVS, en collaboration avec le service de contrôle du Haut Commissariat, à entreprendre des campagnes de collecte des informations sur leur territoire national dans le but d'évaluer l'impact des activités de développement du bassin réalisées par l'OMVS et de revoir les priorités de développement en commun à l'avenir,
- l'établissement de bases de données locales pour la documentation et les informations techniques de l'OMVS qui seront distribuées sur micro-fiches ou sur disquette par le CRD ou son successeur,
- une meilleure connaissance et un accès plus ouvert à la clé de répartition et aux prévisions du cash flow de l'OMVS de manière à encourager les Etats Membres à participer plus activement à la planification de leurs contributions et/ou aux paiements des redevances d'eau en faveur de l'OMVS et de l'AGOC.

Le support devrait faire partie et contenir des éléments similaires au support proposé pour le Haut Commissariat. L'assistance technique proposée, la fourniture des équipements et la formation du personnel dans les domaines mentionnés ci-dessus devraient être fournies aux cellules nationales de l'OMVS. En outre, on devrait envisager un support sous la forme de paiement des études de contrôle et d'évaluation locales en complément des budgets d'exploitation des cellules locales.

CHAPITRE 7

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

7.1 INTRODUCTION

L'étude a examiné à deux horizons les structures organisationnelles que l'OMVS devrait mettre en place pour lui permettre de remplir les fonctions qui lui ont été imparties spécifiques. Il s'agit tout d'abord de janvier 1996, époque à laquelle l'Agence de Gestion des Ouvrages Communs devrait avoir été formellement établie et, en deuxième lieu, janvier de l'an 2000 peu après la mise en service du Projet Energie Manantali.

L'organisation existante a été analysée et les missions qu'elle devra accomplir à l'avenir ont été réexaminées. Des options de restructuration ont été étudiées et des organigrammes développés pour en fonction de deux horizons ainsi que les budgets d'exploitation correspondants. Le support institutionnel requis pour mettre la restructuration en oeuvre ont été identifiés et des propositions ont été émises quant au financement de l'organisation.

7.2 ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

En février 1995, l'OMVS possède un effectif de 232 employés, 101 au Haut Commissariat (31 cadres et 70 personnels d'exécution) et 131 dans les Structures Provisoires d'Exploitation des Barrages (21 cadres et 110 personnels d'exécution). L'analyse des effectifs indique:

- une tendance prononcée à l'emploi d'un personnel assez âgé, ayant une grande ancienneté tant parmi les cadres que parmi le personnel d'exécution recruté localement
- un fort degré de compartimentage de la structure organisationnelle par équipes de projet
- un niveau élevé de personnels de support en raison du nombre relativement élevé des chefs de service et des implantations géographiques
- un manque de formation du personnel qui est particulièrement évidente dans le domaine des systèmes d'information modernes.

Les coûts annuels généraux ont augmenté de 728 millions de FCFA en 1987 à 1571 millions en 1995 mais le budget attribuable au Haut Commissariat a toutefois à peine changé au cours de cette période, passant de 685 millions en 1988 à 689 millions en 1995. Les redevances ne couvrent que moins de

30% des coûts des SPEB et, par conséquent, les engagements sont bien inférieurs aux budgets inscrits. Les économies se font surtout au niveau des budgets d'entretien.

7.3 LES MISSIONS DE L'ORGANISATION

Quatre missions de base ont été synthétisées à partir des statuts de l'OMVS :

- l'aménagement de l'infrastructure régionale
- la gestion des Ouvrages Communs
- la gestion de la dette et le contrôle de son propre budget
- la coordination et le suivi du développement des ressources du bassin.

L'accent placé sur chacune de ces missions dans le cadre des deux horizons étudiés est le suivant :

Aménagement de l'infrastructure régionale - les deux barrages ont été terminés, permettant ainsi le développement des bénéficiaires du volet agricole du projet. La construction du Projet Energie doit démarrer en 1995 et être achevée en 1999 et le projet navigation, dernier volet du programme de développement, a subi une grande réduction et il devrait être réalisé au moyen terme sur la base d'une plus grande participation du secteur privé. La mission infrastructure touche donc à sa fin. A plus long terme, les seuls autres projets d'aménagement actuellement identifiés par l'OMVS sont les projets hydro-électriques du Félou et de la Gouina en aval de Manantali.

Gestion des Ouvrages Communs - il s'agit de la mission centrale de l'OMVS qui absorbe la majorité de ses ressources. Il est prévu d'établir l'Agence de Gestion en tant qu'entité autonome en 1995 et de déléguer le Projet Energie, lors de sa mise en service, à un opérateur indépendant en vertu d'un contrat de gestion.

Gestion de la dette - c'est la mission financière la plus importante de l'OMVS qui restera la responsabilité centrale de l'Organisation pour de nombreuses années à venir.

Coordination et suivi - l'OMVS aura sans aucun doute un rôle important à jouer dans la coordination du développement de la vallée et la prise de mesures pour en atténuer l'impact. Les Etats Membres possèdent désormais eux-mêmes de plus grandes compétences en matière de planification du fait de l'établissement des Cellules OMVS dans chaque pays et ce rôle sera accompli en collaboration étroite avec les cellules. Ce rôle est considéré comme étant important dans les domaines de l'environnement, de la santé publique, du contrôle des eaux souterraines et du développement agricole basé sur le développement de l'irrigation et des cultures de décrue.

7.4 PROPOSITIONS DE RESTRUCTURATION

7.4.1 Organigramme pour 1996

La restructuration proposée a pour but de rationaliser le Haut Commissariat et de concentrer les ressources sur la gestion des infrastructures développées. Ceci peut être accompli par la rationalisation des implantations géographique de l'OMVS et par la restructuration du Haut Commissariat lui-même.

Rationalisation des implantations géographiques

L'OMVS dispose actuellement de sept implantations différentes, deux bureaux à Dakar, deux bureaux à Saint Louis, la cellule de Rosso et les SPEB de Diama et Manantali. Il est proposé de :

- combiner les deux bureaux du Haut Commissariat en un seul bâtiment
- fermer le bureau de Saint Louis qui abritait le Projet Eaux Souterraines, rationaliser les archives et déménager le Centre de Documentation à Dakar dans les deux ans à venir.

Haut Commissariat

L'objectif est de créer un Haut Commissariat plus compact et plus souple en mettant en oeuvre les modifications suivantes :

- (i) Suppression du CRP en tant que Comité Consultatif
- (ii) Compression des fonctions et des effectifs des anciens SAC et SCRE et formation d'un secrétariat compact sous les ordres du Secrétaire Général
- (iii) Suppression du présent Département du Développement et de la Coordination et inclusion de ses fonctions de Suivi et Evaluation au sein d'un autre département
- (iv) Réorganisation de la DIR, inclusion des fonctions de Suivi et Evaluation et nouvel intitulé : Département Technique
- (v) Renforcement de la fonction de gestion et contrôle financiers de la DID qui change également de nom pour devenir le Département des Finances et de la Dette
- (vi) Le Centre Régional de Documentation demeure à Saint Louis dans un premier temps mais réorganise les archives et allonge son réseau de distribution de la documentation aux Etats Membres

- (vii) Création d'un Comité de Supervision de l'AGOC chargé d'établir des normes de performance à agréer avec l'AGOC et de contrôler la réalisation contractuelle de ces performances.

Agence de Gestion

Il est supposé que l'Agence sera établie à condition qu'elle puisse devenir une entité autonome (voir 7.5 ci-dessous).

Siège (Rosso) - Le Directeur Général vient désormais sous les ordres du Conseil d'Administration et non plus du Haut Commissaire. Le Siège sera renforcé et, sous la direction d'un Contrôleur des Opérations, trois nouveaux postes de cadre seront créés qui seront chargés de l'exploitation de l'eau, de la programmation et du contrôle des opérations d'entretien et des relations avec les clients. Un poste de comptable sera créé dans le Département Administration et Finances.

Diama - Il n'est envisagé aucune modification majeure ni de la structure ni des effectifs.

Manantali - La structure existante sera maintenue pendant la phase de construction du Projet Energie. Le nombre des postes permet des économies limitées en personnel d'exécution déjà envisagées par la Direction de la SPEB.

7.4.2 Organigramme pour l'an 2000

La principale modification anticipée à la suite de la mise en service du Projet Energie est la délégation de la gestion, l'exploitation et l'entretien du Barrage de Manantali et du Projet Energie à un opérateur indépendant en vertu d'un contrat de gestion.

Le Haut Commissariat demeurera dans l'ensemble inchangé par rapport à la restructuration de 1996. L'Agence de Gestion devra développer ses compétences en ce qui concerne le contrôle du contrat de gestion, ce qui fera partie des objectifs du support institutionnel qui lui sera fourni au cours des quelques années à venir. En particulier, il est prévu d'établir vers 1998 une cellule énergie qui se composera de deux ingénieurs électriciens. Diama demeurera sans changement et, en ce qui concerne Manantali, l'Opérateur demeurera libre de prendre les décisions qu'il juge utiles sur sa propre organisation. L'Etude d'Exploitation et d'Entretien entreprise par EDF dans le cadre d'une mission parallèle et qui doit se terminer sous peu sera néanmoins un bon indicateur de la structure et des coûts probables.

7.4.3 Effectifs

La restructuration de 1996 devrait aboutir à une réduction des effectifs totaux de l'OMVS de 233 employés au début de 1995 à 190 en tout début 1996. Sur ce total, le personnel du Haut Commissariat

devrait tomber de 101 à 60. L'effectif total de l'Agence de Gestion devrait être réduit de 132 à 130 après la restructuration, une augmentation des effectifs au siège de Rosso étant compensée par une légère réduction à Manantali.

Des changements d'effectifs mineurs pourront avoir lieu dans la période ultérieure à la restructuration et préalable à la mise en service du Projet Energie. Il s'agit de la suppression possible du rôle du Contrôleur Financier, du déménagement du Centre de Documentation à Dakar et de l'introduction d'une Cellule Energie au siège de l'Agence de Gestion.

7.5 BUDGETS DES CHARGES ET FINANCEMENT

Budgets des charges

Des budgets provisoires ont été préparés sur la base des effectifs proposés afin de donner une indication des implications de la restructuration sur les coûts futurs. Ils sont résumés au Tableau 7.1.

