



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

F-

ENTRETIEN DU MATERIEL D'IRRIGATION ET DE
CULTURE DANS VALLEE DU FLEUVE SENEGAL

DP/SEN/82/028

REPUBLIQUE DU SENEGAL

RAPPORT DE LA MISSION DE REFORMULATION DU PROJET*

établi pour le Gouvernement Sénégalais,
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,
Organisation chargée de l'exécution pour le compte
du Programme des Nations Unies pour le développement

d'après les travaux de Monsieur Patrick de Groote,
Consultant pour la reformulation du projet,
Sous le poste 11-55

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne

* Le présent rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

SOMMAIRE

=====

<u>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</u>	iii
<u>INTRODUCTION</u>	1
1. Informations générales concernant le projet	1
2. Termes de référence de la mission de reformulation	3
3. Déroulement de la mission	3
<u>PARTIE I : LA PROBLEMATIQUE</u>	5
1. Le désengagement de la SAED en matière de maintenance	5
2. Le système de maintenance actuellement en place à la SAED	5
3. Les problèmes au niveau des paysans	7
4. Les problèmes des petits entrepreneurs privés	8
5. Les problèmes des distributeurs de marques	8
6. Le milieu d'affaires	8
<u>PARTIE II : ANALYSE DES SCENARIOS POSSIBLES</u>	9
1. Les scénarios	9
2. L'analyse des scénarios	12
<u>PARTIE III : REFORMULATION DU PROJET</u>	16
1. Introduction	16
2. Reformulation	16
ANNEXES	

ABREVIATIONS

=====

SAED	Société d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta
GMP	Groupe motopompe
PIV	Périmètre irrigué villageois
GIE	Groupement d'intérêt économique
CUMA	Coopérative d'utilisation de machines agricoles

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

=====

1. Les acteurs potentiels dans le processus de privatisation des activités de maintenance des GMP sont intéressés

Le tout dépend de la rentabilité de l'opération. Pour cela, il faudra que le paysan devienne d'abord solvable, c.à.d. que la surface des PIV soit augmentée jusqu'au moins 0,4 ha par famille.

Ensuite des études détaillées de faisabilité et de rentabilité, en particulier pour les activités de l'atelier central de Ross Bethio et des divers ateliers de base ainsi que concernant le marché potentiel d'équipements et de services, seront indispensables afin d'avoir une bonne base de négociation avec le secteur privé.

2. Les scénarios possibles pour le désengagement de la SAED en ce qui concerne les activités de maintenance peuvent être schématisés comme suit :

- 2.1 La structure existante en matière de maintenance des GMP est remplacée par une structure analogue composée de :
- pompistes choisis parmi les villageois
 - ateliers de zone (1er et 2ième échelon d'entretien) qui sont :
 - a) propriété d'entrepreneurs privés (villageois ou mécaniciens indépendants) installés à leur compte ou
 - b) gérés par un GIE ou une coopérative de paysans
 - ateliers de base (3ième échelon d'entretien) qui sont :
 - a) la propriété d'entrepreneurs privés (p.ex. mécaniciens SAED convertis) installés à leur compte
 - b) des antennes de distributeurs de marques
 - c) l'extension d'une société existante ayant des compétences dans le domaine mécanique
 - d) la propriété d'investisseurs privés ou de grosses sociétés
 - l'atelier central de Ross Bethio (4ième échelon d'entretien) qui :
 - a) est la propriété d'une société privée ou d'un groupe financier en tant qu'atelier 4ième échelon
 - b) fait partie d'un réseau complet d'entretien 3ième et 4ième échelon (comprenant donc également les ateliers de base) et qui appartient à une grosse société ou un groupe financier
 - c) est repris par un distributeur de marque

2.2 Une mission de distribution d'eau est confiée à une société privée existante ou à créer. On enlèverait ainsi tous les soucis techniques au paysan, qui paierait l'eau au m³.

3. L'analyse des divers scénarios fait apparaître que le choix d'une des solutions doit être basé sur des études de rentabilité et de faisabilité approfondies.

