

090

Direction

DE MISSION

DE 1981 A 1987

1981-1987 ET 1988

JUN 1988

REPUBLIQUE DU SENEGAL
MINISTRE DU DEVELOPPEMENT RURAL

SOCIETE NATIONALE D'AMENAGEMENT
ET D'EXPLOITATION DES TERRES DU
DELTA DU FLEUVE SENEGAL ET DES VALLEES
DU FLEUVE SENEGAL ET DE LA FALEME

B.P. - 74 - SAINT-LOUIS

DGA/RG/AT

LETTRE DE MISSION 1981 - 1984

BILAN A L'ISSUE DE DEUX ANNEES DE MISE EN OEUVRE
1981 - 1982 ET 1982 - 1983

JUIN 1983
=====

III C O N T E N U

1 - RESUME - CONCLUSION

- Bilan - perspectives
- Performances comparées aux objectifs
- Performances comparées à la situation de départ

2 - BILAN GLOBAL

- 2.1 - Origine et consistance du Plan de Redressement
 - 21.1 - La situation bloquée de 1980
 - 21.2 - La consistance du Plan de Redressement
- 2.2 - Impact et perspectives du Plan de Redressement
 - 22.1 - Les effets du Plan de Redressement
 - 22.2 - Les perspectives du Plan de Redressement

3.2 - Exécution physique

32.1 - Aménagement foncier

32.2 - Mise en valeur agricole

32.3 - Productions agricoles

EXECUTION DE L'ANNEE 2 (1982 - 1983)

3.3 - Exécution financière

33.1 - Structure et financement du budget 82.83

33.2 - Suivi budgétaire au 31 mars 1983

33.3 - Problèmes actuels

3.4 - Exécution physique

34.1 - Aménagement foncier

34.2 - Mise en valeur agricole

34.3 - Productions agricoles

1 - RESUME - CONCLUSIONS

BILAN - PERSPECTIVES

Les objectifs assignés à la SAED dans la Lettre de Mission ont été globalement atteints et la situation par rapport à 1980 - 1981 notablement améliorée. Le volume d'activité a augmenté de moitié et les productions ont atteint les niveaux record de 50 000 T pour le seul paddy d'hivernage et 21 500 T pour la tomate.

Ces résultats ont été obtenus grâce à la qualité des services que la SAED a été en mesure de fournir aux paysans. Restaurant la confiance elle a permis une mobilisation générale de ceux-ci. Cette sécurisation de la gestion technique de la Société n'a été possible que grâce à une rationalisation de la gestion administrative et financière.

La garantie aux paysans de conditions de production fiables constituait l'objectif central de la Lettre de Mission et la SAED s'était fixée comme enjeu majeur la reconquête de la confiance paysanne.

Les performances synthétisées dans les deux pages qui suivent et détaillées dans le corps du présent document permettent d'affirmer que ces objectifs sont aujourd'hui atteints.

L'objectif majeur des années à venir est la promotion d'un développement rural régional basé sur la décentralisation entendue comme la prise en main par les paysans eux-mêmes de leurs propres affaires.

Cet objectif ne pourra être atteint qu'à la condition que soit réglé le préalable du fonctionnement de la SAED. Compte tenu de la mission de service public qu'elle assure pour le compte de l'Etat, sa gestion n'est pas équilibrée. Celui-ci doit donc lui accorder une subvention d'équilibre contractuellement négociée et versée en temps voulu.

Ce problème doit être impérativement réglé au risque de compromettre les patients efforts de redressement de ces deux dernières années et d'hypothéquer gravement les objectifs à long terme que l'Etat assigne à la rive gauche du Fleuve Sénégal.

PERFORMANCES COMPAREES AUX OBJECTIFSPremière année (1981 - 1982)

	OBJECTIFS	REALISATION	TAUX
Personnel permanent	1 115	2	90 %
Financement budget (10 ⁶)	7 970 F	6 230 F	80 %
Surfaces aménagées	17 078 ha	16 050 ha	95 %
Surfaces exploitées	14 235 ha	12 615 ha	90 %
Production paddy	36 975 T	38 620 T	105 %
Production tomate	17 170 T	13 470 T	80 %

Deuxième année (1982 - 1983)

	OBJECTIFS	REALISATION	TAUX
Personnel permanent	1 137	1 008	90 %
Financement budget (10 ⁶)	7 250 F	4 675 F	65 %
Surfaces aménagées	19 545 ha	18 470 ha	95 %
Surfaces exploitées	20 005 ha	16 940 ha	85 %
Production paddy	46 945 T	49 990 T	105 %
Production tomate	23 485 T	21 600 T	90 %

Commentaire

Les objectifs physiques assignés à la SAED ont été globalement atteints, avec un effectif inférieur de 10 % aux prévisions, et bien que les engagements financiers n'aient été honorés qu'à hauteur de 80 % en première année et de 65 % en seconde année.

Cette défaillance s'est répercutée sur la réalisation des objectifs d'aménagement et d'exploitation qui s'est située dans une fourchette 85 - 95 %. L'exploitation a par ailleurs souffert d'une certaine démobilisation sur les petits périmètres dont le succès semble affecté par l'intensité de la sécheresse.

Malgré ça la production de paddy a dépassé les espérances de 5 % grace aux efforts d'intensification qui se sont traduits par des rendements élevés.

La production de tomate n'a pas atteint ses objectifs en première année (80 %) en raison d'une pénurie d'engrais phosphatés au niveau national qui a eu un effet dépresseur sur les rendements. Ni en seconde année (90 %) en raison de la précocité de la décrue qui a interrompu prématurément les récoltes.

PERFORMANCES COMPAREES A LA SITUATION DE DEPART

Evolution du personnel

	1980.1981	1982.1983	TAUX
Effectif permanent	971	1 008	104 %

Evolution de l'utilisation des aménagements

	1980.1981	1982.1983	TAUX
Surfaces aménagées	15 370 ha	18 470 ha	120 %
Surfaces exploitées	11 650 ha	16 935 ha	145 %
Intensité culturale	75 %	92 %	

Evolution des paramètres de riz d'hivernage

	1980.1981	1982.1983	TAUX
Surfaces exploitées	8 855 ha	12 220 ha	140 %
Taux de sinistre	21 %	8 %	
Rendement	4,0 T/ha	4,5 T/ha	
Production paddy	27 685 T	49 990 T	180 T
Dont commercialisé	8 265 T	19 375 T	235 %
Remboursement dettes	66 %	93 %	

Commentaire

Il apparaît globalement que le volume des activités a augmenté de 50 % et que la production de paddy a presque doublé.

Dans le même temps, le personnel a augmenté de moins de 4 %.

Les aménagements ont été bien mieux utilisés, faisant passer l'intensité culturale de 75 à 92 %.

La production de paddy a atteint le niveau record 50 000 T grâce à une diminution importante des sinistres (de plus de 20 % à moins de 10 %) et à une amélioration des rendements (de 4 à 4,5 T/ha).

Les indicateurs des résultats des paysans et aussi de leur confiance, que sont les surplus commercialisés et les remboursements de dettes illustrent le redressement de la situation. Les premiers ont plus de doublé avoisinant 20 000 T. Les dettes sont remboursées à près de 95 % alors qu'elles ne l'étaient qu'aux 2/3 dans le passé.

2 - BILAN GLOBAL

de production conditions/en faisait un aléa des cultures irriguées, aussi pesant que les aléas climatiques des cultures traditionnelles et même plus démobilisateur car frappant un cycle de production où les paysans devaient prendre des risques financiers et investir des quantités importantes de travail. Ceci se traduisait chez les paysans par une profonde crise de confiance.

Le blocage aux plans économiques et financiers était caractérisé par les éléments suivants :

- . En matière de trésorerie, la SAED était en dépendance complète vis à vis du Ministère des Finances (CEP) tant pour les engagements de dépense que pour les paiements. Cette situation perturbait profondément les approvisionnements en raison des difficultés de programmation et surtout d'une grave crise de confiance qui affectait les fournisseurs stratégiques ;
- . La Société fonctionnait sur un découvert qu'elle ne réussissait pas à combler. Ce déficit trouvait son origine dans la mission de service public de la SAED dont la couverture financière n'était pas négociée avec l'Etat, ainsi que dans les contre-parties aux financements extérieurs qui souffraient de retards importants de mise en place. Cette situation de pénurie se traduisait par une allocation prioritaire des ressources financières au fonctionnement courant au détriment de l'entretien de l'appareil de production ;
- . Le fonctionnement de la Société se faisait sans contrôle efficace de gestion car les informations budgétaires et comptables étaient traitées avec retard. Les états comptables fournis par le CEP ne permettaient pas d'avoir en temps voulu une situation financière juste de la Société. Il n'y avait pas de comptabilité interne. Le système d'information était embryonnaire et peu exploité ;

- Les résultats économiques de l'activité étaient mauvais. L'évolution des coûts de production n'était pas suivie. Des études à posteriori ont montré qu'ils étaient très élevés et supportés en grande partie par la SAED et l'Etat.

Le blocage aux plans institutionnel et organisationnel était caractérisé par les éléments suivants :