Table 7.1

Budgets des charges 1995 - 2000 (en millions de FCFA)

| | 1995 | 1997 Après la restructuration | 2000 Après le Projet Energie |
|--|--------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Haut Commissariat | 689 | 510 | 480 |
| SPEB/AGOC (Siège, Diama, Manantali) | 882 | 930 | |
| AGOC (Siège, Diama) | | | 437 |
| Manantali | | | |
| - Exploitation barrage | - | | Gestion |
| - Exploitation Energie | | | privée |
| Total | 1 571 | 1 440 | |

Les réductions des coûts dus à la restructuration s'élèvent à 26% des coûts du Haut Commissariat mais à 9% seulement des coûts totaux de l'OMVS.

Financement

Le financement de l'OMVS provient principalement des contributions apportées par les Etats Membres et du paiement des redevances d'eau. Ces dernières couvrent moins du tiers des coûts d'exploitation et, fin 1994, leurs arriérés s'élevaient à 777 millions de FCFA, tandis que les Etats Membres devaient des arriérés de 1 600 millions de FCFA. Ce manque provoque des difficultés pour l'OMVS qui est contrainte de faire des économies sur les budgets d'entretien, la priorité étant accordée au paiement des salaires du personnel. Si elle se poursuivait, cette situation compromettrait la sécurité à long terme et le Consultant donne son aval inconditionnel à l'établissement de l'Agence de Gestion en tant qu'entité autonome. Les moyens d'assurer l'autonomie financière ont été envisagés et l'approche suivante est proposée :

1. Préparer un plan commercial sur cinq ans pour l'Agence qui identifie le manque de financement entre les dépenses et les revenus des redevances d'eau.
2. Confirmer le principe selon lequel les Etats individuels paient les redevances sur l'eau utilisée que l'Agence ne peut pas raisonnablement recouvrer, à savoir de la part des petits exploitants agricoles, laissant aux gouvernements tout loisir d'établir leur propre politique en ce qui concerne les subventions agricoles.
3. Développer un système de facturation du secteur agricole par l'intermédiaire de structures-relais appropriées. Chaque Etat sera essentiellement facturé d'avance tous les mois sur la base des prévisions d'utilisation de l'eau de manière à ce que les sommes totales perçues couvrent au moins le manque de financement et, dans l'idéal, permettent de mettre de côté un petit fonds de renouvellement pour couvrir des travaux d'entretien imprévus.
4. Obtenir des Etats qu'ils s'engagent à respecter le calendrier de paiement agréé au début de chaque année.

7.6 SUPPORT INSTITUTIONNEL

Il est recommandé de prévoir un support institutionnel pour assister l'OMVS aux opérations de restructuration du Haut Commissariat, d'établissement d'une Agence de Gestion commerciale et de renforcement des cellules de l'OMVS dans chacun des Etats Membres, comme décrit ci-après :

Haut Commissariat

Le support identifié comprend quatre éléments :

- **Une étude** pour revoir les besoins actuels et futures en ce qui concerne le système d'information et de communication pour la structure agréée.
- **Une assistance technique** qui consistera en :
 - un expert en information et communication d'entreprise chargé de l'acquisition et l'installation de nouveaux logiciels et matériels et de la formation du personnel à l'utilisation de ces équipements.
 - des spécialistes en télédétection et SIG chargés de remettre les équipements existants en état de marche et de définir un programme d'activités, de contrôle et d'évaluation.
 - un spécialiste des contrats et des projets chargé d'établir de nouvelles procédures liées au système d'information et de communication.
 - un spécialiste de la documentation chargé de réorganiser les archives et de procéder à la mise en oeuvre des changements proposés.
 - la mise en oeuvre du modèle de la clé de répartition.
- **Fourniture d'équipements** sous la forme d'un système d'information et de communication, d'ordinateurs et de mise à jour des équipements de télédétection et SIG.
- **Formation** - un mélange de cours internes et externes sur les systèmes de gestion financière et les procédures budgétaires ainsi que des cours de courte durée sur des sujets spécifiques.

Agence de Gestion

L'établissement d'une Agence autonome et commerciale nécessitera une assistance et les priorités en la matière sont considérées être les suivantes ;

- établissement d'une base garantie de paiement des redevances d'eau et développement de programmes et de budgets d'exploitation.
- affinement des statuts et contrats de l'organisation et des statuts du personnel.
- établissement de modèles de gestion de l'eau et de systèmes de communications.

Cellules OMVS

Les domaines suivants demandent à être renforcés :

- aptitude des cellules à effectuer des études de collecte des informations sur leur territoire national respectif, et
- établissement de bases de données locales pour la documentation et l'information technique de l'OMVS.

Annexe I - Termes de Référence (Restructuration)

TERMES DE REFERENCE
COMPOSANTE 2: ETUDE DE RESTRUCTURATION DE L'OMVS

1. OBJECTIF

Cette composante a pour but d'identifier la structure et l'effectif de l'Organisation afin de remplir les fonctions futures qui lui seront imparties, de manière aussi efficace que possible. Il sera procédé en outre à l'étude des sources de revenus appropriées et fiables pour satisfaire les besoins futurs de fonctionnement, d'exploitation, d'entretien et de développement de l'Organisation. Le chargé d'études examinera l'adéquation entre l'effectif actuel et les missions de l'Organisation. Dans un souci essentiel de réduction des coûts, il étudiera la possibilité de rationaliser les effectifs ainsi que le nombre des sites physiques d'implantation des structures de l'Organisation. L'étude portera également son attention sur les modifications qu'il convient d'apporter pour assurer la gestion efficace de l'Organisation, attirer un personnel de qualité et fournir la formation et l'équipement nécessaires à une exploitation efficiente.

2. PORTEE DES PRESTATIONS

L'étude de restructuration comportera les tâches suivantes:

- redéfinition des missions du Haut-Commissariat et des Structures d'Exploitation des Barrages de l'OMVS dans la perspective de réalisation du Projet Energie,
- évaluation du personnel,
- examen des implantations géographiques en tenant compte de l'équité entre les Etats-membres de l'OMVS dans l'implantation de ces sites,
- définition des futurs organigrammes de l'Organisation,
- estimation des futurs budgets de fonctionnement, d'exploitation et d'entretien,
- support Institutionnel.

Tâche 1 - Redéfinition des missions de l'OMVS

Le point de départ de l'étude sera la définition précise du rôle futur du Haut-Commissariat. Cette question a déjà été étudiée dans le rapport de Phase 1 et sera approfondie à la lumière des études de Phase 2 et des décisions qui ont été prises ultérieurement. Les études de Phase 1 ont examiné les perspectives d'avenir de l'OMVS dans l'optique des fonctions qu'elle sera appelée à remplir au cours des étapes ultérieures de développement. Il est désormais décidé que l'exploitation des infrastructures réalisées dans le cadre du Projet Energie Manantali sera confiée à un organisme privé ce qui permet de définir plus précisément le rôle de l'OMVS.

L'étude présentera un résumé du rôle futur de l'Organisation dans l'exploitation et l'entretien des ouvrages, le développement ultérieur des infrastructures ainsi que le suivi et l'évaluation des programmes de développement dans la vallée.

Tâche 2 - Evaluation du personnel

Le consultant organisera des entrevues avec les membres du personnel responsables des divers départements, services et divisions du Haut-Commissariat et des Structures d'Exploitation des Barrages à Dakar ainsi qu'à Saint-Louis, Diama, Rosso et Manantali. Ces entrevues auront pour but de prendre note des fonctions du personnel occupant ces postes et de la compatibilité des profils des personnes avec les postes occupés, de déterminer les besoins en formation. Cet exercice permettra de déterminer l'aptitude de la structure et des effectifs actuels à remplir les fonctions

actuelles et futures de l'Organisation. Des entrevues avec les représentants gouvernementaux seront organisées pour obtenir les points de vues des Etats-membres sur la restructuration et sur les sources fiables de revenus pour couvrir les charges futures de personnel. De plus, l'étude déterminera comment attirer un personnel de qualité dans l'Organisation.

Tâche 3 - Examen des implantations géographiques

L'OMVS a deux bureaux à Dakar, deux bureaux à Saint-Louis et un bureau à Rosso en plus du personnel présent à Diama et à Manantali. Les possibilités de rationalisation de ces sites seront étudiées tout en tenant compte de l'équité dans l'implantation de ces sites sur les territoires des Etats-membres de l'OMVS et les économies de coût qui pourront être réalisées seront identifiées. Il sera demandé aux Etats-membres de donner leur point de vue sur ces questions.

Tâche 4 - Définition des organigrammes futurs

Le consultant produira des organigrammes de l'Organisation pour la période précédant la réalisation du Projet Energie et celle postérieure à cette réalisation. Ces organigrammes seront basés sur l'analyse des fonctions imparties à l'Organisation pendant ces périodes et sur le personnel nécessaire à leur exécution. Les besoins précis en effectifs seront définis et les budgets en personnel seront évalués.

Tâche 5 - Estimation des budgets de fonctionnement, d'exploitation et d'entretien

Les Etats membres éprouvent actuellement des difficultés concernant le financement des budgets d'exploitation. Aux fins de la planification, il est d'une importance vitale de déterminer précisément les estimations budgétaires et les besoins de financement du développement futur. Une estimation des charges de fonctionnement et d'exploitation, à savoir charges de personnel et autres frais, de l'entretien courant et du gros entretien notamment, sera effectuée pour chacun des centres de Dakar, Saint-Louis, Rosso, Diama et Manantali et une évaluation des coûts de développement futurs et des besoins en financement sera également réalisée. De plus, il sera identifié et recommandé des sources de financement pour le développement. Le point de vue des pays membres sur cette question est essentiel.

Tâche 6 - Support institutionnel

Le consultant fera des recommandations sur le support institutionnel nécessaire pour permettre à l'Organisation de remplir ses fonctions de manière efficace. Cet aspect comportera une revue ainsi qu'une recommandation concernant l'assistance technique, les besoins en formation du personnel, des équipements informatiques et autres équipements nécessaires à l'exploitation efficace de l'Organisation.

Tâche 7 - Evaluation du coût des mesures de restructuration

Le consultant évaluera l'incidence financière du coût de la mise en oeuvre des mesures de restructuration proposées.

Tâche 8 - Départ volontaire

Le chargé d'étude proposera des mesures incitatives de départ volontaire des cadres et du personnel d'exécution et en estimera le coût.