Ces études sont à élaborer par un groupe de travail au sein de la SAED et donneront lieu à l'établissement de dossiers de négociation entre la SAED et le secteur privé. Dans ces études on devra entre autre analyser en détail la position des paysans et les chances d'acceptation du scénario choisi par le milieu villageois.

4. La mise en oeuvre de la stratégie de désengagement de la SAED devra tenir compte :

- d'une période de transition pendant laquelle des fonds seront nécessaires, pouvant permettre de remédier à l'insolvabilité actuelle des paysans
- que des applications pilotes d'un ou des scénarios choisis seraient recommandées afin de servir d'exemple et de stimulant
- que des mesures d'accompagnement par le gouvernement, surtout en matière financière, seront indispensables afin d'épauler et de stimuler les entrepreneurs privés au départ.

5. Un échéancier de la mise en oeuvre du désengagement est difficile à établir à l'heure actuelle, car il faudra tenir compte des délais nécessaires à la préparation des dossiers et au processus décisionnel. En outre cet échéancier dépendra du plan d'aménagement de la vallée du fleuve et de la mise en place des supports financiers.

6. L'assistance de l'ONUDI dans le projet reformulé se concentrera sur 2 types d'activités :

6.1 les activités qui sont invariantes par rapport à la solution retenue et qui ont pour but d'assurer le bon fonctionnement des GMP.

6.2 la préparation du désengagement et le suivi de sa mise en oeuvre

7. L'enjeu stratégique est de taille et dépasse le domaine de la maintenance des GMP au niveau des PIV. Il concerne la politique générale de la SAED en matière des activités de maintenance de tout l'équipement technique utilisé dans les aménagements du delta et du fleuve en général. Une concentration intensive entre les divers bailleurs de fonds est dès lors indispensable.

INTRODUCTION

=====

1. Informations générales concernant le projet

La Société d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta (SAED) est une société d'intervention, chargée par le Gouvernement de la République du Sénégal de promouvoir le développement global et intégré de la rive gauche du Fleuve Sénégal.

A ce titre, un double objectif lui a été fixé :

- l'aménagement hydro-agricole de la région encadrée jusqu'à l'échelle de la petite exploitation de 3 à 5 ha avec complète maîtrise de l'eau.
- l'immobilisation, l'organisation et l'encadrement des masses rurales concernées par les aménagements dans le but de leur faire prendre progressivement en charge leur propre développement ainsi que la gestion et la rentabilisation des investissements réalisés.

Pour ce faire, la SAED a entrepris l'aménagement des terres suivant deux options techniques différentes :

- l'aménagement type grands périmètres, concernant les grandes cuvettes de 1000 à 10.000 ha, d'un seul tenant, réalisé entièrement par l'entreprise
- l'aménagement type petits périmètres villageois réalisé avec une participation prépondérante des paysans exploitants.

Pour les premiers, la maintenance des investissements de base est assurée directement par la SAED à l'aide de financements déjà acquis; pour les seconds ce problème reste encore entier.

L'exploitation des petits périmètres est réalisée par des groupements de paysans unis par affinité traditionnelle, sur une superficie de l'ordre de 20-50 ha alimentée par une motopompe suffisante pour garantir le captage des eaux d'irrigation. Ce système, qui présente l'avantage d'une forte motivation au départ, engendre une rentabilisation élevée des frais d'investissement de base, réduits essentiellement à l'acquisition des équipements de pompage. Par contre, s'agissant d'équipements légers exploités à longueur d'année du fait de la double culture irriguée, leur maintien en état est rendu régulièrement difficile à cause du mauvais entretien et des difficultés de réparations en temps opportun.

Les raisons sont le manque de compétences techniques spécifiques de la part des paysans utilisateurs ainsi que l'absence d'infrastructures opportunément équipées et disposant de l'éventail de pièces détachées nécessaires à la réparation des

pannes les plus fréquentes.

Consciente de la gravité de cette situation et du risque d'amplification de ce problème avec la réalisation du vaste programme d'aménagement futur, la SAED a sollicité l'aide du PNUD pour la réalisation d'un projet d'assistance.

Un premier projet financé par le PNUD était intitulé "Assistance à la SAED pour l'établissement d'un système de maintenance de pompes d'irrigation" DP/SEN/78/014.