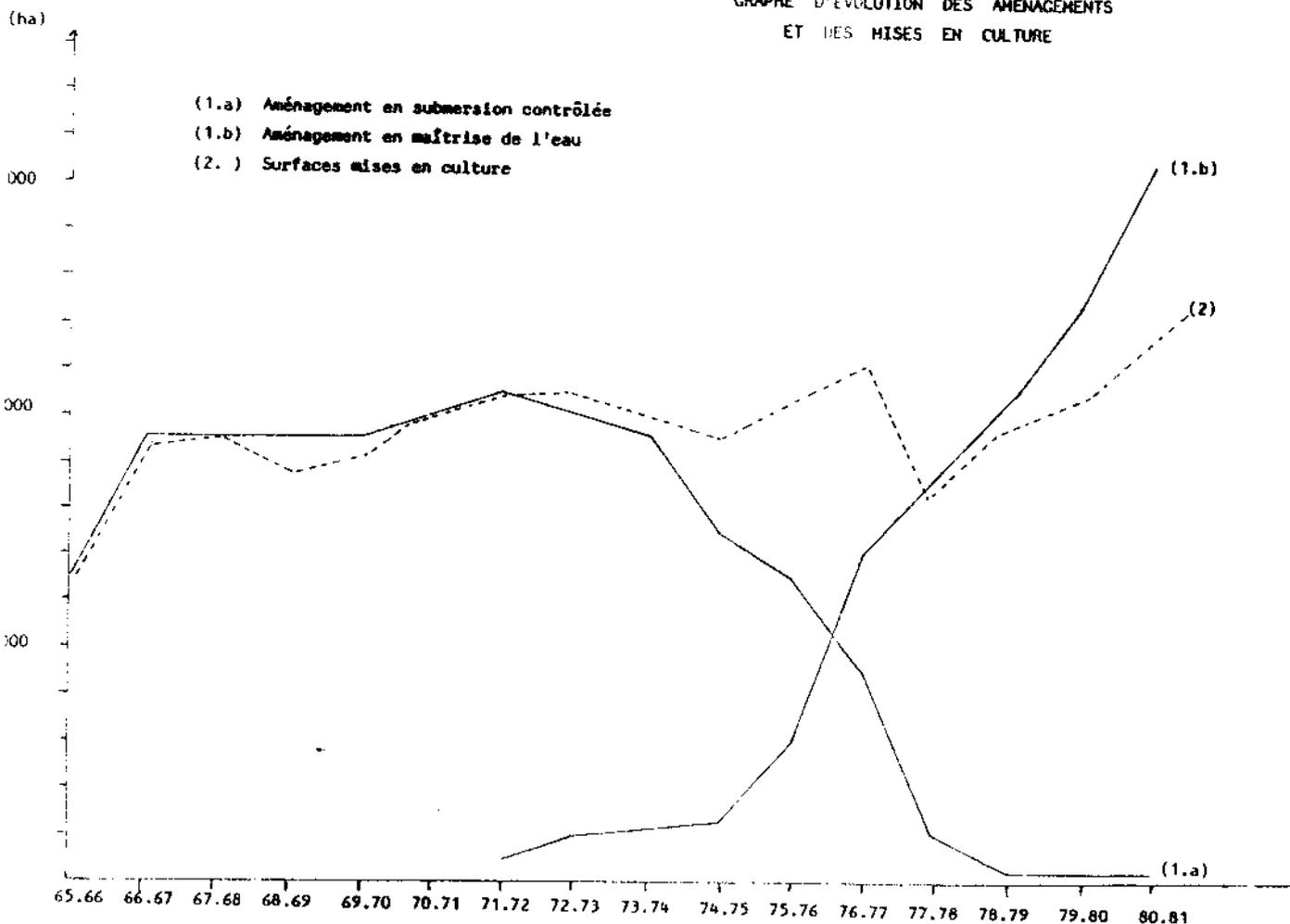
- Le Statut d'Etablissement Public rendait la SAED dépendante du Ministère des Finances qui exerçait des contrôles rigides et à priori sur la plupart des actes de gestion , cette tutelle retirait à la Direction Générale la responsabilité de la conduite d'une politique propre. Elle occasionnait des ralentissements très importants dans la gestion courante dont les procédures demandaient plusieurs mois pour se dénouer ;
- A l'intérieur même de la SAED, la dépendance était très forte vis à vis de l'échelon central. L'organigramme "en rateau" rattachait une vingtaine de services (divisions centrales et périmètres) à la Direction Générale qui se trouvait encombrée par l'arbitrage de problèmes mineurs. Les attributions des services n'étaient pas clairement définies et les procédures administratives désordonnées. Ajoutées à la dilution des responsabilités, elles se traduisaient par des lenteurs excessives dans l'exécution des instructions ;
- Sur le terrain la dépendance des paysans vis à vis de l'administration des Périmètres était très forte. Leur marge de décision ne laissait pas place à leur savoir-faire et à leur capacité d'entreprise. Enfermés dans des plans de campagne rigides et non négociés ils se trouvaient au moment des récoltes contraints de vendre leurs récoltes à la SAED. Les rapports de commandement que l'encadrement entretenait avec les paysans occasionnait des tensions graves.

EVOLUTION DE LA SAED DE 1965 A 1980

CHRONIQUE DES AMENAGEMENTS ET DE LA MISE EN CULTURE

	65.66	66.67	67.68	68.69	69.70	70.71	71.72	72.73	73.74	74.75	75.76	76.77	77.78	78.79	79.80	80.81
Submersion contrôlée (ha)	6 500	9 500	9 500	9 500	9 500	10 000	10 500	10 000	9 500	7 500	6 500	4 500	1 000	200	200	200
Maîtrise de l'eau (ha)							500	1 000	1 100	1 250	3 000	7 000	8 800	10 300	12 400	15 200
ACES AMENAGEES	6 500	9 500	9 500	9 500	9 500	10 000	11 000	11 000	10 600	8 750	9 500	11 500	9 800	10 500	12 600	15 400
ACES EXPLOITEES (ha)	6 300	9 300	9 500	8 800	9 100	10 000	10 480	10 480	10 045	9 050	10 230	10 970	8 325	9 575	10 355	11 650
CONSISTE CULTURE	0,97	0,98	1,00	0,93	0,96	1,00	0,95	0,95	0,95	1,03	1,08	0,95	1,17	0,91	0,82	0,75
Surfaces riziculture (ha)	6 300	9 300	9 500	8 800	9 120	10 000	10 450	10 400	9 900	8 400	9 050	10 000	7 400	8 100	9 220	9 960
Production paddy (t)	110 600	15 000	12 700	1 200	16 400	5 000	10 000	6 000	11 380	19 200	7 000	12 200	11 460	13 800	13 500	32 800
D'ECHEC (t/ha)	5	20	10	90	0	30	15	35	15	0	55	40	50	15	15	18
RENT (T/ha)	1,8	2,0	1,5	1,5	1,8	0,7	1,1	0,9	1,2	2,3	1,8	3,5	3,9	3,5	4,0	4,1
Surfaces tomates (ha)							30	80	145	650	1 100	870	800	805	75	665
Production (T)							900	1 580	2 680	8 900	12 750	17 200	10 500	9 750	18 100	13 400
Surfaces maïs/sorgho (ha)											80	100	125	670	1 060	1 020
Production (T)											80	150	220	1 460	2 640	2 310

GRAPHE D'EVOLUTION DES AMENAGEMENTS ET DES MISES EN CULTURE



21.2 - CONSISTANCE DU PLAN DE REDRESSEMENT

L'analyse de la situation bloquée de 1980 ayant mis en lumière la responsabilité des blocages institutionnels et financiers dans les mauvais résultats agronomiques, le Gouvernement et la SAED ont mis en oeuvre un Plan de Redressement centré sur la résolution de ces problèmes.

Le premier train de mesures a consisté en un changement de Statut juridique de la Société :

- (a) La SAED a été transformée en Société Nationale soumise au contrôle a posteriori et dirigée par un Président Directeur Général détenant tous les pouvoirs d'administration et de gestion. Elle a pu ainsi accéder à la souplesse de gestion qu'appelle toute production agricole ;
- (b) Le changement de Statut s'est accompagné d'un assainissement financier destiné à "remettre les compteurs à zéro" tant en ce qui concernait le découvert auprès du CEP que le compte fournisseur impayé.

Le second train de mesures a consisté en l'instauration de relations contractuelles entre la SAED et son environnement :

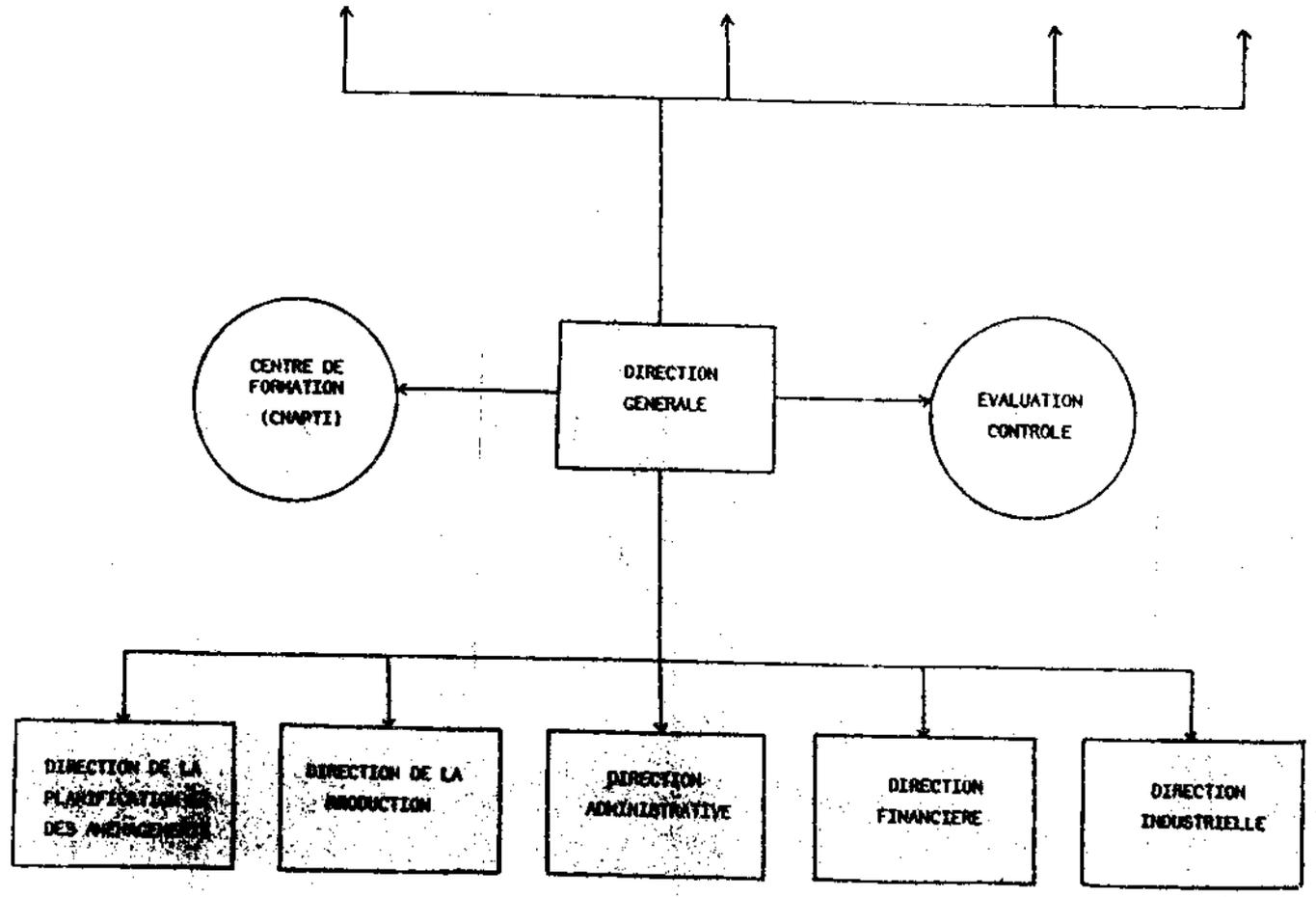
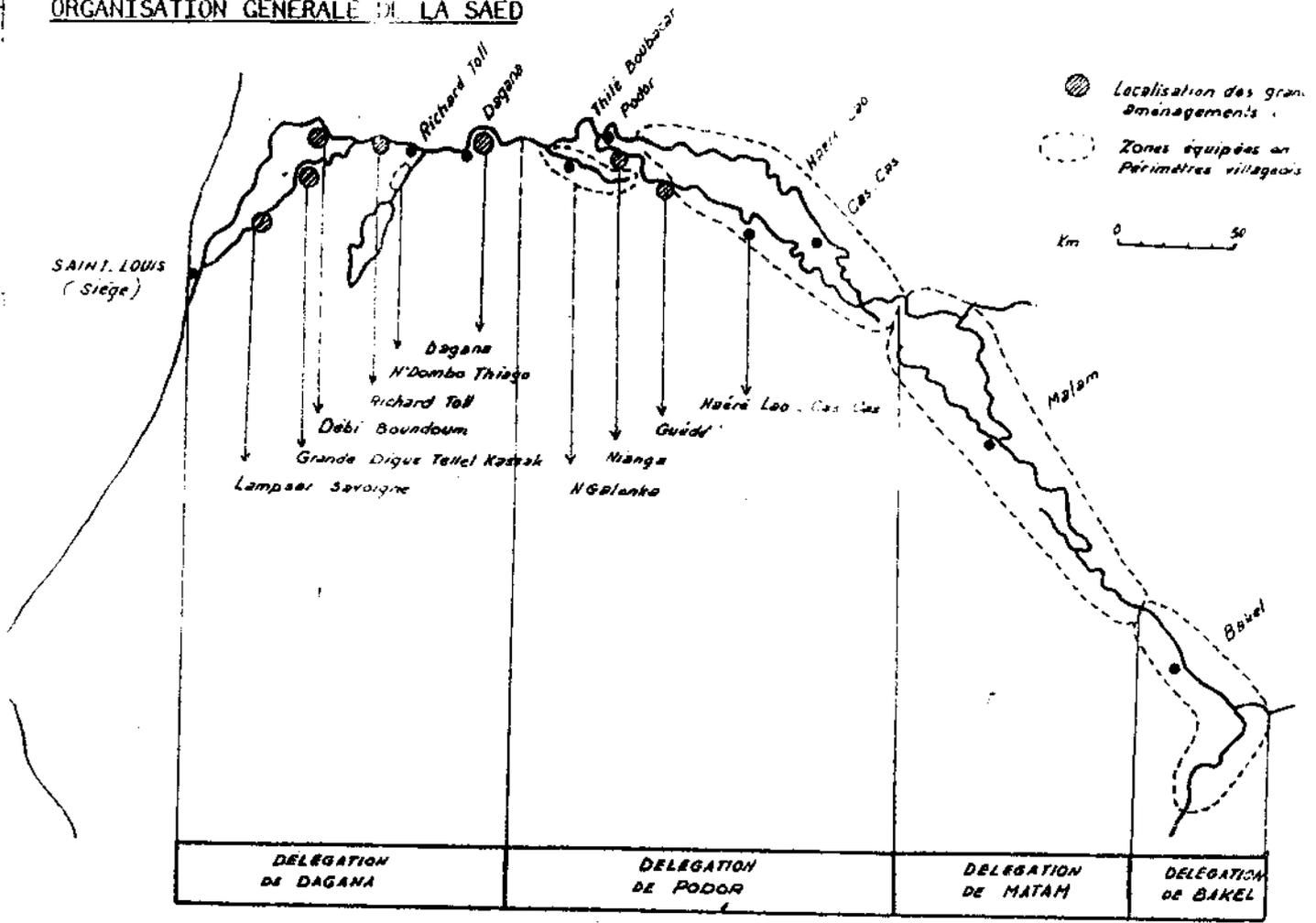
- (a) Une Lettre de Mission a été signée avec le Gouvernement. Celle-ci a pour objet d'inscrire dans un cadre contractuel régulièrement évalué les nouvelles relations qu'instaure le changement de Statut ;
- (b) Dans la Lettre de Mission la SAED s'engage sur deux objectifs majeurs : un objectif de réorganisation et un objectif de garantie aux paysans de conditions de production fiables. Le Gouvernement de son côté s'engage à fournir les moyens financiers nécessaires ;
- (c) Cette politique contractuelle ne se limite pas à l'Etat. Elle est également mise en oeuvre avec les Tiers inter-