3. PROGRAMME

L'étude commencera par une mission du consultant pour une période maximum de trois semaines environ. La première semaine sera allouée à des réunions à Dakar avec l'OMVS tandis qu'une visite de Manantali, Diama, Rosso et Saint-Louis ainsi que Bamako et Nouakchott aura lieu au cours de la deuxième semaine.

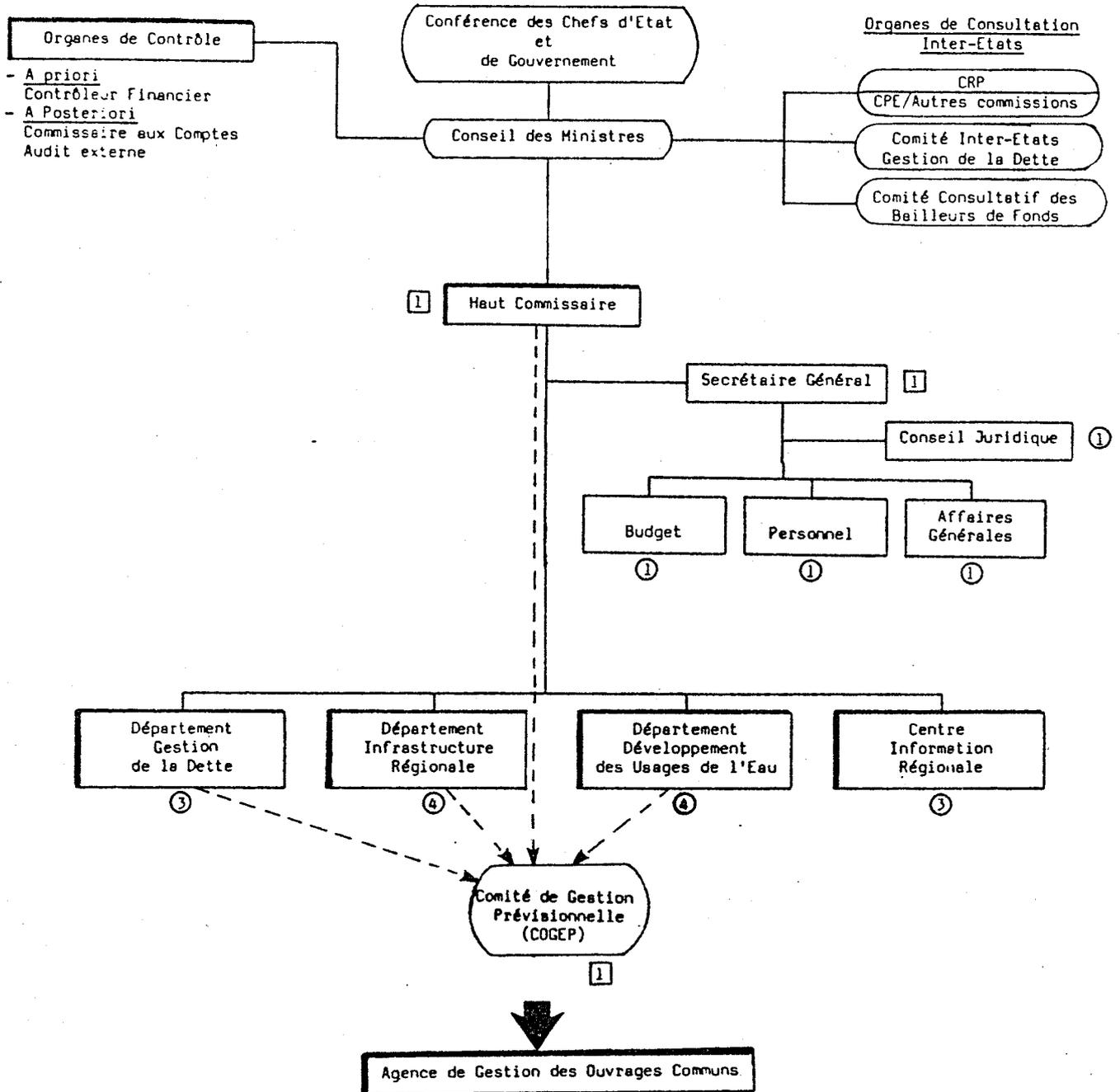
4. RAPPORT

Un rapport provisoire sera soumis dans les deux mois suivant le démarrage de l'étude. Il présentera les conclusions du consultant et ses recommandations sur la structure future et les justifications. Ce rapport sera transmis à l'OMVS, aux Etats-membres, et aux bailleurs de fonds pour commentaires et observations et une réunion doit être convoquée pour discuter des conclusions du rapport provisoire dans un délai de quinze (15) jours au maximum après sa réception. Le rapport définitif sera soumis dans un délai d'un mois après la réunion sur le rapport provisoire et doit être élaboré sur la base des recommandations de ladite réunion.

Annexe II - Organigrammes 1988, 1996, 2000

- II.1 Restructuration proposée de l'OMVS en 1987**
- II.2 Nouvelle structure adoptée en 1988**
- II.3 Structure Existante**
- II.4 SPEB : Cellule, Manantali, Diama 1994**
- II.5 Organigramme HC 1996**
- II.6A Organigramme AGOC Siège 1996**
- II.6B Organigramme AGOC Diama 1996**
- II.6C Organigramme AGOC Manantali 1996**
- II.7 Organigramme AGOC Manantali 2000 (Projet Energie compris)**