Le volet équipement du projet a été financé par un projet d'assistance du FENU intitulé SEN/79/001 "Ateliers de maintenance des groupes motopompes d'irrigation".

L'agence d'exécution pour les deux projets a été l'ONUDI. Le projet a démarré en mars 1980 et s'est terminé en décembre 1982.

A partir du 1er janvier 1983, le projet DP/SEN/82/028 "Assistance à la SAED Phase II" a démarré.

Le projet a été réorienté après 10 mois d'après les recommandations d'une mission d'évaluation qui s'est déroulée fin 83. La réorientation du projet était nécessaire en raison de la nouvelle politique de désengagement de la SAED, à des anomalies constatées dans la réalisation, et à des restrictions budgétaires.

Suite à de nouvelles anomalies constatées dans la réalisation du projet et à la décision prise par la SAED de retirer l'encadrement à partir du 1/1/87, une mission d'évaluation s'est rendue sur place en mai 1985 afin d'analyser et de formuler des recommandations concernant l'impact au niveau micro-économique de cette dernière évolution.

Cette mission a e.a. tiré les conclusions suivantes (voir annexe 1) :

- Compte tenu de l'importance des activités de maintenance pour la production agricole dans la région de Matam, la finalité du projet ne peut être remise en question;
- La conception technique du projet demeure valable même si son exécution piétine (notamment du fait d'une insuffisance de management du projet);
- L'environnement socio-économique du projet a changé (désengagement notamment de la SAED) ce qui nécessite une modulation de ses objectifs et une reformulation de ces activités.

Une réunion tripartite a eu lieu le 3 juillet 1985 pendant

laquelle les conclusions et recommandations de la mission d'évaluation ont été approuvées ainsi que les conclusions et recommandations d'un document intitulé "choix possibles pour la poursuite du projet assistance à la SAED - Phase II".

Parmi les conclusions et recommandations de ce document, les suivantes paraissent fondamentales :

- Il existe plusieurs solutions possibles pour permettre le désengagement de la SAED sur les activités de maintenance; il est possible notamment de faire en sorte que se créent des structures privées nouvelles ou d'étendre l'activité d'entreprises existantes susceptibles d'intervenir dans le domaine de la maintenance.
- Le choix de l'une de ces formules et sa mise en oeuvre peuvent nécessiter la résolution de problèmes importants et parfois délicats.
- Les activités de maintenance des GMP doivent être perçues en relation avec la dispersion des GMP, leur évolution en vue d'une meilleure adaptation à leurs conditions d'utilisation et la distribution de pièces de rechange. Par ailleurs, la maintenance des GMP doit aussi être perçue en fonction d'autres activités de maintenance concernant le matériel de travaux publics, le machinisme agricole ou des véhicules industriels.
- La poursuite du projet actuel nécessite la résolution prioritaire des questions relatives au désengagement de la SAED et à la définition et mise en place des nouvelles structures intervenantes dans le domaine de la maintenance.

2. Termes de référence de la mission de reformulation

L'objectif de la mission est de procéder à une reformulation du projet d'assistance à la SAED - Phase II, de façon à permettre la prise en compte, dans le déroulement et l'exécution de ce projet, des conclusions et recommandations de la réunion tripartite, consacrée à ce projet et tenue le 3 juillet 1985.

Les termes de référence de la mission sont rajoutées en annexe 2. Le compte rendu de la réunion tripartite du 3/7/85 est rajouté en annexe 3. Le document intitulé "Choix possibles pour la poursuite du projet assistance à la SAED - Phase II" est rajouté en annexe 4.

3. Déroulement de la mission

La mission effectuée par P. De Groote, consultant ONUDI, s'est déroulée du 1/9 au 12/9 selon le programme suivant :

1/9 : journée de voyage Bruxelles - Dakar
2/9 au 7/9 : Mission à Dakar et St. Louis
8/9 : Journée de voyage Dakar-Bruxelles
9/9 au 12/9: Préparation du rapport de la mission dans les
bureaux du consultant
19/9 : debriefing au siège de l'ONUDI

La liste des personnes rencontrées se trouve en annexe 5.