venant dans le développement rural de la Vallée et surtout avec les organisations d'usagers des Périmètres au niveau desquelles elle constitue le support formalisé de la "politique paysanne".

Le troisième train de mesures a consisté en la réorganisation de la SAED allant dans le sens d'une déconcentration de sa structure permettant de rapprocher les organes de décision de la Société de ceux des paysans :

- . Les unités opérationnelles que sont les Périmètres sont dotées d'organes capables de gérer l'autonomie (directions, services techniques, administratif et financiers). Ils ont coordonnés au niveau de chacun des Départements par des Ingénieurs Délégués représentant la Direction Générale ;
- . Les divisions centrales sont regroupées en six directions ayant un rôle d'appui et de contrôle à exercer auprès des unités opérationnelles ;
- . La Direction Générale est dotée d'un dispositif d'évaluation et de contrôle lui permettant de s'assurer que les fonctions et les opérations mises en oeuvre sont bien le reflet de la politique générale et concourent à la réalisation de ses objectifs.

ORGANISATION GENERALE DE LA SAED



2.2 - IMPACT DU PLAN DE REDRESSEMENT ET PERSPECTIVES

22.1- LES EFFETS DU PLAN DE REDRESSEMENT

La mise en oeuvre du Plan de Redressement au cours des deux premières années de la Lettre de Mission (1981 - 1982 et 1982 - 1983) s'est traduite par une amélioration spectaculaire des paramètres de la production par rapport à la situation de départ (1980 - 1981) :

- (a) Les surfaces mises en exploitation ont augmenté de 50 % (de 11 500 à 17 250 ha) alors que les surfaces aménagées n'ont augmenté que de 20 % (de 15 500 à 18 500 ha). Ceci traduit une amélioration de 17 points de l'intensité culturale (de 75 à 92 %) ;
- (b) La production de paddy pour le seul hivernage a augmenté de 80 % (de 27 500 T à 50 000 T). Cette performance a été possible grâce à une réduction de 13 points du taux de sinistre (de 21 à 8 %) et à un accroissement des rendements par ha récolté (de 4 à 4,5 T/ha) ;
- (c) Les indicateurs des résultats des paysans que sont les surplus commercialisés et les remboursements de dettes confirment le redressement de la situation. Le taux de commercialisation du paddy a augmenté de 8,5 points (de 30 à 38,5 %) et les tonnages commercialisés ont plus que doublé (de 8 300 à 19 200 T). Les dettes sont remboursées presque intégralement (de 66 à 93 %) ;
- (d) Pour la tomate industrielle, la production a augmenté de 60 % (de 13 400 T à 21 600 T) et les tonnages livrés aux conserveries de 40 % (de 7 800 à 10 700 T).

Ces résultats s'expliquent en grande partie par la remobilisation des paysans dont la confiance a été regagnée grâce à une sécurisation des conditions de production (objectif majeur de la Lettre de Mission) :

- (a) La fourniture de l'eau, identifiée comme principal facteur limitant, a pu être assurée correctement tant en quantité qu'en termes de répartition dans l'espace, qu'en termes de chronologie des apports. Ceci a été possible grâce à la sécurisation des stations de pompage et à des mesures de sauvegarde d'urgence des réseaux. Il a même été possible dans certains cas de remettre en service des portions d'aménagement abandonnées ;
- (b) Les calendriers agricoles ont pu être respectés grâce à la mise à disposition en temps voulu des intrants et à la réalisation dans les délais des travaux de préparation des terres. L'adéquation des parcs de matériel agricole aux surfaces à emblaver et la sécurisation de leur fonctionnement sont à l'origine du respect des dates de semis et de repiquage ;
- (c) La maîtrise des adventices, qui constituent le second facteur limitant après l'eau, a pu être assurée. La sécurisation de l'irrigation a constitué un premier niveau de contrôle. Mais surtout, il a été possible de mobiliser les paysans sur le thème du désherbage précoce afin de limiter la compétition avec le riz et sur le thème du désherbage manuel en substitution aux traitements chimiques.

Les conditions de production ont donc été globalement sécurisées grâce à un accroissement de l'efficacité des services que la SAED assure aux paysans. Cette amélioration de la gestion technique n'a été possible que grâce à une amélioration de la gestion financière et administrative :

- (a) Les fonds mis en place par la Lettre de Mission ont permis le renouvellement d'une partie importante des équipements des Périmètres faisant accéder ceux-ci à une autonomie technique accroissant leur efficacité ;
- (b) Le changement de Statut et l'assainissement financier ont rendu possible la simplification et l'accélération des

mécanismes d'approvisionnement qui étaient jusque là très aléatoires, pesant lourdement sur le fonctionnement et la maintenance des équipements. La maintenance elle-même a été réorganisée selon un schéma associant le secteur privé au dispositif propre à la SAED ;

- (c) D'une manière générale la gestion financière a été l'objet de mutations profondes. Une comptabilité interne a été instaurée qui est tenue manuellement par chacun des centres de frais. Le traitement informatique à façon a démarré en Mars 1983 et l'acquisition d'un ordinateur est en cours. Un inventaire valorisé des immobilisations, ainsi qu'un inventaire des stocks sont en voie d'achèvement (30.06.83) ;
- (d) La gestion administrative et financière s'est fortement déconcentrée au sein de la structure en même temps que se sont mises en place des procédures de suivi et de contrôle (audit interne, contrôle budgétaire). Les budgets sont élaborés et suivis trimestriellement par chaque périmètre ;
- (e) La gestion du personnel s'est caractérisée par une phase d'assainissement et de stabilisation des effectifs grâce à une politique de motivation du personnel (primes, sanctions, licenciements). Les effectifs contenus au niveau du millier d'agents, n'ont augmenté que de 4 % en 2 ½ ans alors que le volume des activités s'est accrue de moitié. Le personnel a fait l'objet d'une relocalisation ^{au bénéfice} des périmètres qui mobilisent les 2/3 de l'effectif alors que le siège n'en mobilise plus que 1/4. Une analyse fonctionnelle des effectifs a montré que 20 % sont mobilisés par le pilotage, 33 % par la logistique et 50 % par la gestion technique ;
- (f) Une politique de formation du personnel est en cours de mise en oeuvre qui se fixe comme objectifs majeurs

la formation des cadres : la gestion financière et technique de projets AHA et la transformation de l'encadrement de base en un dispositif de conseil agricole technique et de gestion.

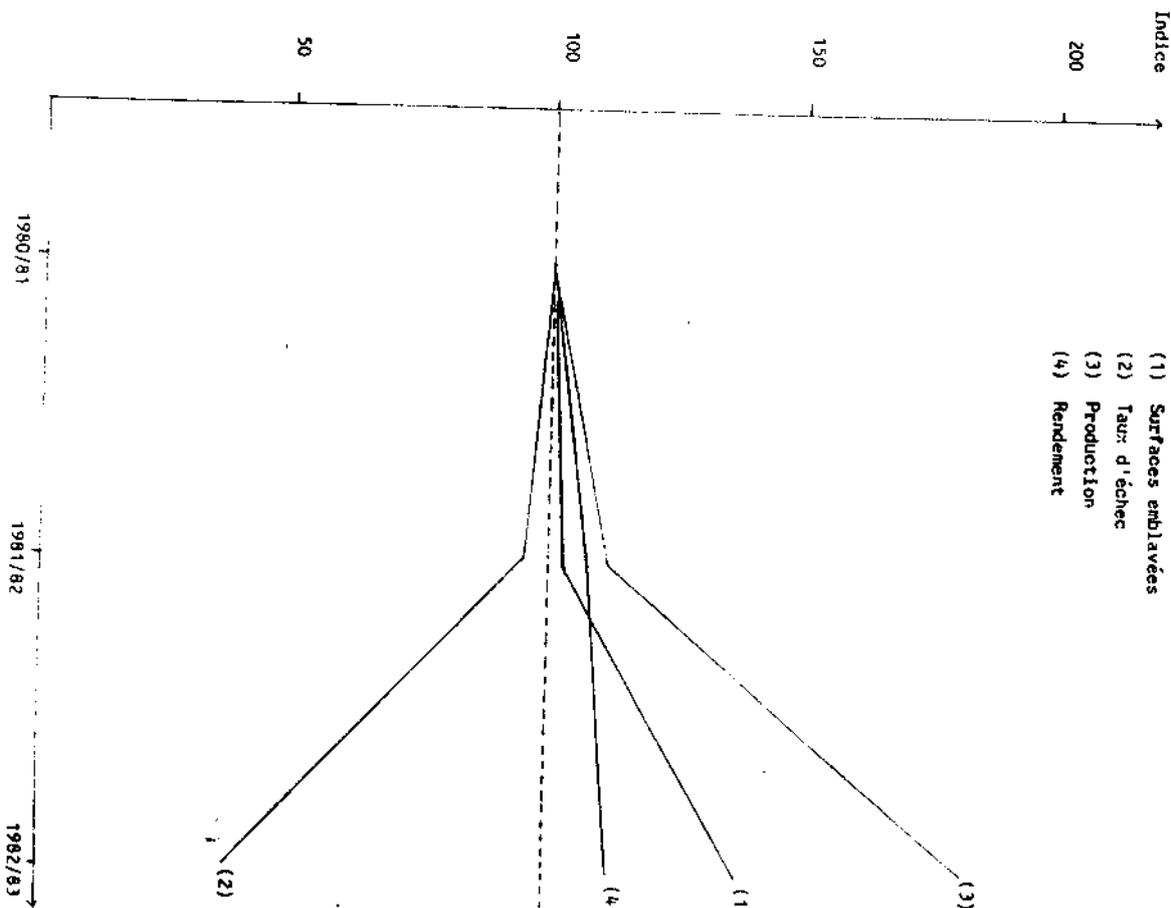
Une étude détaillée des coûts de productions a pu être conduite sur la campagne d'hivernage 1982, qui a donné les résultats suivants (coût "bord champs" du paddy) :

- (a) 86,35 F/kg à Lampsar - Savaigne (grand aménagement en motorisation agricole en régie) ;
- (b) 80,78 F/kg à N'Dombo Thiago (périmètres moyens équipé en CUMA) ;
- (c) 54,08 F/kg à Matam (périmètres villageois en culture manuelle).