Organigramme Cible de l'OMVS



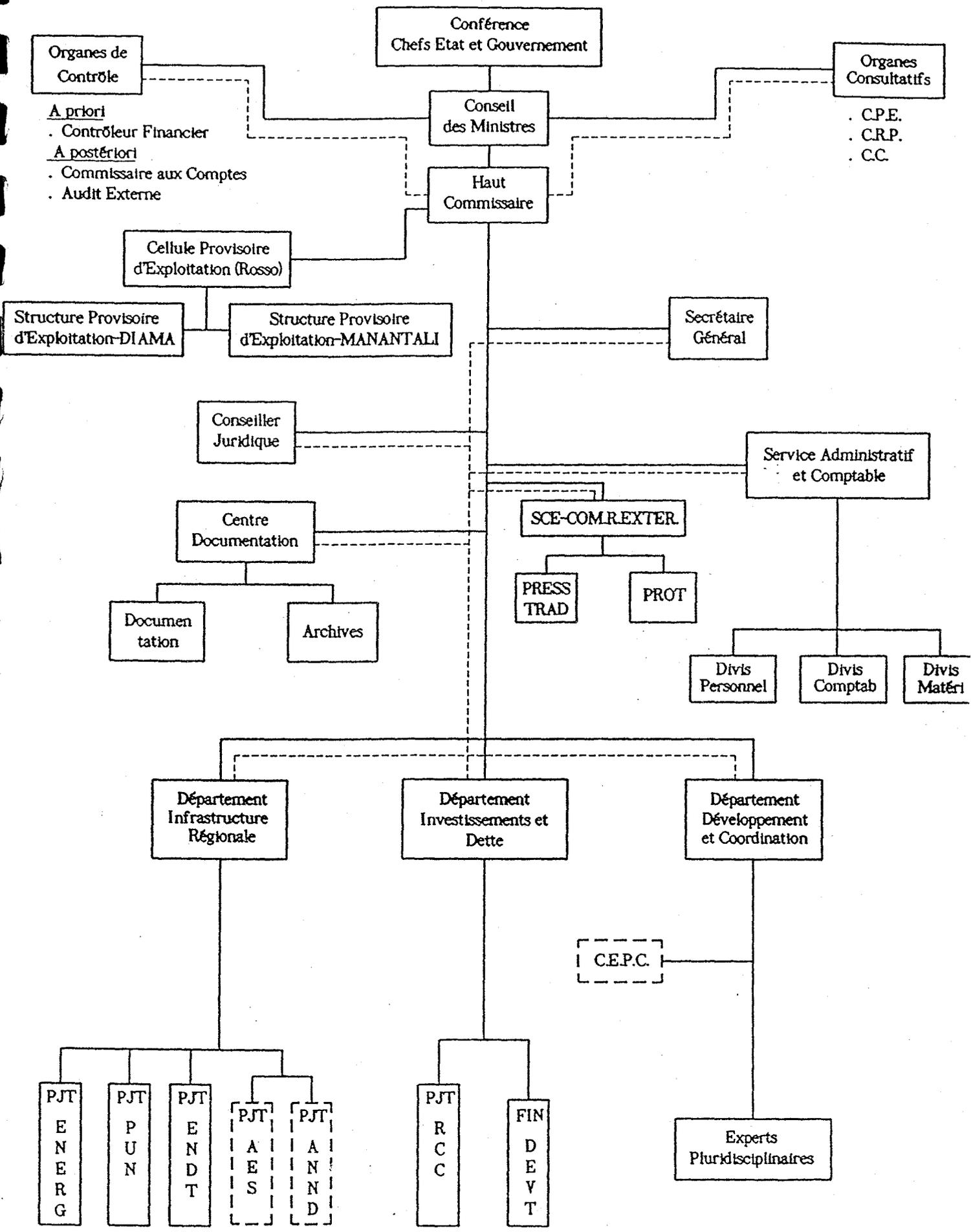
▭ Structures permanentes

○ Structures non permanentes

---> Membres du COGEP

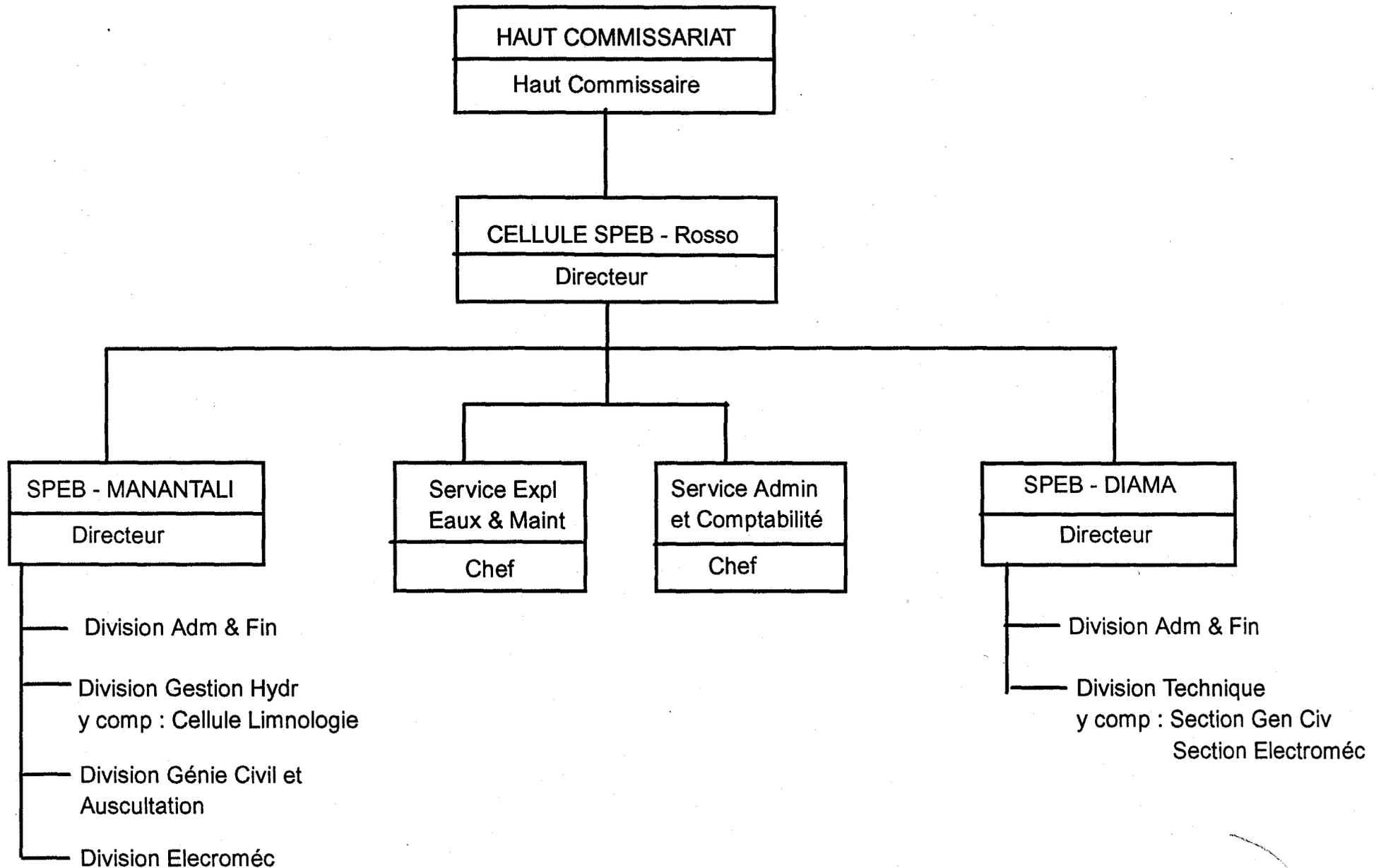
1 Nombre de postes statutaires désignés par le Conseil des Ministres

① Nombre de cadres désignés par le Haut Commissaire

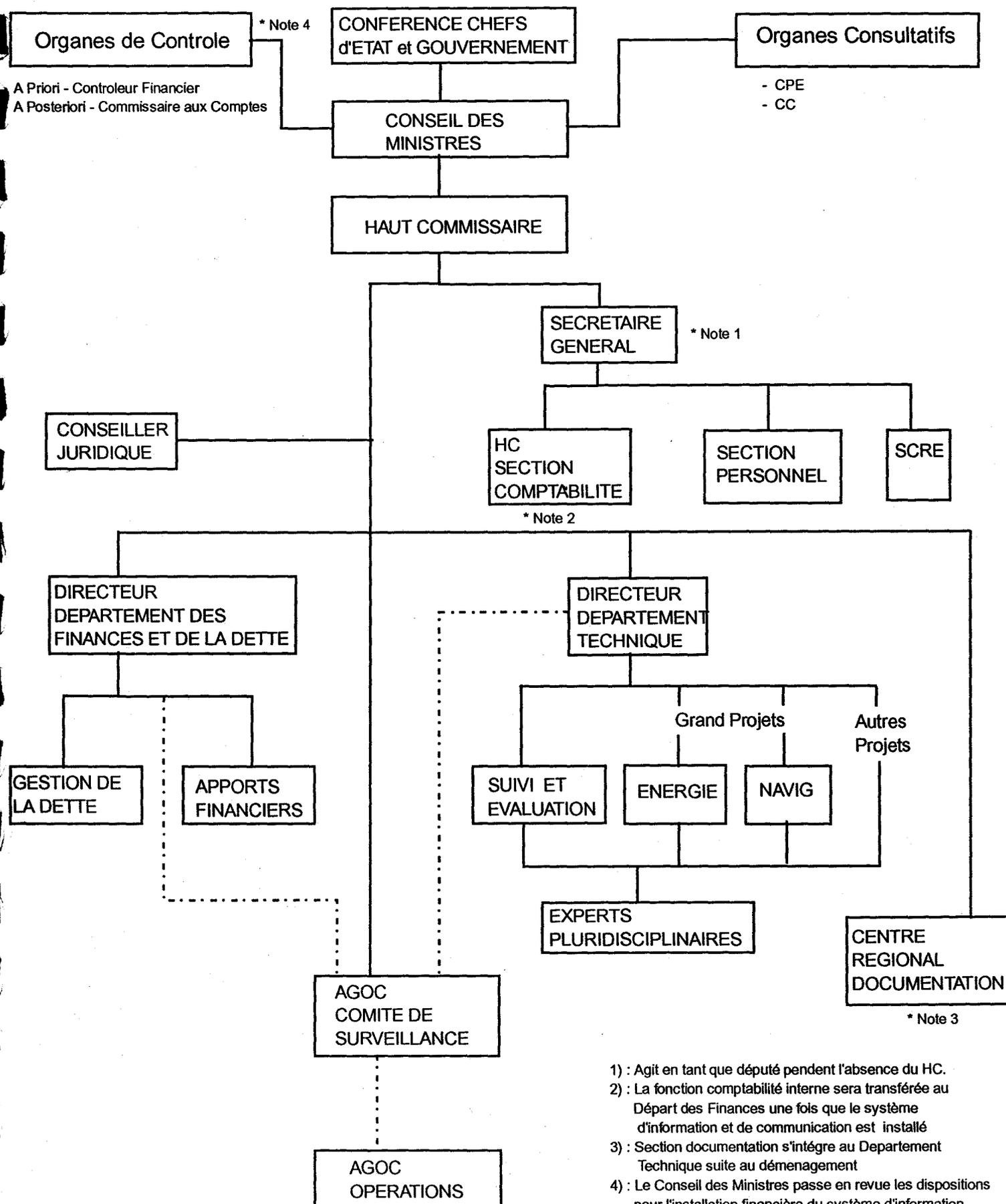


Organisation des SPEBs

(Fin 1994)



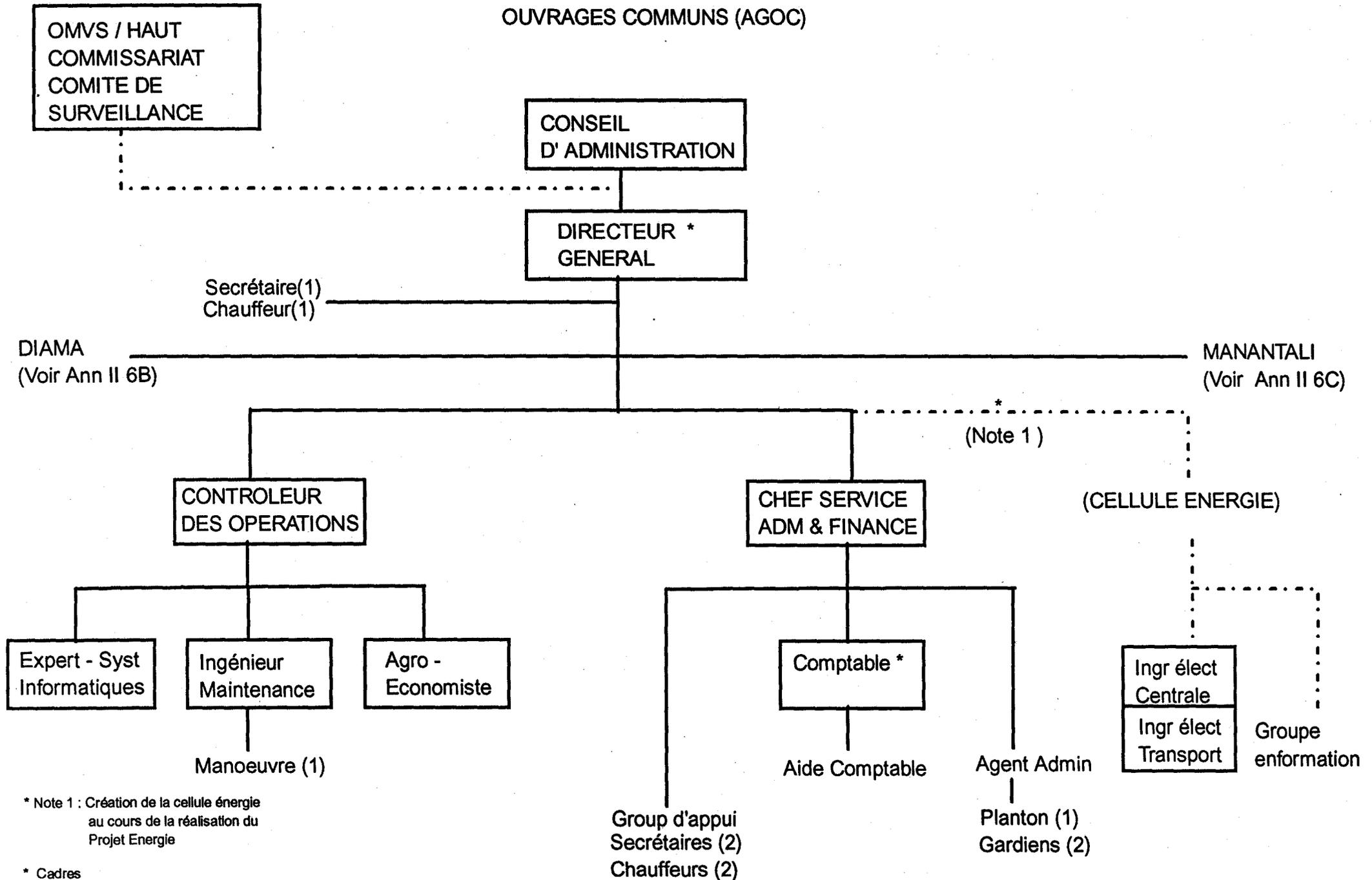
Organigramme (1996)

HAUT COMMISSARIAT

- 1) : Agit en tant que député pendant l'absence du HC.
- 2) : La fonction comptabilité interne sera transférée au Département des Finances une fois que le système d'information et de communication est installé
- 3) : Section documentation s'intègre au Département Technique suite au déménagement
- 4) : Le Conseil des Ministres passe en revue les dispositions pour l'installation financière du système d'information et de communication.