La mission tient à remercier de leurs services, supports et concours, toutes les personnes qui l'ont aidée dans l'accomplissement de sa tâche, en particulier le Direction Générale de la SAED et ses collaborateurs, les représentants des divers organismes et sociétés visitées, l'expert national M. DICUFF, ainsi que M. MOSTEFAI, Conseiller Industriel Principal hors siège de l'ONUDI.

PARTIE I : LA PROBLEMATIQUE

=====

1. Le désengagement de la SAED en matière de maintenance

Dans le cadre de la politique de dépérissement de certaines sociétés d'état, il est prévu que la SAED se désengage d'un nombre d'activités dont entre autres celles liées à la maintenance de GMP des PIV.

Les activités de maintenance dont il s'agit concernent :

- la fourniture de pièces de rechange aux paysans contre paiement;
- la mise à disposition gratuite de mécaniciens;
- la mise à disposition gratuite d'ateliers de base et d'un atelier de zone équipés.

La manière dont sera mis en oeuvre ce désengagement n'a pas encore été retenue et le présent document tend à esquisser quelques scénarios possibles.

2. Le système de maintenance actuellement en place à la SAED

Les interventions d'entretien sur le matériel d'irrigation sont réparties en 4 échelons.

Premier échelon :

L'entretien courant journalier et hebdomadaire, tel que :

- lavage - nettoyage;
- vérifications avant mise en marche, durant la marche, et à l'arrêt;
- graissage;
- travaux élémentaires, tels que reserrage de la boulonnerie et de la raccorderie, fixation des conduites de gasoil, fixation des filtres à air, débouchage de la crépine d'aspiration;
- pour moteurs à combustion : nettoyage du filtre à air et du filtre à gasoil.

Deuxième échelon :

Opérations d'entretien périodique et interventions nécessitant une meilleure connaissance mécanique, et faites sur site ou dans des petits ateliers, telles que :

- vidange d'huile;
- changement des cartouches de filtres;
- dépannages simples sur site;
- contrôle et interventions sur l'injection de moteurs diesel;
- petits réglages;

- contrôles divers;
- décarbonisation, rodage de soupapes, changement de segments, pour moteurs diesel;
- nettoyage complet interne du moteur;
- exécution de petits travaux de modification (p.ex. système de fixation du tableau de bord ou du filtre à air);
- travaux de soudage.

Troisième échelon :

Opérations d'entretien à grande périodicité et interventions en atelier telles que :

- révisions périodiques;
- interventions de courte durée en atelier;
- dépannages ne pouvant être effectués par les échelons précédents;
- remplacement d'organes;
- contrôles divers de sous-ensembles et d'organes.

Quatrième échelon :

Interventions importantes dans un atelier central spécialement équipé pour effectuer les :

- grandes révisions;
- réparations d'organes;
- rebobinage de moteurs électriques;
- renovation de sous-ensembles ou d'organes;
- fabrication de pièces de rechange.

Chaque groupement dispose d'un pompiste, villageois, qui est rémunéré par les paysans sous forme d'attribution d'une parcelle qu'il cultive. Il a pour mission de démarrer et d'arrêter le GMP, de le nettoyer et d'en surveiller le fonctionnement, d'effectuer des contrôles élémentaires. Dans le projet ONUDI-phase II une action de formation a pour but de disposer de 2 pompistes par groupement villageois qui en plus des tâches susmentionnées, doivent exécuter quelques tâches simples d'entretien 1er échelon.

L'entretien 2ième échelon est effectué par les mécaniciens de zone itinérants. Les mécaniciens de zone sont formés à partir d'apprentis ou d'agents disposant d'une base élémentaire en mécanique. Le projet ONUDI-phase II prévoit la mise en place de 3 ateliers de zone, gérés par un mécanicien de zone.

L'entretien 3ième échelon est assuré par l'atelier de base d'une délégation où se trouvent les mécaniciens de base. La tâche des mécaniciens de base étant plus complexe que celle des

mécaniciens de zone, une formation d'ouvrier professionnel en mécanique est nécessaire. Le projet ONUDI-phase I a livré les équipements des ateliers de base de Matam, Haéré-Lao et Bakel.