EVOLUTION DES PARAMETRES DE MISE EN VALEUR DURANT LE PLAN DE REDRESSSEMENT

	1980 - 1981	1981 - 1982	1982 - 1983
Grands Périmètres	11 825 ha	12 060 ha	13 115 ha
Autres aménagements	3 545 ha	3 990 ha	5 355 ha
Surface totale aménagée	15 370 ha	16 050 ha	18 470 ha
Surfaces exploitées	11 652 ha	12 616 ha	16 937 ha
INTENSITE CULTURALE	0,75	0,78	0,92
Surfaces récoltées	9 565 ha	10 590 ha	
TAUX D'ÉCHEC	18 %	16 %	
PRODUCTION PADDY	32 811 T	38 621 T	
Tonnage commercialisé	9 574 T	13 058 T	
Taux	29 %	34 %	
Surfaces emblavées	8 857 ha	9 097 ha	12 218 ha
Taux d'échec	21 %	20 %	9 %
Production paddy	27 685 T	31 050 T	49 991 T
Rendement	4,0 T/ha	4,3 T/ha	4,5 T/ha
Tonnage commercialisé	8 265 T	9 558 T	19 375 T
Endettement	429 636 Kf	369 429 Kf	484 696 Kf
Taux de remboursement	66 %	76 %	93 %
RIZ C. SAISON	1 114 ha	1 503 ha	1 666 ha
Surfaces emblavées	12 %	5 %	
Taux d'échec	5 126 T	7 571 T	
Production paddy	5,3 T/ha	5,3 T/ha	
Rendement			
TOMATE MARAICHAGE	665 ha	773 ha	(a) 1 170 ha
Surfaces replantées	5 %	9 %	3 %
Taux d'échec	13 386 T	13 469 T	21 600 T
Production fruit	20,7 T/ha	19,2 T/ha	20,0 T/ha
Rendement	7 809 T	9 670 T	10 700 T
Tonnage commercialisé			
MAIS SORGHO	1 026 ha	(b) 1 243 ha	(c) 1 883 ha
Surfaces emblavées	6 %	5 %	
Taux d'échec	2 313 T	3 385 T	
Production grain	2,4 T/ha	2,9 T/ha	
Rendement			

(a) Dont 48 ha de maraichage vlvrier
 (b) Dont 235 ha en hivernage
 (c) Dont 232 en hivernage (191 ha de maïs et 41 ha de sorgho)



RIZICULTURE D'HIVERNAGE
 GRAPHIQUE D'EVOLUTION DES PARAMETRES

SITUATION DU PERSONNEL

A - EVOLUTION ET LOCALISATION DU PERSONNEL EN MARS 1983

EFFECTIFS	1 001	1 008
DC + DF + DA	171	107
DPR + CNMPTI	62	123
DPA	50	143
DI	124	100
Délégation Dagana	337	275
Délégation Podor	145	134
Délégation Matam	75	84
Délégation Bakel	37	42
EFFECTIF DE REFERENCE (b)	971	
CHANGEMENT	+ 30	+ 37
COMPARAISON AVEC LES ACTIVITES		
Accroissement d'effectifs	+ 3 %	+ 4 %
Accroissement d'activité (c)	+ 60 %	

B - DETAIL DES VARIATIONS D'EFFECTIF ENTRE AOUT 1980 ET MARS 1983

ENTREES	118	132
Fonctionnaires (d)	52	55
Contractuels (e)	66	77
SORTIES	86	95
Licenciements	30	32
Retour fonction publique	13	16
Démission	20	
Retraite	15	17
Décès	10	
SOLDE	+ 30	+ 37

- (a) Rapport trimestriel n° 7 - Mars 1983
- (b) PV de passation de service de la DC - Août 1980
- (c) 11 500 ha exploités en 1980 - 1981 contre 17 000 ha exploités en 1982 - 1983
- (d) Dont 16 agents transférés de la Coopération
- (e) Dont 11 cadres supérieurs et 20 Comptables.

C - ANALYSE FONCTIONNELLE - DISTRIBUTION DES EFFECTIFS

(Situation en Mai 1982)

CATEGORIES DE FONCTIONS 9 Fonctions 18 sous-fonctions	EFFECTIFS	
	siège	terrain total
PILOTAGE		
Gestion des Ressources	182	20
programmation physique	42	4
programmation financière	14	17
programmation financière	5	6
Gestion de l'information	110	12
connaissance du milieu	15	1
suivi et contrôle	55	39
Gestion du progrès technique	40	4
Expérimentation	14	9
Formation	17	17
GESTION TECHNIQUE		
Gestion hydraulique	505	53
Création d'aménagements	44	5
Fourniture de l'eau	7	19
Fourniture de l'eau	4	14
Fourniture de l'eau	4	18
Gestion agricole	170	18
Appui technique	19	107
Travaux mécanisés à façon	44	44
Gestion industrielle	20	20
Transformation primaire	20	20
Triège conditionnement de semences	20	20
Maintenance de l'appareil de production	271	28
Entretien des aménagements	36	126
Entretien des équipements	49	60
Entretien des équipements	49	109
GESTION LOGISTIQUE		
Gestion des transactions commerciales	254	27
Approvisionnement	125	13
Commercialisation primaire	33	61
Commercialisation primaire	21	10
Commercialisation primaire	21	31
Gestion administrative et financière	129	14
Gestion du crédit et des comptes paysans	23	26
Gestion des moyens de la SMD	76	27
Gestion des moyens de la SMD	76	103
EFFECTIFS TOTAUX	388	951

COUTS DE PRODUCTION DU PADDY

hivernage 1982

Composition du coût du paddy

(F CFA)

	LAMPSAR	N'DIOMBO THIAGO	MATAM	COUT MO- YEN PONDERE
Investissements	37,90	35,34	14,33	28,55
Encadrement	16,38	23,45	16,32	17,01
Gestion Administrative	2,71	2,05	2,98	2,76
Production	29,36	19,94	20,45	25,05
TOTAL	86,35	80,78	54,08	73,38

Répartition par agent

	LAMPSAR	N'DIOMBO THIAGO	MATAM	COUT MO- YEN PONDERE
Paysans	11,29	11,84	9,06	10,48
SAED	25,82	13,70	16,69	21,46
Etat	49,24	52,24	28,33	41,44
TOTAL	86,35	80,78	54,08	73,38

"Etude du coût de production du paddy sur les AHA de la Vallée du Sénégal -
SAED - Mai 1983"

22.2 - LES PERSPECTIVES DU PLAN DE REDRESSEMENT

La reprise en main actuelle de la SAED peut paraître en contradiction avec les objectifs de désengagement et de décentralisation qui lui sont assignés. En fait il convient de bien replacer ces deux premières années dans la perspective dynamique de la politique mise en oeuvre par la SAED :

- (a) La situation de départ était une situation bloquée à tous les niveaux de fonctionnement de l'opération. Elle était surtout caractérisée par une démobilisation généralisée des paysans et une profonde crise de confiance.
- (b) La décentralisation des fonctions et des responsabilités en direction du milieu paysans nécessitait au préalable que la confiance soit restaurée. Il s'agissait là d'un enjeu majeur qui était conditionné par la capacité de la SAED à garantir aux usagers des périmètres des conditions de production fiables. C'est dans le souci d'atteindre cet objectif, d'ailleurs inscrit en bonne place dans la Lettre de Mission, que la SAED s'est attachée à renforcer la gestion et le contrôle sur l'ensemble de la structure.

Cette première phase peut être aujourd'hui considérée comme achevée :

- (a) Des indicateurs comme les surplus commercialisés (multipliés par 2) et les remboursements de dettes (avoisinant 100 %) illustrent la remobilisation des paysans. Et ce d'autant plus que ces opérations ont été complètement libéralisées.
- (b) L'étape suivante peut être abordée dans de bonnes conditions. Elle se fixe comme objectif de mettre au point les instruments et les méthodes propres à pousser plus avant la déconcentration de la structure jusqu'à l'autonomie complète des périmètres et à prolonger cette déconcentration par une décentralisation entendue comme la prise en main par les paysans eux-mêmes de leurs propres affaires.

Les instruments de la décentralisation doivent être conçus le plus près possible du terrain :

- (a) L'objectif central vise à favoriser l'émergence d'une Profession agricole organisée capable de gérer les intérêts économiques et professionnels des agriculteurs de la Vallée. Cette organisation basée sur des réseaux de solidarité solides doit bénéficier de la plus large autonomie économique et décisionnelle, autonomie gagnée par le transfert progressif du pouvoir et des responsabilités détenus aujourd'hui par la SAED. Plusieurs ^{organismes} ré-pondant à la diversité des situations rencontrées (Groupements de Producteurs sur les grands aménagements Groupements Villageois sur les petits périmètres, Foyers de Jeunes, Groupements Mécanisés et CUMA). Cette structure de base tend à s'organiser par regroupements (Coopératives, Amicale des Foyers du Delta, Fédération des Groupements de Bakel).
- (b) Face à cette organisation de la profession, la SAED va devoir accentuer la déconcentration de sa structure pour que les transferts proposés puissent s'inscrire dans un cadre territorial restreint, tenant compte des contingences propres à chaque situation concrète et en mettant en contact le plus rapproché possible les centres de décision de la SAED et des organisations paysannes. L'autonomie technique des Périmètres aujourd'hui acquise devra être progressivement complétée par une autonomie administrative et financière. L'expérience va être tentée en 1983 - 1984 au niveau des 3 Périmètres de Lampar-Savoigne, de N'Dombe Thiago et de Dagana.
- (c) En phase transitoire de transfert, ou de façon permanente pour certaines fonctions complexes, les deux instances de la SRDR et de la Profession, devront s'engager dans la voie de la co-gestion par le biais de Comités Périitaires de gestion. Les trois Périmètres autonomisés en 1983.84

vont fonctionner selon ce schéma. Les compétences des Comités seront limitées dans un premier temps à la gestion technique, la gestion financière n'étant abordée qu'en terme de suivi et dans une perspective pédagogique. D'une manière générale il faudra veiller à ce que les responsables paysans participent effectivement à la gestion, ce qui suppose de leur part qu'ils maîtrisent les outils et informations de gestion. Il faudra aussi veiller à la bonne circulation de l'information avec la "base" pour éviter la création d'une bureaucratie paysanne surinformée et coupée de ceux qu'elle doit représenter.