Organigramme 1996

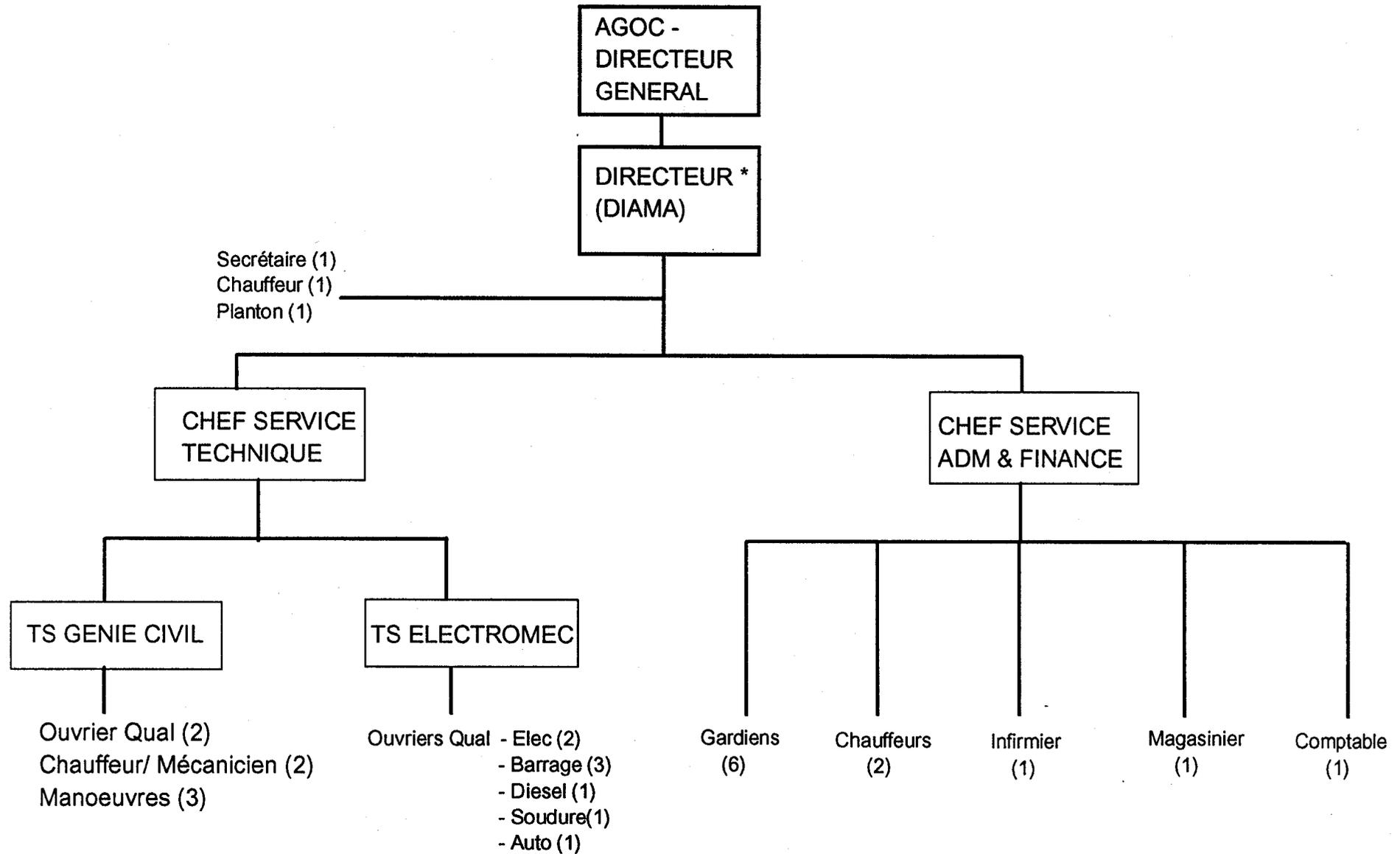
AGENCE DE GESTION DES
OUVRAGES COMMUNS (AGOC)



Organigramme 1996

ANNEXE II 6B

AGOC - STRUCTURE D'EXPLOITATION - DIAMA



Annexe III - Effectifs proposés en 1988/réels en 1996, 2000

- III.1** Tableau de l'évolution des effectifs 1986-1995
- III.2A** Tableau des effectifs réels HC 1994-95
- III.2B** Tableau des effectifs réels SPEB 1994-95
- III.3A** Tableau des effectifs proposés HC 1996
- III.3B** Tableau des effectifs proposés AGOC 1996
- III.4A** Tableau des effectifs proposés HC 2000
- III.4B** Tableau des effectifs proposés AGOC/Projet Energie 2000

EVOLUTION DES EFFECTIFS 1986 to 1995

ANNEXE III.1

| Year | HAUT COMMISSARIAT | | CIERDA | | SPEB | | TOTAL | | |
|------|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| | Cadres | Agents | Cadres | Agents | Cadres | Agents | Cadres | Agents | Grand |
| 1986 | 59 | 122 | 1 | 84 | 0 | 0 | 60 | 206 | 266 |
| 1987 | 57 | 128 | 1 | 84 | 0 | 0 | 58 | 212 | 270 |
| 1988 | 35 | 70 | 0 | 0 | 20 | 75 | 55 | 145 | 200 |
| 1989 | 35 | 71 | 0 | 0 | 20 | 86 | 55 | 157 | 212 |
| 1990 | 36 | 81 | 0 | 0 | 21 | 96 | 57 | 177 | 234 |
| 1991 | 35 | 83 | 0 | 0 | 22 | 98 | 57 | 181 | 238 |
| 1992 | 34 | 68 | 0 | 0 | 22 | 106 | 56 | 174 | 230 |
| 1993 | 34 | 71 | 0 | 0 | 20 | 109 | 54 | 180 | 234 |
| 1994 | 34 | 71 | 0 | 0 | 20 | 109 | 54 | 180 | 234 |
| 1995 | 31 | 70 | 0 | 0 | 21 | 110 | 52 | 180 | 232 |

| Structure (Dept etc) | Structure en 1993 | | | Structure en Fev 1995 | | |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| | No. Cadres | No. Pers d'ex | No. Total | No. Cadres | No. Pers d'ex | No. Total |
| DID | | | | | | |
| Directeur | 1 | | | 1 | | |
| Directeur projet | 1 | | | | | |
| Expert en Fin Developmt | 1 | | | 1 | | |
| Chef Projet Rep et Char | 1 | | | 1 | | |
| Expert Informaticien | 1 | | | 1 | | |
| Personnel d'execution | | 4 | | | 4 | |
| DID s/tot | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| DDC | | | | | | |
| Directeur | 1 | | | 1 | | |
| Expert Hydro Agricole | 1 | | | 1 | + | |
| Expert Agro Economiste | 1 | | | 1 | * | |
| Expert Agronome | 1 | | | 1 | + | |
| Expert Environnement | 1 | | | 1 | | |
| Informaticien | 1 | | | 1 | | |
| Expert Ind et Minier | 1 | | | | | |
| Personnel d'execution | | 4 | | | | 4 |
| DDC s/tot | 7 | 4 | 11 | 4 | 4 | 8 |
| | | | | à recruter | * partant | |
| SCRE | | | | | | |
| Chef de Service | 1 | | | 1 | | |
| Traducteur | 1 | | | 1 | | |
| Personnel d'execution | | 2 | | | | 2 |
| SCRE s/tot | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| Total | 37 | 73 | 110 | 32 | 70 | 102 |
| BUDGET 1993 ('000 FCFA) | | | | | | |
| | Cadres | Pers d'exec | Moyen p.a | Total Cadres | Total Pers d'ex | Total Global |
| A | 1 | | 16,000 | 16,000 | | |
| B1 | 2 | | 9,000 | 18,000 | | |
| B2 | 5 | | 7,500 | 37,500 | | |
| C | 13 | | 6,500 | 84,500 | | |
| D | 16 | | 6,000 | 96,000 | | |
| Pers d'exec | | 73 | 1,500 | | 109,500 | |
| Total | 37 | 73 | | 252,000 | 109,500 | 361,500 |

| Structure (Dept etc) | 1993 | | | | 1995 | | |
|-------------------------|---------------|---------------|------------------|--------------|---------------|------------------|--------------|
| | No. Cadres | No. Techn. | No. Pers d'ex | No. Total | No. Cadres | No. Pers d'ex | No. Total |
| CELLULE | | | | | | | |
| Directeur | 1 | | | | 1 | | |
| Chef Svce Expl Maint | 1 | | | | 1 | | |
| Techniciens | | 0 | | | | | |
| Personnel d'exécution | | | 8 | | | 9 | |
| Cellule s/tot | 2 | 0 | 8 | 10 | 2 | 9 | 11 |
| MANANTALI | | | | | | | |
| Directeur d'Expl | 1 | | | | 1 | | |
| Chef, Div Comptable etc | 1 | | | | 1 | | |
| Chef, Div Génie Civil | 1 | | | | 1 | | |
| Chef, Div El/Mec | 1 | | | | 1 | | |
| Chef, Div Gestion Hydr | 1 | | | | 1 | | |
| Chef, Cellule Limn | 1 | | | | 1 | | |
| Chef, Sect Auscultatn | 1 | | | | 1 | | |
| Techn Sup Télécommns | 1 | | | | 1 | | |
| Techn Sup Gestion Hydr | 1 | | | | 1 | | |
| Techn Sup Électricien | 1 | | | | 1 | | |
| Techn Sup Hydrobiol. | 1 | | | | 1 | | |
| Techn Sup Topographe | 1 | | | | 1 | | |
| Médecin | 1 | | | | 1 | | |
| ANO | | | | | 1 | | |
| Techniciens etc | | 15 | | | | | |
| Personnel d'exécution | | | 66 | | | 72 | |
| Manantali s/tot | 13 | 15 | 66 | 94 | 14 | 72 | 86 |
| DIAMA | | | | | | | |
| Directeur | 1 | | | | 1 | | |
| Chef Division Technique | 1 | | | | 1 | | |
| Chef Division AAFG | 1 | | | | 1 | | |
| Techn Sup Electroméché | 1 | | | | 1 | | |
| Techn Sup Génie Civil | 1 | | | | 1 | | |
| Techniciens | | 9 | | | | | |
| Personnel d'exécution | | | 20 | | | 29 | |
| Diama s/tot | 5 | 9 | 20 | 34 | 5 | 29 | 34 |
| Total SPEB | 20 | 24 | 94 | 138 | 21 | 110 | 131 |