L'entretien 4ième échelon est assuré par l'atelier central de Ross Bethio. Le projet ONUDI n'intervient pas dans cet atelier.

A l'heure actuelle, un entretien systématique n'existe pour ainsi dire pas, faute de pièces d'une part et à cause d'une surcharge du personnel par un nombre trop important de pannes des GMP.

Le problème des pièces de rechange et du manque d'entretien est très accru et risque d'entraîner de graves conséquences en ce qui concerne le fonctionnement des GMP.

3. Les problèmes au niveau des paysans

Les problèmes suivants nécessitent une attention particulière :

- les surfaces actuelles sont de 0,2 à 0,3 ha par famille (dans certaines délégations telles que Haéré-Lao la moyenne est de 0,18 ha). En analysant le bilan vivrier on constate déjà un déficit en ne prenant en compte que les charges d'intrants.
- Les groupements ont constitués une caisse d'amortissement destinée à renouveler le matériel. Les versements demandés aux paysans sont de 14.250 FCFA/ha à chaque campagne pendant 10 ans. Il y a lieu de constater que beaucoup de caisses d'amortissement sont vides et que le matériel est fortement dégradé, nécessitant un renouvellement incessant.
- Les pompistes choisis par les villageois et formés à Matam dans le cadre du projet ONUDI se sont pas suffisamment stables. Une fluctuation non négligeable a été constatée.

Dans l'état actuel des choses, il est donc impossible aux paysans de renouveler le matériel ainsi que de supporter les coûts d'entretien, qui se chiffrent à 10,5 % des charges d'une campagne d'hivernage et à 5,3 % des charges d'une campagne de contre-saison.

Néanmoins, dans le plan d'aménagement de la vallée de la SAED, il est prévu que les surfaces par famille doivent être augmentées au moins à 0,4 ha. En outre, des efforts de diversification des cultures sont prévus. Ceci doit permettre aux paysans de supporter à terme les charges de renouvellement du matériel et de son entretien.

En ce qui concerne les pompistes, le projet ONUDI forme à l'heure actuelle 2 pompistes par groupement, ce qui permettra de

parer à leur fluctuation. En outre, on compte beaucoup sur le retour des émigrés, parmi lesquels on compte faire également un choix de pompistes plus stables.

4. Les problèmes des petits entrepreneurs privés

En vue de privatiser quelques fonctions de maintenance des GMP telles que les travaux du 2ième (ateliers de zone) et du 3ième degré (atelier de base), un appel aux entrepreneurs privés sera nécessaire. Quelques problèmes ou incertitudes se manifestent :

- l'insolvabilité actuelle du paysan
- le manque de capital pour démarrer l'affaire (bâtiment, équipements, pièces de rechange) ou pour constituer un fonds de roulement).

Les problèmes de solvabilité des paysans ont été discutés ci-dessus. Le problème des capitaux est fortement lié aux facilités que donnera l'instauration du crédit agricole auquel pourront faire appel les entrepreneurs.

Le problème ne se posera pas en premier lieu sur le plan de la capacité technique des mécaniciens car on compte sur une reconversion d'une partie des mécaniciens de la SAED ainsi que sur des émigrés qui retournent au pays. Le tout est de trouver suffisamment de stimulants pour que le mécanicien soit disposé à passer d'un statut de salarié vers un statut d'indépendant.

5. Les problèmes des distributeurs de marques

Les distributeurs de marque ont manifesté une grande hésitation en ce qui concerne l'extension éventuelle de leur réseau de service après-vente. Tout dépend du bénéfice qu'ils peuvent en tirer et surtout du marché potentiel de vente d'équipements. Etant donné que la situation n'est pas claire pour le moment et qu'aucune garantie ne peut être donnée au sujet du marché futur, ils préfèrent de garder une position d'attente.

Un facteur déterminant qui a été soulevé à plusieurs reprises est le projet SENELEC concernant l'électrification de la région du fleuve. Ce projet étant déterminant pour le choix des futures installations de pompage, certains distributeurs préfèrent d'attendre une position définitive sur la concrétisation de ce projet avant d'entamer des investissements.