- (d) L'autonomie des Périmètres sur le terrain doit être complétée par un dispositif de contrôle passant périodiquement en revue les opérations de transfert, leur bien-fondé, leurs conditions de déroulement, de mesure et d'optimisation. Déjà les directions centrales se voient assigner une mission d'appui/contrôle auprès des Périmètres qui va dans ce sens et est appelée à se renforcer. Il faut par ailleurs suivre de très près l'évolution des coûts d'intervention de la Société grâce à un système très fin de comptabilité analytique. Le projet d'informatisation en cours de mise en oeuvre l'autorisera à un terme de 1 à 2 années.

La décentralisation implique la mise en oeuvre d'un vaste programme de transfert dont il faut maintenant définir le contenu opérationnel. Pour ce faire il faut développer au sein de la SAED trois grandes fonctions :

- (a) L'encadrement de base devra évoluer en dispositif de conseil agricole technique et de gestion inspiré par le principe selon lequel l'agriculture n'est pas une affaire de recettes mais de choix raisonnés et d'arbitrages difficiles. Les relations avec les paysans tendront à évoluer vers le dialogue technique et la formation. La réussite des transferts de technologie proposés aux

paysans dépendra en partie de l'instauration de ce nouveau type de rapport qui devra viser à ce que les paysans adoptent, adaptent et maîtrisent leurs moyens de production. Déjà une première promotion de Conseillers ont subi en 1982 une première année de formation au CNAPTI qu'ils prolongent actuellement par une année de stage de mise en situation professionnelle.

- (b) L'adaptation des moyens aux objectifs nécessite que la SAED développe de nouvelles relations avec la recherche et les paysans permettant de faire participer ceux-ci à la genèse des solutions. Cette démarche de recherche-développement partira d'une identification et d'une hiérarchisation des facteurs limitants rencontrés en milieu réel. L'agriculture étant science de localité, la mise au point des solutions devra viser à l'adaptation aux contingences locales et à la prospection sans exclusive des alternatives possibles. Déjà une Division de la Recherche-Développement a été organisée au sein de la SAED et une mission d'appui du SERDAT est attendue.
- (c) La mise en oeuvre d'un suivi-évaluation viendra utilement compléter le dispositif. La démarche par ajustements successifs du conseil et de la Recherche-Développement appelle une évaluation continue des résultats et des réponses des paysans. Liés à ce suivi et s'y alimentant, des programmes de transfert pourront être élaborés selon un rythme et une progression adaptés aux contraintes techniques et tenant compte des efforts de formation à fournir en accompagnement. Un dispositif de suivi-évaluation a été testé en 1980 et 1981 dans le Département de Matam comportant une enquête objectifs-opinions, un suivi léger et un suivi rapproché. La SAED envisage d'étendre et d'institutionnaliser cette opération.

3 - BILAN DETAILLE

EXECUTION DE L'ANNEE 1

1981 - 1982

3.1 - EXECUTION FINANCIERE

31.1-STRUCTURE ET FINANCEMENT DU BUDGET 1981 - 1982

Le budget a été établi à partir de la Lettre de Mission. Les chiffres sont cohérents concernant le besoin en subvention. Par contre l'investissement a été arrêté à une somme supérieure à celle prévue : 5,4 milliards F CFA contre 4 milliards F CFA.

Cet écart peut s'expliquer à partir de deux séries de facteurs :

- (a) Les coûts des études de l'ancien directeur et des constructions n'étaient pas pris en compte dans la Lettre de Mission qui ne s'intéressait qu'aux investissements directement productifs (aménagement, station de pompage, matériel agricole et de travaux publics). De plus ces coûts étaient déjà inscrits dans des financements acquis
- (b) L'investissement en aménagement a été plus concentré que prévu à la Lettre de Mission. Savignone et N'Dombo - Thiago ont été réalisés sur un exercice au lieu de deux

Une partie ^{seulement} des fonds inscrits dans le Budget a été mise en place. Il s'agit d'abord de la subvention (2 565 millions F CFA) qui a été débloquée sur le PAS de la BIRD en Octobre 1981 en même temps que l'assainissement financier, à laquelle s'est ajoutée la première tranche (250 millions F CFA) des "gros entretiens" sur PAS également. Il s'agit d'autre part des différents financements extérieurs déjà acquis pour couvrir les investissements (3,4 milliards).

Par contre la partie restante des fonds d'investissement n'a été versée qu'au cours de l'exercice 1982.83 et à hauteur de 75 % seulement. 960 millions financés sur "Emprunt Garanti" de la CCCE, versés au Trésor en Mars 1982 ont été rétrocédés à SAED en Février 1983. S'y sont ajoutés 310 millions financés également par la CCCE et mobilisables à partir de Mai 1983.

31.2 - BILAN AU 30 JUIN 1982

Il faut tout d'abord noter que l'exercice social 1981 - 1982 ne compte que neuf mois (01.10.81 - 30.06.82). En effet le changement de Statut a été l'occasion de recalé l'exercice de la SAEP (précédemment du 1er Octobre au 30 Septembre) sur celui de l'Etat (du 1er Juillet au 30 Juin).

Le bilan enregistre en première journée la création de la nouvelle Société :

- (a) Les besoins en financement inscrits dans la Lettre de Mission concernaient la participation au capital à hauteur de 1 milliard de F CFA et l'assainissement financier estimé à 2 500 millions F CFA. Ce dernier se décomposait en règlement de l'endettement fournisseur et en règlement net auprès de l'Etat et du Secteur Parapublic.
- (b) Le milliard de capital a été débloqué sur le PAS par la BIRD en Septembre 1982 pour permettre la création de la nouvelle Société et les fonds nécessaires à l'assainissement financier l'ont été en Octobre 1982 dès après ce changement de Statut.

L'examen de l'actif du bilan appelle les observations suivantes :

- (a) Le gonflement des stocks provient 1) du paddy : la rize-riz de Ross-Béthio tournait en ralenti de Décembre à Février 1982 puis a été totalement arrêté en Mars pour repartir progressivement à compter d'Avril. 2) du riz : un litige sur le prix de vente avec la CPSP a entraîné un blocage des évacuations. 3) des matières et fournitures industrielles : en raison de l'accroissement sensible des matériels d'exploitation qui nous sont livrés avec un stock de pièces détachées.
- (b) Les valeurs réalisables et disponibles sont pour 78 % de l'encaisse en comptes à terme, en comptes courants et

pour une très faible part (moins de 1 %) en caisse. Le compte "avance aux fournisseurs", qui est le second en importance dans ce poste, traduit le manque de crédibilité de la SAED établissement public.

L'examen du passif appelle les observations suivantes :

- (a) Les mouvements affectant les capitaux propres depuis le 1er Octobre 1981 correspondent aux subventions d'équipement reçues et à la reprise de subvention (qui tient lieu d'amortissement).
- (b) Le compte de dettes à long/terme ^{et moyen} s'est gonflé de 515 millions de subvention d'équipement pour le gros entretien et de 60 millions versés en compte local par l'US/AID. Il a été utilisé 656 millions en biens d'équipement et 454 en remboursement de l'échéance du découvert consolidé de l'ACC.
- (c) Le compte de provision pour pertes et charges a reçu une dotation de 1 102 au titre des gros travaux de réhabilitation dont la réalisation risque de se voir retardée.
- (d) Le poste des dettes à court terme est représenté pour 95 % par les comptes fournisseurs d'immobilisation et d'exploitation.

STRUCTURE ET FINANCEMENT DU BUDGET 1981 - 1982

(situation au 30.06.1982)

	INSCRIPTION LETTRE DE MISSION	INSCRIPTION BUDGET 1981 - 1982	FONDS MIS EN PLACE		FONDS NON MIS EN PLACE	
			FINANCEMENTS EXTERIEURS	PAS	INSCRIT BNE	A RECHERCHER
INVESTISSEMENTS		<u>5 402</u>	3 415	250	<u>960</u>	<u>777</u>
Etudes		352			(a) (b)	(c)
Aménagements	2 103	2 348				
Construction	46	652				
Equipement	1 877	2 050				
COMPTE D'EXPLOITATION						
Marge brute		0				
C/ 71 à 73		997				
C/ 61 à 63		(1 760)				
Valeur ajoutée		(763)				
C/ 64 à 69		(1 802)				
Subvention	2 699	<u>2 565</u>		2 565		
Résultat net		0				

- (a) 960 millions versés au Trésor en Mars 1982 par la CCCE rétrocedé à SAED en Février 1983
 (b) auxquels s'ajoutent 310 millions d'investissements complémentaires sur Aide Exceptionnelle CCCE
 (Convention n° 58 - 28 - 00 - 04 - 0)
 (c) Lettre d'instruction n° 3 601 du 03.05.82 du Premier Ministre au Ministre des Finances
 pour le versement de 777 millions F CFA

BILAN AU 30 JUIN 1982

	BILAN AU 30.6.81	IBILAN AU 101.10.81	MOUVEM. +	EXERCIC. EXERC.	BILAN AU 30.6.82
EN MILLIONS DE F CFA					
Immobilisation brutes	19 386	19 386	2 925		22 311
Amortissements	(8 167)	(8 167)	(985)		(9 152)
Immobilisations nettes	11 219	11 219	1 940		13 159
Autres valeurs immobili- sées brutes	221	(158)	8		71
Prov/autres valeurs immobilisées	(158)	158			
Autres valeurs immobili- sées nettes					71
Valeurs d'exploitation brutes	756	756	1 808	1 287	1 277
Provision sur stock	(231)	(231)		(231)	
Valeurs d'exploitation nettes	525	525	1 808	1 056	1 277
Valeurs réalisables et disponibles brutes	3 968	(4 336)	12 384	13 482	4 762
Prov/réalisables et disponibles	(1 215)	957	(50)		(308)
Valeurs réalisables et disponibles nettes	2 753	2 849	12 334	13 482	4 454
Total actif	14 560	2 849	17 409	14 538	18 961
Capitaux propres	7 938	5 451	2 475	819	15 045
Dettes à long/moyen termes	3 074	(909)	7 370	7 905	1 630
Prov. pour pertes et charge	310	310	1 102	5	1 407
Dettes à court terme	3 238	(2 013)	5 624	5 925	1 244
Résultat de l'exercice		((3 706))	(365)		(365)
Total passif	14 560	2 849	17 409	14 654	18 961

Notes

La première journée de la Société Nationale enregistre deux événements
a) l'assainissement financier b) la transformation de l'établissement public

a) L'assainissement financier se déroule en trois temps : a) prise en charge par l'Etat de nos créances sur les paysans devenus incouvrables et sur le secteur parapublic, b) compensation avec ses propres créances sur la SAED (dé-couverts ACC + ONCAD), c) annulation du solde par l'octroi d'une subvention intitulée "assainissement financier". Il avait été évalué, pour être inscrit dans la Lettre de Mission, à 2 581 millions. Il en résulte les mouvements suivants des comptes Etat.