| | No. Cadres | Secrét | No. Agt Adm | Personnel d'exécution Chauffe | Comptl | Planton | Gardien | S/tot Pers d'ex | Effectifs Total |
|---|---|----------|-------------|----------------------------------|----------|----------|----------|-----------------|-----------------|
| CONSEIL DES MINISTRES | | | | | | | | | |
| Contrôleur Financier Pers d'exéc avec HC | 1 | | | | | | | 0 | |
| CONS DES MINISTRES TOT | 1 | | | | | | | 0 | 1 |
| HAUT COMMISSARIAT HC + Svces Attachés | | | | | | | | | |
| Haut Commissaire Conseiller Juridique Pers d'exéc Con Fin Personnel d'exécution | 1 1 | 1 1 | | 1 1 | | 1 | 2 | 2 5 | |
| HC s/tot | 2 | | | | | | | 7 | 9 |
| SECRETARIAT | | | | | | | | | |
| Secrétaire General Chef Personnel Chef SCRE Personnel d'exécution (y compris voiture de services) | 1 1 1 | | 2 | 2 | 1 1 | 2 | 3 | 10 1 | |
| Secretariat s/tot | 3 | | | | | | | 11 | 14 |
| DIRECTION FINANCIERE | | | | | | | | | |
| Directeur Comptable de gestion Comptable financier Systèmes Personnel d'exécution | 1 1 1 1 | | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | |
| Dir Financière s/tot | 4 | | | | | | | 6 | 10 |
| DIRECTION TECHNIQUE | | | | | | | | | |
| Directeur Chef Energie Chef Navigation Chef Suivi Chef Documentn (St L)* Ingr Energie Ingrs – Gén Civ Ingrs – Gén Rur Agro-économist Expt Archives (St L)* Pers d'exéc (St L)* Personnel d'exécution | 1 1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 | | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 2 | 5 10 | |
| Dir Technique s/tot | 11 | | | | | | | 15 | 26 |
| HAUT COMMISSARIAT TOT | 20 | 8 | 6 | 6 | 4 | 7 | 8 | 39 | 59 |

| | No. Cadres | Secretr | No. Personnel d'exécution | | Comptl | Planton | Gardien | S/tot Pers d'ex | Effectifs Total |
|------------------------------|-------------------|---------|---------------------------|-------------|---------------|----------|---------|-----------------|-----------------|
| | | | Agt Adm | Chauffr | | | | | |
| Budgets (Ch 1) | | | | | | | | | |
| Depenses du Personnel | | | | | | | | | |
| Cadres | Grade | No. | Base sal | Alls 1 +34% | Alls 2 Fonctn | Alls 3 | Total | Car Gds A+B | |
| A Cout moyen/ an | Discretion of CdM | | | | 1,200 | | 19,200 | Yes | |
| B1 Cout moyen/ an | Discretion of CdM | | | | 700 | | 10,800 | Yes | |
| B2 Cout moyen/ an | | | | | 540 | | 9,000 | Yes | |
| C Cout moyen/ an | | | | | 300 | | 7,800 | No | |
| D Cout moyen/ an | | | | | 240 | | 7,200 | No | |
| Cons des Ministres | B1 | 1 | | | | | 10,800 | 1 | |
| HC + other svcs | A | 1 | | | | | 19,200 | 1 | |
| Secretariat | B1 | 1 | | | | | 10,800 | 1 | |
| | C | 1 | | | | | 9,000 | 1 Pool | |
| | D | 2 | | | | | 15,600 | | |
| S/tot | | 4 | | | | | 35,400 | | |
| Dir Financiere | B2 | 1 | | | | | 9,000 | 1 | |
| | C | 1 | | | | | 7,800 | | |
| | D | 2 | | | | | 14,400 | | |
| S/tot | | 4 | | | | | 31,200 | | |
| Dir Technique | B2 | 1 | | | | | 10,800 | 1 | |
| | C | 4 | | | | | 31,200 | | |
| | D | 6 | | | | | 43,200 | | |
| S/tot | | 11 | | | | | 85,200 | | |
| Cadres s/tot No. | | 21 | | | | | 181,800 | 7 | |
| Cadres s/tot cost | | | | | | | | | |
| PERSONNEL D'EXECUTION | | | | | | | | | |
| | | Secretr | Agt Adm | Chauffr | Comptl | AideCptl | Planton | Gardien | S/tot |
| Salair de base menseul | (000FCFA) | 175 | 245 | 95 | 275 | 130 | 85 | 85 | |
| Salair brute | (per yr) | 2,142 | 2,999 | 1,163 | 3,366 | 1,591 | 1,040 | 1,040 | |
| HC + Other svcs CF | | 1 | | 1 | | | | | |
| HC | | 1 | | 1 | | | 1 | 2 | |
| sous total No. | | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 7 |
| Cout Annuel | | 4,284 | 0 | 2,326 | 0 | 0 | 1,040 | 2,081 | 9,731 |
| Secretariat | | 2 | 2 | 1 | | | 2 | 3 | |
| Voiture de service | | | | 1 | | | | | |
| sous total No. | | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 3 | 11 |
| Cout Annuel | | 4,284 | 5,998 | 2,326 | 0 | 0 | 2,081 | 3,121 | 17,809 |
| Dir Financiere | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 6 |
| Cout Annuel | | 2,142 | 2,999 | 1,163 | 3,366 | 1,591 | 1,040 | 0 | 12,301 |
| Dir Technique | | 2 | 2 | 1 | | 1 | 2 | 2 | |
| St Louis | | | 1 | | | | | 1 | |
| sous total No. | | 2 | 3 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 12 |
| Cout Annuel | | 4,284 | 8,996 | 1,163 | 0 | 1,591 | 2,081 | 3,121 | 21,236 |
| Pers d'exec s/tot No | | 7 | 6 | 6 | 1 | 2 | 6 | 8 | 36 |
| Pers d'exec s/tot Cost | | 14,994 | 17,993 | 6,977 | 3,366 | 3,182 | 6,242 | 8,323 | 61,078 |

| Structure (Dept etc) | Cadres | Pers d'ex | Total |
|--|--|------------|------------|
| CELLULE | | | |
| Directeur Général Chef Svce Expl Maint Agro Economiste Ing Maintenance Exp Système Info Chef Svce Adm & Fin Comptable Personnel d'exécution | 1 1 1 1 1 1 1 | 12 | |
| Cellule s/tot | 7 | 12 | 19 |
| MANANTALI | | | |
| Directeur Chef, Div Génie Civil Chef, Div El/Mec Chef, Div Gestion Hydr Chef, Cellule Limn Chef, Sect Auscultatn Techn Sup Telecommns Techn Sup Gestion Hydr Techn Sup Eléctricien Techn Sup Méc Techn Sup Hydrobiol. Techn Sup Topographe Techn Sup Auscultn Médecin Techniciens etc Personnel d'exécution | 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 | 63 | |
| Manantali s/tot | 14 | 63 | 77 |
| DIAMA | | | |
| Directeur Chef Division Technique Chef Division AAFG Techn Sup Electroméch Techn Sup Genie Civil Techniciens Personnel d'exécution | 1 1 1 1 1 | 29 | |
| Diana s/tot | 5 | 29 | 34 |
| Total | 26 | 104 | 130 |

STRUCTURE PROPOSEE EN L'AN 2000

| | No. Cadres | No. Personnel d'exécution | | | | | | S/tot | Effectifs Total |
|---|---|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------------|
| | | Secretr | Agt Adm | Chauffr | Comptl | Planton | Gardien | Pers d'ex | |
| HAUT COMMISSARIAT HC + Svoes Attachés | | | | | | | | | |
| Haut Commissaire Conseiller Juridique Pers d'exec Con Fin Personnel d'exécution | 1 1 | 1 1 | | 1 1 | | | 1 2 | 2 5 | |
| HC s/tot | 2 | | | | | | | 7 | 9 |
| Secretariat | | | | | | | | | |
| Secrétaire General Chef Personnel Chef SCRE Personnel d'exécution (y compris voiture de service) | 1 1 1 | | 2 | 2 | 1 1 | | 2 3 | 10 1 | |
| Secrétariat s/tot | 3 | | | | | | | 11 | 14 |
| Direction Financière | | | | | | | | | |
| Directeur Comptable de gestion Comptable financier Systèmes Personnel d'exécution | 1 1 1 1 | | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | |
| Dir Financière s/tot | 4 | | | | | | | 6 | 10 |
| Direction Technique | | | | | | | | | |
| Directeur Chef Energie Chef Navigation Chef Suivi Chef Documentn Ingr Energie Ingrs - Gen Civ Ingrs - Gen Rur Agro-économist Personnel d'exécution | 1 1 1 1 1 1 2 1 1 | | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 2 | 11 | |
| Dir Technique s/tot | 10 | | | | | | | 11 | 21 |
| HAUT COMMISSARIAT TOTAL | 19 | 7 | 6 | 6 | 3 | 6 | 7 | 35 | 54 |