6. Le milieu d'affaires

Le milieu d'affaires semble s'intéresser très fortement à l'après-barrage. On peut donc supposer que des investisseurs privés seront intéressés dans des ateliers de maintenance, voire dans l'atelier central de Ross Bethio. Des données plus détaillées concernant la rentabilité de ces ateliers devront être disponibles avant que des négociations pourront être engagées.

PARTIE II : Analyse des scénarios possibles

=====

1. Les scénarios

Pour mettre en oeuvre le désengagement de la SAED en ce qui concerne les activités de maintenance des GMP, différents scénarios peuvent se présenter.

1.1 Scénario 1 : la structure SAED est graduellement remplacée par une structure analogue privatisée

Les GMP sont la propriété des paysans. Leur mise en service et les contrôles courants sont assurés par des pompistes. Les divers échelons d'entretien sont assurés par des ateliers de zone et de base et par un atelier central. Le renouvellement des GMP est à la charge des paysans. Les formules suivantes sont possibles pour les divers intervenants.

Les pompistes sont choisis parmi les villageois, et sont rémunérés par eux comme ça existe dans la structure existante à l'heure actuelle.

Pour les ateliers de zone,

- a) des entrepreneurs privés (p.ex. des villageois ou des mécaniciens SAED à convertir) s'installent à leur compte au niveau d'un village dans un petit atelier destiné à faire de l'entretien 1er et 2ième échelon des GMP. Leurs activités peuvent être étendues par des travaux d'entretien de diverse nature (petites machines agricoles, forge...). Leurs prestations seront rémunérées par les villageois. Les pièces de rechange et consommables sont achetés par l'atelier de zone ou par les villageois. Un premier atelier de zone-pilote est prévu dans le projet ONUDI à Boki-Diawé, dont l'installation est en cours à titre de test. Dans le cas d'une réussite cet atelier pourrait servir d'exemple.
- b) Divers GIE ou bien une coopérative de paysans (exemple des CUMA'S) se mettent d'accord pour créer un atelier de zone et désignent un mécanicien (villageois ou autre) pour gérer l'atelier. Le mécanicien est rémunéré par les villageois.

Pour les ateliers de base,

- a) des entrepreneurs privés (p.ex. ex-mécaniciens de base de la SAED) s'installent à leur compte ou reprennent les ateliers de base/SAED, au niveau d'une délégation. Ces ateliers sont destinés à faire l'entretien 2ième et surtout 3ième échelon de GMP. Afin d'assurer un volume de travail suffisant, les

activités de ces ateliers pourront être étendues par l'entretien de machines agricoles, d'engins TP et de véhicules. Les prestations seront rémunérées par les villageois. L'atelier de base devra constituer un magasin de pièces de rechange bien fourni. On pourrait s'imaginer qu'un contrat d'entretien soit fait entre l'atelier de base et les groupements selon lequel l'atelier de base s'engage à exécuter l'entretien systématique 3ième échelon selon un planning préétabli et à un coût convenu. Les réparations éventuelles ne seraient pas incluses dans ce contrat. Les ateliers de base se réapprovisionneront en pièces de rechange soit directement à partir de l'étranger (importation) soit à travers les circuits déjà existants (concessionnaires, courtiers, etc.).

- b) des distributeurs de marque ouvrent une antenne qui couvre une région déterminée ou reprennent les ateliers de base SAED. Cette antenne aurait pour mission d'assurer le service après-vente, l'entretien et la fourniture de pièces inclus.

Pour inciter les distributeurs à étendre leur réseau de service après-vente, il faudra trouver une formule comme quoi ils peuvent compter sur un marché de vente d'équipements. Des négociations pourraient être entamées avec les distributeurs intéressés afin de les convaincre à mener des actions commerciales accrues pouvant déboucher sur un marché future intéressant. On pourrait également songer à l'attribution de concessions monopolistiques par région pendant une certaine période (p.ex. 5 ans). Un contrat entre le distributeur et p.ex. la SAED, pourrait spécifier les prestations attendues, leur prix et celui des pièces, les garanties, etc. Un contrat d'entretien entre le distributeur et les paysans devrait être élaboré dont le contenu peut varier selon le cas :

- prestations de service après-vente, liées à la vente d'un GMP : dans le contrat d'achat, on pourrait stipuler que le service après-vente est gratuit pendant p.ex. 1 année (à titre de garantie). Après cette année, les prestations et pièces seront payées par les paysans à des taux fixés lors de l'achat.
- prestations de service, dans le cadre d'un parc de GMP existant : dans le contrat d'entretien entre le distributeur et les paysans, des clauses claires seront élaborées concernant la nature des prestations et leur prix.