<u>Etat créditeur</u>	Prise en charge par l'Etat du moratoire paysans	158
	Prise en charge par l'Etat des dettes paysans et sect. parapublic	2 444
	C/ct consolidé de l'Agent Comptable Central	
	- part non échue	909
	- part échue et non réglée	1 363
	C/ct court terme de l'Agent Comptable Central	2 105
	ONCAD	238
		4 615

<u>Etat débiteur</u>	Assainissement financier	2 581
	Subvent. d'exploit. 2e trim. 81	755
	Apport en numéraire	1 000
		4 336
		4 615

b) Prime d'apport

Après l'assainissement financier la situation s'éleva à

Fond de dotation	5 806
Report à nouveau antérieur	(5 113)
Résultat de l'exercice 80.81	(2 423)
Subvention d'exploitation du 2e trimest. 81	755
Reprise de provision sur créances prises en charge/Etat,	1 115
Actif net avant la subvention d'assainissem. financier	140
Octroi de la subvention	2 581
actif net apporté	2 721 dont
	1 500 capitalisé
	et 1 221 en prime d'apport

N.B : Actif net apporté 2 721
Apport en espèces 1 000
Subvention d'équipement nettes 9 666
Capitaux propres au 1er Oct. 81 13 389

3.2 - EXECUTION PHYSIQUE

32.1- AMENAGEMENT FONCIER

Au 1er Juillet 1981 les surfaces aménagées exploitables étaient de 13 150 ha sur un objectif de 13 750, soit un taux de réalisation de 95 %. En effet, un peu plus de 700 ha supplémentaires ont été aménagés sur un objectif de 1 700 ha.

Les causes des écarts constatés sont de trois ordres :

- (a) Certains chantiers réalisés à l'entreprise ont pris du retard (Débi et Kassack), principalement en raison des contraintes de procédures inhérentes à l'ancien Statut d'Etablissement Public.
- (b) Concernant les Périmètres Villageois, l'écart est dû à un manque de groupes moto-pompes et d'engins de terrassement dont l'acquisition a été différée jusqu'à l'approbation officielle de la Lettre de Mission.
- (c) Enfin, dans un cas, on a supprimé un programme d'extension pour transférer les fonds ainsi libérés sur un chantier en cours dont la finalisation rencontrait des difficultés financières (de Grande Digue Telle à N'Dombo-Thiago, tous deux sur financement CCOF).

32.2- MISE EN VALEUR AGRICOLE

Les surfaces emblavées ont été de 12 400 ha environ sur un objectif de 14 200 ha, soit un taux de réalisation de 85 %.

Les écarts constatés s'expliquent à partir de deux séries de facteurs :

- (a) Pour une partie ils découlent directement des écarts enregistrés au niveau des aménagements.
- (b) Mais pour l'essentiel ils proviennent des Périmètres villageois où la mobilisation des paysans a été entravée par des conditions climatiques relativement favorables aux cultures traditionnelles, avec lesquelles la culture irriguée entre en concurrence, et sur tout par une hausse de prix très importante qui a frappé le carburant en début de campagne.

32.3- PRODUCTIONS AGRICOLES

Les productions aux champs ont été respectivement de :

- (a) 37 800 T de paddy sur un objectif de 37 000 T (donc légèrement dépassé).
- (b) 13 450 T de tomate sur un objectif de 17 150 T (réalisé à près de 80 %).
- (c) 2 850 T de maïs et sorgho sur un objectif de 2 700 T (donc dépassé).

Les performances montrent que les écarts enregistrés en matière d'aménagement et de mise en valeur, se trouvent en partie comblés au niveau de la production. Ceci peut s'expliquer de la façon suivante :

- (a) Concernant le riz, le rattrapage opéré au niveau de la production provient de rendements supérieurs aux prévisions, 3,4 T/ha contre 3,0 T/ha en hivernage et 4,8 T/ha contre 3,9 T/ha en contre saison.
- (b) Il en est de même pour le maïs et le sorgho avec des rendements de 2,3 T/ha contre 2,0 T/ha.
- (c) Concernant la tomate c'est le phénomène inverse qui est constaté ; la production est inférieure aux prévisions

alors que les objectifs de surface ont été sensiblement atteints. Ceci s'explique par des rendements inférieurs aux prévisions (17,3 T/ha au lieu de 20,8 T/ha) qui proviennent ^{en} partie de quelques repiquages tardifs, mais surtout du manque de fumure phosphatée qui a eu un effet dépreneur net sur les rendements. Ceci découle directement de la pénurie d'engrais phosphatés constatée au niveau National.

La part des productions mises sur le marché officiel ont été respectivement de :

(a) 13 050 T de paddy sur un objectif de 12 850 T (donc dépassé).

(b) 9 650 T de tomate fraîche sur un objectif de 11 700 T (réalisé à plus de 80 %).

L'écart constaté au niveau des ventes de tomates dépend très directement de l'écart constaté au niveau de la production, encore que celui-ci ait été en partie compensé (5 points de mieux) par un taux de commercialisation plus élevé que prévu (supérieur à 70 %).

SITUATION DES AMENAGEMENTS 1981 - 1982 (AU 01 JUILLET 1981)

Récapitulatif et comparaison avec les objectifs

	OBJECTIFS (a)	REALI- SATION	TAUX	ECARTS
<u>EXISTANT (01 JUILLET 1980)</u>	15 370	15 370		
Grands aménagements (GA)	11 825	12 025		
Aménagements intermédiaires (AI)	95	95		
Périmètres villageois (PIV)	3 450	3 250		
<u>TRANCHE DE TRAVAUX</u>	1 700	720	42 %	- 980
<u>EXTENSIONS</u>	1 700	680	40 %	- 1 020
CA	460	35		- 425
AI	400	200		- 200
PIV	840	445		- 395
<u>REHABILITATIONS</u>		40		+ 40
de CA en CA		40		+ 40
de CA en AI				
de PIV en PIV				
<u>CUMUL (01 JUILLET 1981)</u>	17 070	16 050	94 %	- 1 020
CA	12 285	12 060		- 225
AI	495	295		- 200
PIV	4 290	3 695		- 595

(a) objectifs inscrits dans l'annexe I.a de la Lettre de Mission

SITUATION DES SURFACES EMBLAVEES 1981 - 1982

Récapitulatif et comparaison avec les objectifs

	OBJECTIFS (a)	REALI- sation	TAUX	ECARTS
<u>SURFACES AMENAGEES</u>	17 070	16 050		
<u>SURFACES EXPLOITABLES</u>	13 740	13 150	96 %	- 410
Sur les grands aménagements	9 105	9 160		
Sur les autres aménagements	4 635	3 990		
 <u>TAUX D'AMENAGEMENTS OPERATIONNELS</u>	 0,80	 0,82		
<u>SURFACES EXPLOITEES</u>	14 235	12 616	89 %	- 1 619
<u>SUR LES GRANDS AMENAGEMENTS</u>	8 360	8 267	99 %	- 93
Paddy hivernage	7 120	6 944		- 176
Paddy contre saison	480	594		+ 114
Tomate	760	729		- 31
 <u>SUR LES AUTRES AMENAGEMENTS</u>	 5 515	 4 350	 79 %	 - 1 165
Paddy hivernage	3 150	2 153		- 997
Paddy contre saison	930	909		- 21
Tomate	65	44		- 21
maïs/sorgho	1 370	1 244		- 126
 <u>INTENSITE CULTURALE</u>	 1,04	 0,96		

(a) objectifs inscrits à l'annexe 2.a de la Lettre de Mission

(b) dont 235 ha en hivernage

SITUATION DES PRODUCTIONS 1981 - 1982

Récapitulatif et comparaison avec les espérances

	OBJECTIFS (a)	REALI- SATION	TAUX	ECARTS
<u>PADDY HIVERNAGE</u>				
Rendement (T/ha)	3,00	3,01		
Production (T)	31 445	31 050	99 %	- 395
Commercialisation (T)	11 105	9 558	86 %	- 1 747
Taux de commercialisation	35 %	31 %		
<u>PADDY CONTRE SAISON</u>				
Rendement (T/ha)	3,90	4,16		
Production (T)	5 530	7 371	136 %	+ 2 041
Commercialisation (T)	1 790	3 000	196 %	+ 1 710
Taux de commercialisation	32 %	52 %		
<u>TOTAL PADDY</u>				
Production (T)	36 975	38 621	105 %	+ 1 646
Commercialisation (T)	12 855	13 058	102 %	+ 203
<u>TOMATE FRAICHE</u>				
Rendement (T/ha)	20,8	17,3		
Production (T)	17 170	13 469	78 %	- 3 701
Commercialisation (T)	11 705	9 670	83 %	- 2 035
Taux de commercialisation	68 %	71 %		
<u>MAIS / SORGHO</u>				
Rendement (T/ha)	2,0	2,3		
Production (T)	2 720	3 385	125 %	+ 665

(a) espérances inscrites à l'annexe 3.a de la Lettre de Mission.

EXECUTION DE L'ARTICLE 2

1982 - 1983

3.3 - EXECUTION FINANCIERE

33.1 - STRUCTURE ET FINANCEMENT DU BUDGET 1982 - 1983

Ce second budget a également été établi à partir de la Lettre de Mission. Le besoin en subvention y est évalué à 2,6 milliards de F CFA au lieu de 3,0 milliards inscrits à la Lettre de Mission. Les investissements à l'inverse sont plus élevés avec 4,7 milliards F CFA contre 4,0 milliards F CFA.

Les écarts constatés peuvent s'expliquer comme suit :

- (a) La rigueur qui caractérise la gestion de la SAED a permis de réduire sensiblement le besoin en subvention d'équilibre (de 400 millions F CFA).
- (b) De grands travaux de renforcement des équipements productifs ont été ajoutés au programme d'aménagement. Ils concernent l'activité de transformation primaire (acquisition d'une rizerie pour Richard-Toll et remise en état de celle de Ross-Béthio) et la fourniture de l'eau dans le Delta tant pour l'irrigation que pour l'alimentation en eau potable de Saint-Louis (réhabilitation de la station de pompage de Ronkh).

Les fonds inscrits sur financements extérieurs déjà acquis (2,7 milliards F CFA), ou débloqués en Octobre 1981 par la BIRD dans le cadre de son PAS (400 millions F CFA) ont été mobilisables très tôt.

Les 955 millions d'investissement inscrits au BNE doivent être financés sur "Emprunt Garanti" de la CCCE, auxquels s'ajoutent 70 millions hors BNE. La convention signée en Mars 1983 doit être prolongée par une convention de rétrocession pour que la mise à disposition des fonds soit effective.

Aucun fond n'a été versé concernant la subvention d'équilibre inscrite pour 2 975 millions dans la Lettre de Mission et ramenée à 2 573 millions dans le budget.

33.2 - SUIVI BUDGETAIRE

L'exercice 1982 - 1983 n'est pas encore arrivé à échéance et le bilan arrêté au 30 Juin 1983 ne sera publié qu'à la fin de l'année 1983. Il est toutefois possible d'avoir une idée de l'exécution financière grâce aux rapports trimestriels de contrôle budgétaire dont le dernier est arrêté en date du 31 Mars 1983.

A l'issue des neuf premiers mois de l'exercice concerné qui en compte douze, les investissements sont engagés à 75 % dont 42 % au titre de l'exercice antérieur et 33 % au titre de l'exercice en cours :

(a) Les engagements antérieurs à l'exercice ont été réalisés à 66 % (l'essentiel de l'écart constaté comprend la rizerie de Richard-Toll à construire d'un coût de 400 000 000).

(b) Les engagements de l'exercice sont exécutés à 29 %. Ce faible taux s'explique par le long délai d'exécution de certains marchés (réhabilitation de stations, acquisition de groupes motopompes, études, aménagements neufs, matériel d'aménagement des terres, matériel agricole etc...). Il s'explique aussi par la mise en place tardive des fonds du FNE qui n'ont pu être mobilisés qu'au cours du dernier trimestre de l'exercice.