STRUCTURE PROPOSEE EN L'AN 2000

| Budgets (Ch 1) Depenses du Personnel | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---------|----------|----------------|------------------|----------|---------|----------------|--------|
| Cadres | Grade | No. | Base sal | Alls 1 +34% | Alls 2 Fonctn | Alls 3 | Total | Car Gds A+B | |
| A Cout moyen/ an | Discretion of CdM | | | | 1200 | | | Oui | |
| B1 Cout moyen/ an | Discretion of CdM | | | | 700 | | | Oui | |
| B2 Cout moyen/ an | | | | | 540 | | | Oui | |
| C Cout moyen/ an | | | | | 300 | | | Non | |
| D Cout moyen/ an | | | | | 240 | | | Non | |
| Cons des Ministres | B1 | 1 | | | | | | 1 | |
| HC + other svcs | A | 1 | | | | | | 1 | |
| Secretariat | B1 | 1 | | | | | | 1 | |
| | C | 1 | | | | | | 1 Pool | |
| | D | 2 | | | | | | | |
| S/tot | | 4 | | | | | | | |
| Dir Financiere | B2 | 1 | | | | | | 1 | |
| | C | 1 | | | | | | | |
| | D | 2 | | | | | | | |
| S/tot | | 4 | | | | | | | |
| Dir Technique | B2 | 1 | | | | | | 1 | |
| | C | 4 | | | | | | | |
| | D | 6 | | | | | | | |
| S/tot | | 11 | | | | | | | |
| Cadres s/tot No. | | 21 | | | | | | 6 | |
| Cadres s/tot cost | | | | | | | | | |
| Personnel d'execution | | Secretr | Agt Adm | Chauffr | Comptl | AideCptl | Planton | Gardien | S/tot |
| Salaire de base mensuel | (000FCFA) | 175 | 245 | 95 | 275 | 130 | 85 | 85 | |
| Salaire brute | (per yr) | 2,142 | 2,999 | 1,163 | 3,366 | 1,591 | 1,040 | 1,040 | |
| HC + Other svcs CF | | 1 | | 1 | | | | | |
| HC | | 1 | | 1 | | | 1 | 2 | |
| sous total No. | | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 7 |
| Cout Annuel | | 4,284 | 0 | 2,326 | 0 | 0 | 1,040 | 2,081 | 9,731 |
| Secretariat | | 2 | 2 | 1 | | | 2 | 3 | |
| Voiture de service | | | | 1 | | | | | |
| sous total No. | | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 3 | 11 |
| Cout Annuel | | 4,284 | 5,998 | 2,326 | 0 | 0 | 2,081 | 3,121 | 17,809 |
| Dir Financiere | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 6 |
| Cout Annuel | | 2,142 | 2,999 | 1,163 | 3,366 | 1,591 | 1,040 | 0 | 12,301 |
| Dir Technique | | 2 | 2 | 1 | | 1 | 2 | 2 | |
| St Louis | | | 1 | | | | | 1 | |
| sous total No. | | 2 | 3 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 12 |
| Cout Annuel | | 4,284 | 8,996 | 1,163 | 0 | 1,591 | 2,081 | 3,121 | 21,236 |
| Pers d'exec s/tot No | | 7 | 6 | 6 | 1 | 2 | 6 | 8 | 36 |
| Pers d'exec s/tot cout total | | 14,994 | 17,993 | 6,977 | 3,366 | 3,182 | 6,242 | 8,323 | 61,078 |

AGOC et BARRAGE MANANTALI ET PROJET ENERGIE – EFFECTIFS (2000)

| Structure (Dept etc) | Cadres | Pers d'ex | Total |
|---------------------------------------|-----------|------------|------------|
| AGOC HEAD OFFICE | | | |
| Directeur General | 1 | | |
| Chef Svce Expl Maint | 1 | | |
| Agro Economiste | 1 | | |
| Ingr Maintenance | 1 | | |
| Ingr Electrique | 1 | | |
| Expert Systèmes Info | 1 | | |
| Chef Svce Adm & Fin | 1 | | |
| Comptable | 1 | | |
| Personnel d'exécution | | 14 | |
| Total AGOC Siège | 8 | 14 | 22 |
| MANANTALI | | | |
| ACTIVITE BARRAGE (1) | | | |
| Directeur General | 1 | | |
| Chef, Div Gen Civ/Ausc | 1 | | |
| Chef, Div Gestion Eaux | 1 | | |
| Chef, Div Adm & Fin | 1 | | |
| Chef, Cellule Limn | 1 | | |
| TS Telecom | 1 | | |
| Chef, Sect Auscultatn | 1 | | |
| TS Topographe | 1 | | |
| TS Infrastructure | 1 | | |
| Medecin | 1 | | |
| Comptable | 1 | | |
| Personnel d'exécution | | 42 | |
| Activité Barrage s/total | 11 | 42 | 53 |
| PROJET ENERGIE (2) | | | |
| Directeur | 1 | | |
| Chef, Service Production | 1 | | |
| Chef, Service Transport | 1 | | |
| Ing Exploitation | 1 | | |
| Ing Electricite | 1 | | |
| TS Electricite | 2 | | |
| Ing Mecanique | 1 | | |
| TS Mecanique | 1 | | |
| Ing Despatching | 1 | | |
| TS Electronique | 1 | | |
| Ing Transport | 1 | | |
| TS Lignes | 1 | | |
| TS Postes | 1 | | |
| Personnel d'exécution | | 41 | |
| Project Activité s/total | 14 | 41 | 55 |
| Total Manantali | 25 | 83 | 108 |
| DIAMA | | | |
| Directeur | 1 | | |
| Chef Division Technique | 1 | | |
| Chef Division AAFG | 1 | | |
| Techn Sup Electromech | 1 | | |
| Techn Sup Genie Civil | 1 | | |
| Techniciens | | 29 | |
| Personnel d'exécution | | | |
| Total Diama | 5 | 29 | 34 |
| TOTAL AGOC (y compris Energie) | 38 | 126 | 164 |

(1) La structure sera établie par un opérateur indépendant

(2) Chiffres provisoires en attente de rapports parallèles

Annexe IV - Budgets 1987-2000

- IV.1 Evolution du budget OMVS entre 1985 et 1995**
- IV.2 Budget 1994**
- IV.3 Budget 1995**
- IV.4 Budget des charges 1996**
- IV.5 Budget des charges 1998**
- IV.6 Budget des charges 2000**
- IV.7 Evolution du budget OMVS 1994-2000**

BUDGETS HAUT COMMISSARIAT ET STRUCTURES

PROVISOIRE D'EXPLOITATION DES BARRAGES 1987 - 1995

| Année | HC/ SPEB | Chap 1 Pers | Chap 2 Matl | Chap 3 Eqpt | Chap 4 Autres | Autres Previsns | TOTAL | Moins Recu |
|---------------|--------------|----------------|----------------|----------------|------------------|--------------------|----------------|---------------|
| 1987 | HC | 483.6 | 201.2 | 29.6 | 14.5 | 0.0 | 728.9 | |
| | SPEB | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | |
| | Total | 483.6 | 201.2 | 29.6 | 14.5 | 0.0 | 728.9 | |
| 1988 | HC | 444.4 | 135.6 | 19.1 | 6.1 | 80.0 | 685.2 | |
| | SPEB | 210.6 | 70.7 | 13.1 | 205.6 | 0.0 | 500.0 | 204.6 |
| | Total | 655.0 | 206.3 | 32.2 | 211.7 | 80.0 | 1,185.2 | |
| 1989 | HC | 362.5 | 132.7 | 27.3 | 7.8 | 25.5 | 555.8 | |
| | SPEB | 248.8 | 144.1 | 6.9 | 164.9 | 0.0 | 564.7 | 452.3 |
| | Total | 611.3 | 276.8 | 34.2 | 172.7 | 25.5 | 1,120.5 | |
| 1990 | HC | 380.3 | 137.5 | 16.9 | 13.6 | 20.2 | 568.5 | |
| | SPEB | 269.0 | 157.0 | 51.3 | 124.6 | 8.0 | 609.9 | 529.8 |
| | Total | 649.3 | 294.5 | 68.2 | 138.2 | 28.2 | 1,178.4 | |
| 1991 | HC | 404.4 | 148.7 | 10.1 | 13.7 | 18.8 | 595.7 | |
| | SPEB | 273.5 | 140.9 | 54.8 | 150.5 | 36.0 | 655.7 | 606.8 |
| | Total | 677.9 | 289.6 | 64.9 | 164.2 | 54.8 | 1,251.4 | |
| 1992 | HC | 382.6 | 115.3 | 22.1 | 35.8 | 0.0 | 555.8 | |
| | SPEB | 317.1 | 195.6 | 137.3 | 222.3 | 0.0 | 872.3 | 345.7 |
| | Total | 699.7 | 310.9 | 159.4 | 258.1 | 0.0 | 1,428.1 | |
| 1993 | HC | 374.2 | 114.3 | 54.0 | 19.3 | 16.2 | 577.9 | |
| | SPEB | 322.6 | 176.8 | 59.5 | 169.1 | 0.0 | 728.0 | 333.8 |
| | Total | 696.8 | 291.1 | 113.5 | 188.4 | 16.2 | 1,305.9 | |
| 1994 (Rev) | HC | 453.3 | 123.3 | 26.3 | 14.3 | 19.5 | 636.7 | |
| | SPEB | 385.2 | 171.8 | 118.9 | 175.3 | 1.3 | 852.5 | 448.6 |
| | Total | 838.5 | 295.1 | 145.2 | 189.6 | 20.7 | 1,489.2 | |
| 1995 | HC | 468.7 | 127.3 | 49.6 | 24.1 | 19.7 | 689.3 | |
| | SPEB | 398.3 | 157.6 | 65.3 | 248.0 | 13.0 | 882.2 | 454.1 |
| | Total | 867.0 | 284.8 | 114.9 | 272.1 | 32.7 | 1,571.5 | |

OMVS – BUDGET 1995 (Inscriptions)