Les postes du compte d'exploitation ^{sont} quand à eux réalisés à plus de 80 %, les principaux écarts étant constatés aux niveaux des cessions aux paysans ainsi qu'aux niveaux des ventes de produits finis et des fournitures et services consommés.

Les cessions aux paysans sont plus faibles que prévus :

- (a) Les cessions d'engrais, avec 3 300 T sur un objectif de 5 150 T ne sont réalisées qu'à 60 %. Ce faible taux est entraîné par le problème survenu l'année dernière entre la SIES et l'Etat. Ce dernier n'ayant pas versé les subventions, la SIES a stoppé de livrer au prix subventionné. LA SAED a alors décidé d'acheter au prix coûtant ce qui a pour conséquence une réduction considérable des acquisitions.
- (b) Les cessions de produits phytosanitaires ne sont réalisées qu'à 30 % (42 sur 131 millions). Une défaillance des fournisseurs a empêché les marchés d'herbicides d'être livré. Les cessions réalisées sont équivalentes aux stocks disponibles. Ce problème a été résolu par l'application de la destruction mécanique de présens dans tous les grands périmètres et par le désherbage manuel.

Les ventes de produits finis de rizerie (riz, son, sankhal)^{ne} sont réalisées qu'à 60 % (371 sur 630 millions). Cet écart est justifié par deux raisons :

- (a) La remise en état de l'Usine de Ross-Béthio qui devait avoir lieu en Février 1983, suit son cours. Ce qui fait que le rendement horaire de la rizerie demeure toujours faible par rapport à la normale (3,3 tonnes/heure sur 6 tonnes/heure).
- (b) Par ailleurs, les prévisions de cessions de riz blanc étaient calculées sur la base du prix unitaire de 105 F/kg. Les cessions à la caisse de Péréquation et de Stabilisation des Prix sont facturées au prix de 87,5 F, celle-ci refusant de payer au prix de 115,62 F sans qu'un accord définitif soit trouvé entre les différentes parties intéressées.

Des écarts sont enfin constatés au niveau des fournitures et services consommés :

- (a) Les postes de fournitures consommées ne sont réalisés qu'à 40 % (192 sur 484 millions). Les acquisitions de matériel neuf ont permis de faire des économies sur les pièces détachées et pneumatiques. S'y ajoutent différents marchés qui ne seront exécutés qu'au cours de dernier trimestre (sacherie pour le riz blanc, habillement...).
- (b) Le poste des services consommés enregistre un taux de réalisation de 25 % qui s'explique par l'intégration dans les travaux de réhabilitation des stations de pompage de 175 millions inscrits pour leur entretien (Boundoum, Dagana et Guédé).

33.3 - PROBLEMES FINANCIERS ACTUELS

Le problème majeur est celui du financement du fonctionnement de la SAED. Les subventions d'équilibre approuvées dans la Lettre de Mission n'ont jamais été inscrites au Budget de l'Etat.:

- (a) A moins d'un mois ^{de} la clôture de l'exercice les 2 573 millions inscrits dans le budget SAED 1982 - 1983 ne sont pas encore versés. Selon les termes de la Lettre de Mission, le versement aurait dû être trimestrialisé et effectué d'avance.
- (b) Rien ne semble prévu pour la couverture financière de la subvention d'équilibre nécessaire à l'exercice 1983 - 1984.

Dans cette conjoncture difficile, l'accroissement de la part commercialisée de la production de paddy pose l'épineux problème du préfinancement de l'achat du paddy aux paysans :

- a - En effet quelles que soient les mesures prises pour augmenter la capacité de traitement des usines, les délais nécessaires aux transports et au décorticage,

ainsi que le chevauchement des campagnes, entraîneront pour la SAED, des charges de trésorerie incompatible avec ses moyens d'intervention.

- b - Plutôt que de s'engager sur un fond de roulement qui risque de s'avérer insuffisant par la suite, il faut faire prendre cette fonction par la CPSP, comme dit dans la Lettre de Mission, ou par tout autre organisme habilité à cet effet.

STRUCTURE ET FINANCEMENT DU BUDGET 1982 - 1983

(situation au 31.03.1983)

	INSCRIPTION LETTRE DE MISSION	INSCRIPTION BUDGET 1981 - 1982	FONDS MISE EN PLACE		FONDS NON MIS EN PLACE	
			FINANCEMENTS EXTERIEURS	PAS	INSCRIT BNE	A RECHERCHER
VESTISSEMENT		<u>4 676</u>	2 735	394	<u>955 (a)</u>	<u>592</u>
Etudes		705				
Aménagements	2 192	1 715				
Constructions	877	193				
Equipement	597	2 063				
APTE D'EXPLOITATION						
Charge brute		0				
C/ 71 à 73		1 162				
C/ 61 à 63		(2 447)				
Valeur ajoutée						
C/ 64 à 69		(1 285)				
Amortis. Subvention		(2 288)				
Subvention	2 975	<u>2 573</u>				
Résultat net		0				<u>2 573</u>

(a) inscrit dans la convention CCCE n° 58 - 269 - 00 - 067 - 040 signée le 10 Mars 1983 avec la CCCE incluant par ailleurs 70 millions d'investissements complémentaires hors BNE.

SUIVI BUDGETAIRE 1982 - 1983

Réalisation des investissements au 31 Mars 1983

	BUDGET	ENGAGEMENTS		TOTAL	TAUX
		AU 30.06.82	DU 01.17 AU 31.03.83		
ETUDES	705 000 000	170 991 000	427 611 094	598 602 094	85 %
AMÉNAGEMENTS	1 715 000 000	673 120 027	342 423 807	1 005 543 834	59 %
CONSTRUCTIONS	193 000 000	180 795 172	106 288 672	287 083 844	149 %
MATERIELS	1 860 000 000	898 803 801	547 027 475	1 485 831 276	80 %
VEHICULES	203 000 000	62 293 470	45 645 230	147 938 700	73 %
TOTAL	4 676 000 000	1 986 003 470	1 538 996 278	3 524 999 748	75 %

SUIVI BUDGETAIRE 1982 - 1983

Situation du compte d'exploitation au 31 Mars 1983

	BUDGET AU 31.03.83 (1)	REALISE (2)	ECART	2/1	TAUX (%)
70 - Ventes de Marchandises	487 000 000	317 159 957	(169 840 043)		65 %
60 - Stocks vendus	487 000 000	317 159 957	(169 840 043)		65 %
<u>Solde = MARGE BRUTE</u>	0	0	0		0
7101 - Façons culturales	101 000 000	80 305 860	(30 005 830)		70 %
7102 - Irrigation	211 000 000	209 635 950	(1 364 050)		99 %
711 - Ventes de riz - Son - Sankhal	630 000 000	371 273 084	(258 726 916)		59 %
73 - Travaux d'Aménagements	-	-	-		-
74 - Produits et profit divers	-	824 827	824 827		
77 - Intérêts reçus	-	147 171 674	147 171 674		
<u>SOUS TOTAL</u>	942 000 000	809 211 395	(132 788 605)		86 %
610 - Paddy consommé	462 000 000	326 922 000	(135 078 000)		71 %
615 - Carburants - Lubrifiants électricité	540 000 000	434 615 645	(105 384 355)		80 %
616 - Pièces détachées - Pneumatiques	305 000 000	128 805 502	(176 194 498)		42 %
617 - Autres fournitures consommées	179 000 000	63 458 181	(115 547 562)		35 %
62 - Transports consommés	70 000 000	56 693 598	(13 306 402)		80 %
63 - Services consommés	310 000 000	72 118 147	(237 881 853)		23 %
<u>SOUS TOTAL</u>	1 866 000 000	1 082 613 073	(783 386 927)		60 %
<u>Solde = VALEUR AJOUTEE</u>	(924 000 000)	(273 401 978)	(641 286 632)		
64 - Charges et pertes diverses	115 000 000	76 167 793	(38 832 207)		66 %
650 - Personnel - Administration	305 000 000	233 674 545	(71 325 455)		77 %
- Encadrement	125 000 000	151 711 234	26 711 234		121 %
Permanent - Exploitation	200 000 000	172 469 090	(27 530 910)		86 %
- Aménagement	111 000 000	86 836 102	(24 163 898)		78 %
551 - Personnel temporaire	81 000 000	66 263 712	(14 736 288)		82 %
65 - <u>Personnel</u>	822 000 000	710 954 683	(111 045 317)		84 %
66 - Impôts et taxes	30 000 000	17 009 542	(12 990 458)		57 %
<u>SOUS TOTAL</u>	967 000 000	804 132 018	(162 867 982)		83 %
Résultat avant Subvention	(1 891 000 000)	(1 077 533 996)	813 466 004		
Subvention	1 891 000 000	0	(1 891 000 000)		
<u>RESULTAT NET</u>	0	(1 077 533 996)	(1 077 533 996)		

3.4 - EXECUTION PHYSIQUE

34.1- AMENAGEMENT FONCIER

Au 1er Juillet 1982, les surfaces aménagées exploitables étaient de 10 500 ha sur un objectif de 11 500 ha, soit un taux de réalisation de près de 95 %.

L'écart constaté en année 1 s'est donc amorti en année 2 grâce aux bonnes performances enregistrées en matière d'aménagement avec 2 800 ha supplémentaires sur un objectif de 2 600 ha. Cette situation appelle les commentaires suivants :

- (a) Les chantiers qui avaient pris du retard au cours de l'exercice précédent ont pu en général le combler dès l'accession de la SAED au Statut de Société Nationale qui a permis à celle-ci de se libérer des contraintes paralysantes qui auparavant handicapaient sa gestion. Il a été en outre possible de remettre en service certaines zones aménagées grâce à des mesures de sauvegarde d'urgence.
- (b) Les programmes de Périmètres Villageois ont été réalisés pour l'exercice concerné et les retards enregistrés au cours de l'exercice précédent^{ont} été en partie comblés.
- (c) Un des volets du programme général (nianga C) a été, après négociation avec le Bailleur de Fonds (KFW), différé d'un an et réduit de moitié.

34.2- MISE EN VALEUR AGRICOLE

Les surfaces emblavées ont été de près de 17 000 ha sur un objectif de 20 000 ha, soit un taux de réalisation de 85 %. Ces objectifs ont été

réajustés à 16 200 ha dans le budget 1982 - 1983 pour tenir compte des écarts d'aménagements, ce qui porte le taux de réalisation à 93 %.

Les écarts constatés s'expliquent à partir de quatre séries de facteurs :

- (a) Si les objectifs d'aménagements opérationnels ont été globalement atteints, leur répartition dans l'espace s'est traduite par une proportion plus faible que prévu des surfaces autorisant la double culture (département de Podor). Le total des surfaces exploitées ainsi que l'intensité culturale en ont pâti.
- (b) Tout comme l'année précédente, les Périmètres Villageois ont souffert d'une certaine désaffectation de la part des paysans qui s'est traduite par une réalisation à hauteur de 70 % seulement des objectifs réajustés. Cette démobilitation trouve son origine essentiellement dans la trop petite taille des clos irrigués sur ce type d'aménagement, contrainte que le programme d'investissement à moyen terme (1.20) se propose de lever.
- (c) Sur le vieil aménagement de Boundoum, le potentiel n'a été mis en valeur qu'au 3/4. L'écart trouve son origine dans la politique de rigueur qui a frappé les paysans ne remboursant pas leurs dettes et dans l'aggravation de certaines déficiences du réseau (dont la réhabilitation est inscrite dans le programme d'investissement à moyen terme).
- (d) Ces mauvais résultats enregistrés au niveau des Périmètres Villageois et de Boundoum n'a pu être que partiellement compensé par les bonnes performances de Dagana et Nisnga et par le développement des programmes "Foyers de Jeunes" dans le Delta.

34.3- PRODUCTIONS AGRICOLES

Les productions aux champs ont été respectivement de :

- (a) 50 000 T de paddy pour le seul hivernage sur un objectif de 47 000 T (donc dépassé).
- (b) 21 600 T de tomate sur un objectif de 23 500 T (réalisé à 90 %).
- (c) 4 400 T de maïs et sorgho sur un objectif de 3 800 T (donc dépassé).

Les performances montrent que les écarts enregistrés en matière d'aménagement et de mise en valeur se trouvent en partie comblés au niveau de la production. Ceci peut s'expliquer de la façon suivante :

- (a) Concernant le riz d'hivernage le rattrapage opéré au niveau de la production provient de rendements supérieurs aux prévisions 4,1 T/ha contre 3,2 T/ha.
- (b) Il en est de même pour le maïs et le sorgho avec des rendements de 2,3 T/ha contre 2,0 T/ha.
- (c) Concernant la tomate, c'est le phénomène inverse qui est constaté : la production est inférieure de 10 % aux prévisions alors que les objectifs de surface ont été atteints. Ceci s'explique par des rendements inférieurs aux prévisions (19,3 T/ha au lieu de 21,0 T/ha) qui proviennent d'un raccourcissement des périodes de récolte consécutif d'une remontée précoce de la langue salée qui a imposé un arrêt prématuré des irrigations.

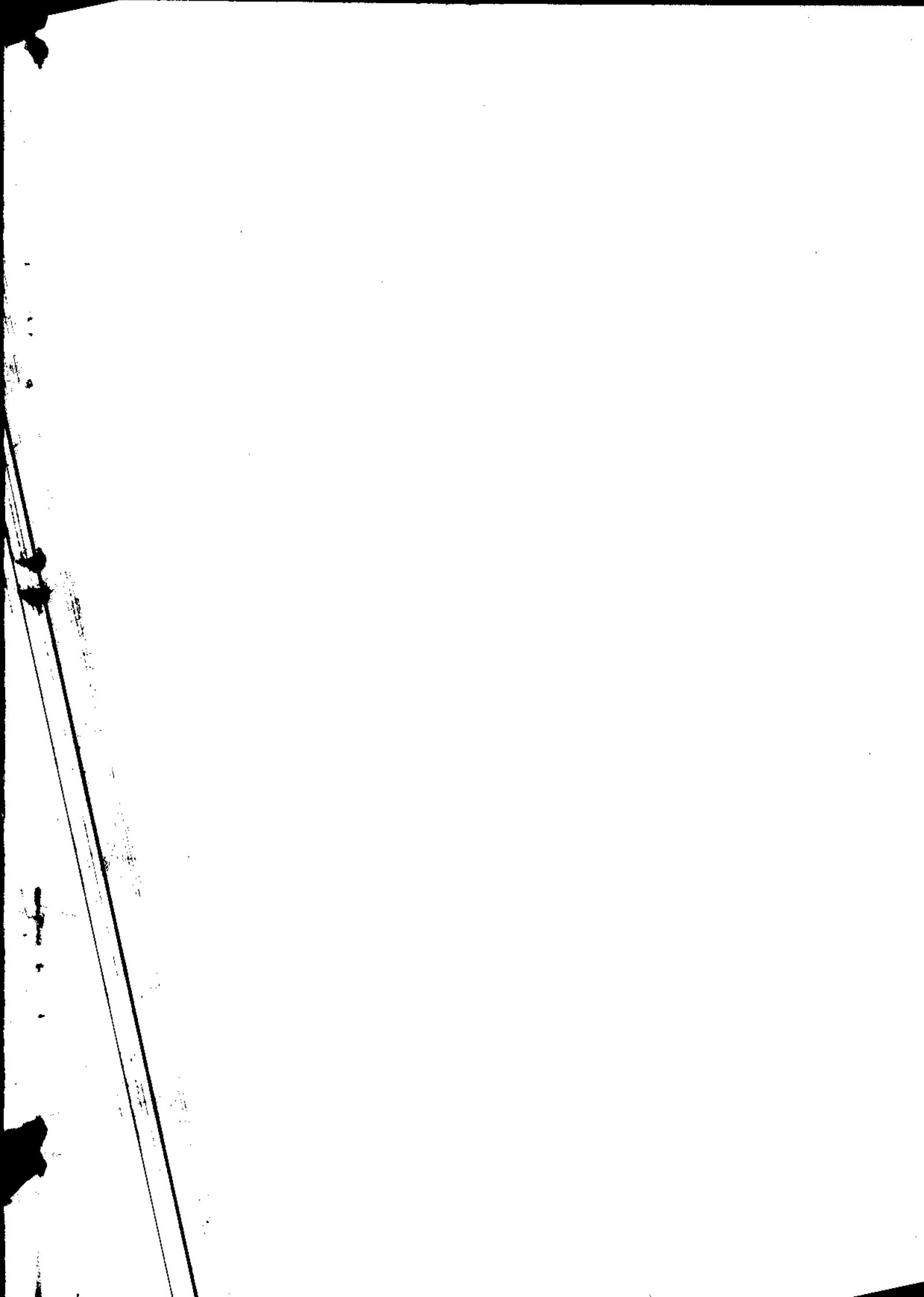
La part des productions mises sur le marché officiel ont été respectivement de :

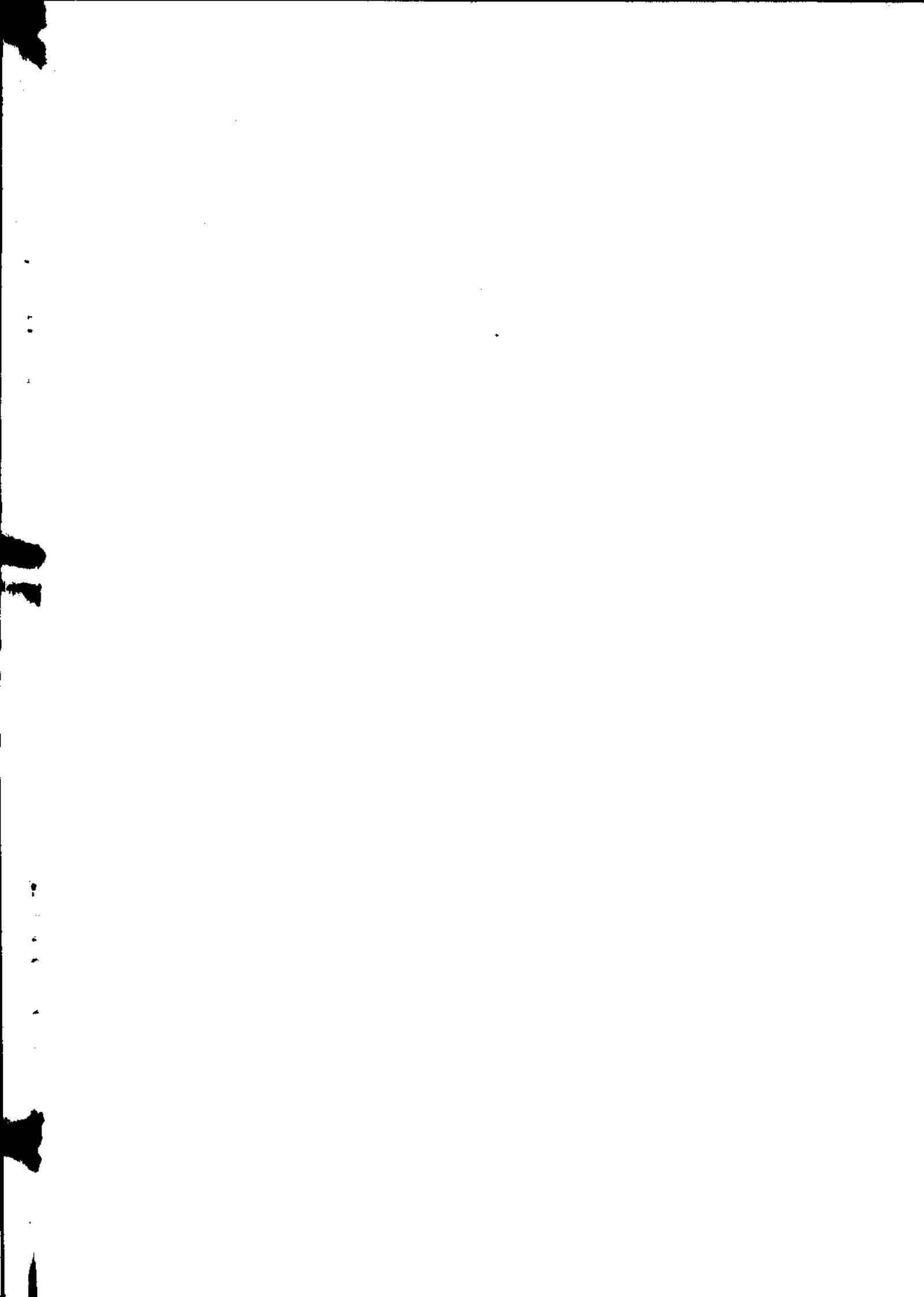
- (a) 19 400 T de paddy pour le seul hivernage sur un objectif de 17 500 T (donc un dépassement de 10 %).
- (b) 10 700 T de tomates fraîches sur un objectif de 18 000 T (réalisé à 60 %).

L'écart constaté au niveau des ventes de tomates dépend de deux séries de facteurs :

- (a) Les conserveries ont dû cesser prématurément leur fonctionnement en raison de la précocité de la remontée de langue salée (fin Mars pour la SNTI) et de l'insuffisance du stock d'eau douce dans le Lampar conséquent de la faiblesse de la crue (mi Avril pour la SOCAS).

- (b) Les conserveries n'ont pas été en mesure d'évacuer correctement la production faute d'un parc de camions suffisant (insuffisance même du parc national mobilisé en quasi totalité par l'évacuation de l'arachide plus rémunératrice pour les transporteurs). Le parc SAED distrait de l'évacuation du paddy n'a pas permis de redresser la situation. Un contentieux préoccupant se développe actuellement entre les conserveries et les paysans.





SITUATION DES AMENAGEMENTS 1982 - 1983 (AU 01 JUILLET 1982)

Récapitulatif et comparaison avec les objectifs

	OBJECTIFS (a)	REALI- SATION	TAUX	ECARTS
<u>EXISTANT (01 JUILLET 1981)</u>	16 870	16 050		
Grands aménagements (GA)	12 285	12 060		
Aménagements intermédiaires (AI)	295	295		
Périmètres villageois (PIV)	4 290	3 695		
 <u>TRANCHE DE TRAVAUX</u>	 2 575	 2 795	 109 %	 + 220
 <u>EXTENSIONS</u>	 2 475	 2 535	 102 %	 + 60
GA	315	815		+ 500
AI	1 130	550		- 580
PIV	1 030	1 170		+ 140
 <u>REHABILITATIONS</u>	 100	 260	 260 %	 + 160
de GA en GA	-	260		+ 260
de GA en AI	-	-		
de PIV en PIV	100	-		- 100
 <u>CUMUL (01 JUILLET 1982)</u>	 19 545	 18 470	 95 %	 - 1 075
GA	12 600	12 875		+ 275
AI	1 625	845		- 780
PIV	5 320	4 850		- 470

(a) objectifs inscrits dans l'annexe 1.b de la Lettre de Mission.