ANNEXE IV.3

| En '000 FCFA | | | | | | |
|--------------------------------|----------------|--------------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|
| Structure (Dept etc) | Ch 1 Pers | Ch 2 Mat | Ch 3 Equipmt | Ch 4 Autres | Ch 5 Provsan | Total |
| Conseil des Ministres | 13,869 | 6,493 | 0 | 1,783 | | 22,144 |
| dont | | | | | | |
| Conseil des Ministres | 6,640 | 6,493 | 0 | 1,783 | | 14,915 |
| Contrôleur Financier | 7,229 | 0 | 0 | 0 | | 7,229 |
| Haut Commissariat | 454,813 | 120,758 | 49,602 | 22,335 | | 647,508 |
| dont | | | | | | |
| HC | 55,661 | 14,191 | 12,470 | 1,150 | | 83,472 |
| Svce Adm et Compt | 172,743 | 100,543 | 36,300 | 15,840 | | 325,426 |
| Centre Reg Doc | 43,089 | 5,024 | 0 | 345 | | 48,458 |
| DIR | 90,717 | | 0 | | | 90,717 |
| DID | 33,112 | | 0 | | | 33,112 |
| DDC | 41,502 | | 0 | | | 41,502 |
| SCRE | 17,989 | 1,000 | 832 | 5,000 | | 24,821 |
| Sous total | 454,813 | 120,758 | 49,602 | 22,335 | | 647,508 |
| Provisions | | | | | 19,700 | 19,700 |
| GRAND TOTAL (HC) | 468,682 | 127,250 | 49,602 | 24,118 | 19,700 | 689,351 |
| Départition entre Etats | | Mali | Mauritanie | Senegal | Total | |
| | | 229,784 | 229,784 | 229,784 | 689,351 | |
| SPEB | | | | | | |
| Cellule | 41,151 | 17,098 | 3,800 | 5,000 | | 67,048 |
| Manantali | 249,896 | 74,875 | 36,500 | 164,000 | 8,000 | 533,271 |
| Diana | 107,260 | 65,622 | 25,000 | 84,000 | | 281,882 |
| TOTAL SPEB | 398,307 | 157,595 | 65,300 | 253,000 | 8,000 | 882,202 |
| TOTAL HC+SPEB | | | | | | 1,571,553 |
| Ressources Attendus | | | | | | |
| Redevances d'eau | | ha-3saisons | av fcfa/ha | | | |
| Cultures vivrières | Rive gauche | 43,450 | 0.56 | | | 24,380 |
| | Rive droite | 23,903 | 0.57 | | | 13,593 |
| Agriculteurs | Haut Bassin | 939 | 0.43 | | | 404 |
| | | cu m | fcfa/cu m | | | |
| Agro industrielles | CSS | 168,129,390 | 1 | | | 168,129 |
| | SOCAS | 0 | 1 | | | 0 |
| Alimenta eau urbaine | SONEES | 19,400,089 | 0.80 | | | 15,520 |
| | EDM | 1,631,723 | 0.80 | | | 1,305 |
| | SONELEC | 372,000 | 0.80 | | | 298 |
| Frais participatifs | | | | | | 22,000 |
| Subventions bailleurs de fonds | KFW 1 | | | | | 199,000 |
| | KFW 2 | | | | | 9,500 |
| Total attendus | | | | | | 454,128 |
| Difference à consentir | | Mali | Mauritanie | Senegal | Total | |
| Pourcentage | | 35 | 23 | 42 | 100 | |
| Avance des Etats | | 151,110 | 96,745 | 180,219 | 428,073 | |
| Total à payer Etats | | 380,893 | 326,528 | 410,002 | 1,117,424 | (454,128) |

OMVS – BUDGET ESTIMATIF APRES RESTRUCTURATION (1996)

(en millions de FCFA)

| Chapitre | | Haut Commissariat | AGOC Siège | AGOC Diama | AGOC M'tali | AGOC Sous total | TOTAL |
|--------------------------------------|-------------|----------------------|---------------|---------------|----------------|--------------------|--------------|
| Chapitre 1 (Personnel Exp) | | | | | | | |
| | 1995 | 469 | 41 | 107 | 250 | 398 | 867 |
| cadres restr | | -88 | 24 | | | | |
| pers d'ex restr | | -58 | -12 | | -18 | | |
| plus cadres DV | | 9 | | | | | |
| plus pers d'ex DV | | 101 | | | 27 | | |
| | Total 1996 | 433 | 53 | 107 | 259 | 419 | 852 |
| Chapitre 2 (Matériel) | | | | | | | |
| | 1995 | 127 | 17 | 65 | 75 | 157 | 284 |
| Fusion Bureaux | | -30 | | | | | |
| | Total 1996 | 97 | 17 | 65 | 75 | 157 | 254 |
| Chapitre 3 (Equipement) | | | | | | | |
| | 1995 | 50 | 4 | 25 | 36 | 65 | 115 |
| moins 5 voitures | | -20 | | | | | |
| plus equip info | | 15 | 5 | | | | |
| | Total 1996 | 45 | 10 | 25 | 36 | 71 | 116 |
| Chapitre 4 (Autres) | | | | | | | |
| | 1995 | 24 | 5 | 84 | 164 | 253 | 277 |
| moins maint bur | | -4 | | | | | |
| plus maint barr | | | | 8 | 16 | | |
| | Total 1996 | 20 | 5 | 92 | 180 | 277 | 297 |
| Provisions | | | | | | | |
| | 1995 | 20 | 8 | 0 | 0 | 8 | 28 |
| moins bur | | -5 | | | | | |
| plus formation | | 10 | | | | | |
| | Total 1996 | 25 | 8 | 0 | 0 | 8 | 33 |
| TOTAL | 1995 | 690 | 75 | 281 | 525 | 881 | 1,571 |
| TOTAL | 1996 | 620 | 93 | 289 | 550 | 932 | 1,552 |

OMVS – BUDGET ESTIMATIF PERIODE TRANSITOIRE (1998)

ANNEXE IV.5

| Chapitre | Haut Commissariat | AGOC Siège | AGOC Diama | AGOC M'tali | AGOC Sous total | TOTAL |
|--------------------------------|-------------------|------------|------------|-------------|-----------------|--------------|
| Chapitre 1 (Personnel) | | | | | | |
| 1997 | 323 | 53 | 107 | 232 | 392 | 715 |
| cadres restr St L | -16 | | | | | |
| pers d'ex restr | -7 | | | | | |
| plus cellule energie | | 12 | | | | |
| plus formation | | 36 | | | | |
| moins services (eau etc) | | | | -32 | | |
| Total 1998 | 300 | 101 | 107 | 200 | 408 | 708 |
| Chapitre 2 (Matériel) | | | | | | |
| 1997 | 97 | 17 | 65 | 75 | 158 | 255 |
| less St L | -3 | | | | | |
| Total 1998 | 94 | 17 | 65 | 75 | 158 | 252 |
| Chapitre 3 (Equipement) | | | | | | |
| 1997 | 45 | 10 | 25 | 36 | 71 | 116 |
| Total 1998 | 45 | 10 | 25 | 36 | 71 | 116 |
| Chapitre 4 (Autres) | | | | | | |
| 1997 | 20 | 5 | 100 | 196 | 301 | 321 |
| plus maint barr | | | 8 | 16 | | |
| Total 1998 | 20 | 5 | 108 | 212 | 325 | 345 |
| Provisions | | | | | | |
| 1997 | 25 | 8 | 0 | 0 | 8 | 33 |
| Total 1998 | 25 | 8 | 0 | 0 | 8 | 33 |
| TOTAL 1997 | 510 | 93 | 297 | 539 | 930 | 1,440 |
| TOTAL 1998 | 484 | 141 | 305 | 523 | 970 | 1,454 |

OMVS – BUDGET ESTIMATIF AVEC PROJET ENERGIE (2000)

(en millions de FCFA)

| Chapitre | | Haut Commissariat | AGOC Siège | AGOC Diams | AGOC sis total | M'tail Barrage | M'tail Energie | M'tail sous total | TOTAL |
|-------------------------------|---|----------------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-------|
| Chapitre 1 (Personnel Exp) | 1998 | 300 | 101 -36 | 107 | 208 | 200 | 0 | 200 | 708 |
| | moins formation pers eau non pers energie non | | | | | 147 | 165 | 312 | |
| | Total 2000 | 300 | 65 | 107 | 172 | 147 | 165 | 312 | 784 |
| Chapitre 2 (Matériel) | 1998 | 94 | 17 | 65 | 82 | 75 | 0 | 75 | 252 |
| | Total 2000 | 90 | 20 | 65 | 85 | 50 | 50 | 100 | 275 |
| Chapitre 3 (Equipement) | 1998 | 45 | 10 | 25 | 35 | 36 | 0 | 36 | 116 |
| | Total 2000 | 45 | 15 | 25 | 40 | 30 | 50 | 80 | 165 |
| Chapitre 4 (Autres) | 1998 | 20 | 5 | 108 | 113 | 212 | 0 | 212 | 345 |
| | Total 2000 | 20 | 10 | 120 | 130 | 180 | 100 | 280 | 430 |
| Provisions | 1998 | 25 | 8 | 0 | 8 | 0 | 0 | 8 | 33 |
| | Total 2000 | 25 | 10 | 0 | 10 | 0 | 20 | 20 | 55 |
| TOTAL | 1998 | 484 | 141 | 305 | 446 | 523 | 0 | 523 | 1,454 |
| TOTAL | 2000 | 480 | 120 | 317 | 437 | 407 | 385 | 792 | 1,709 |

EVOLUTION DU BUDGET OMVS 1994 - 2000

| En FCFA million aux prix 1995 | | | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-----------|--------------|
| Année | Structure | Ch1 Pers | Ch2 Matl | Ch3 Eqpt | Ch4 Others | Provsns | Total |
| 1994 (Rev) | HC | 453 | 123 | 26 | 14 | 19 | 635 |
| | SPEB | 385 | 172 | 119 | 177 | 10 | 863 |
| | Total | 838 | 295 | 145 | 191 | 29 | 1,498 |
| 1995 | HC | 469 | 127 | 49 | 24 | 20 | 689 |
| | SPEB | 398 | 158 | 65 | 253 | 8 | 882 |
| | Total | 867 | 285 | 114 | 277 | 28 | 1,571 |
| 1996 | HC | 433 | 97 | 45 | 20 | 25 | 620 |
| | AGOC | 419 | 157 | 71 | 277 | 8 | 932 |
| | Total | 852 | 254 | 116 | 297 | 33 | 1,552 |
| 1997 | HC | 323 | 97 | 45 | 20 | 25 | 510 |
| | AGOC | 392 | 158 | 71 | 301 | 8 | 930 |
| | Total | 715 | 255 | 116 | 321 | 33 | 1,440 |
| 1998 | HC | 300 | 94 | 45 | 20 | 25 | 484 |
| | AGOC | 408 | 158 | 71 | 325 | 8 | 970 |
| | Total | 708 | 252 | 116 | 345 | 33 | 1,454 |
| 1999 | HC | 300 | 94 | 45 | 20 | 25 | 484 |
| | AGOC | 408 | 158 | 71 | 325 | 8 | 970 |
| | Total | 708 | 252 | 116 | 345 | 33 | 1,454 |
| 2000 | HC | 300 | 90 | 45 | 20 | 25 | 480 |
| | AGOC HO/Diama | 172 | 85 | 40 | 130 | 10 | 437 |
| | Manantali (y compris Energie) | 312 | 100 | 80 | 280 | 20 | 792 |
| | Total | 784 | 275 | 165 | 430 | 55 | 1,709 |