- c) des sociétés existantes ayant des compétences mécaniques (p.ex. la SENEMECA) pourraient reprendre des ateliers de base SAED ou en créer d'autres dans des régions où ils n'en existent pas. Le fonctionnement de ces ateliers serait analogue à celui décrit ci-dessus sous a).

- d) des investisseurs privés ou une grosse société prend en charge un, plusieurs ou un réseau complet d'ateliers de base dans lesquels des mécaniciens de base (p.ex. ex-SAED) seraient mis. Le fonctionnement serait analogue à celui décrit ci-dessus sous a).

Pour l'atelier central de Ross Bethio, il faudra déjà une bonne surface financière tant pour la reprise de l'atelier que pour son fonctionnement. Parmi les solutions possibles on retient :

- a) la reprise de l'atelier de Ross Bethio par une société privée ou groupe financier. Dans l'atelier central, des travaux du 4^{ème} échelon seront faits tant sur les GMP que sur des engins TP, machines agricoles, véhicules etc. Un magasin central de pièces de rechange devra y être prévu. Ce magasin pourrait desservir uniquement l'atelier central tout comme il pourrait approvisionner les divers ateliers de base. L'approvisionnement de ce magasin pourrait être fait par importation directe ou à travers des distributeurs de marque.
- b) la création d'un réseau complet d'entretien pour le 3^{ème} et 4^{ème} échelon, composé de l'atelier central de Ross Bethio et d'un réseau d'ateliers de base. Ceci ne peut être fait que par une société ou groupe financier disposant d'une surface financière importante.
- c) la reprise de l'atelier central par un distributeur de marque à des conditions précisées dans un contrat, en particulier en ce qui concerne le prix des prestations et des pièces de rechange.

1.2 Scénario_2

Une toute autre approche des problèmes d'entretien des GMP pourrait être faite. Celle-ci se baserait sur l'enlèvement au paysan de tout souci technique, par l'attribution d'une mission de distribution d'eau à une société. Cette société serait propriétaire des GMP et devrait en assurer le fonctionnement et l'entretien. Le paysan achèterait l'eau au m³. Un contrat très précis entre le gouvernement et la société d'une part et entre la société et les paysans d'autre part devrait être élaboré et doit tenir compte en particulier des coûts/m³ et leur évolution dans le temps ainsi que de la garantie de continuité des services.

2. L'analyse des scénarios

2.1 Les deux types de scénarios

Les deux types de scénarios décrits ci-dessus (c.à.d. le cas où les GMP restent la propriété des paysans et le deuxième scénario où les paysans achètent de l'eau à une société de distribution) méritent quelques réflexions. Dans le premier cas, le paysan est "maître à bord", c.à.d. il décide lui-même de ces GMP, de leur fonctionnement, de leur renouvellement. Par contre tous les problèmes et coûts liés au bon fonctionnement (combustible, huile, pièces, main-d'oeuvre) sont à sa charge.

Dans le deuxième cas, il se sentira moins indépendant mais en contrepartie, il n'aura aucun problème technique. On pourrait se poser la question si le paysan est si indépendant dans le premier cas comme cela en a l'air ! La dépendance technique de mécaniciens et surtout de la disponibilité de pièces de rechange est un facteur prépondérant dont il faudra tenir compte.

Des études comparatives de rentabilité entre une ou plusieurs formules du premier scénario et le deuxième scénario devraient être élaborées afin de justifier le choix.

2.2 Les diverses formules du scénario 1

Si on opte pour le premier scénario, l'analyse des diverses formules fait apparaître des avantages et inconvénients.

Le rôle que jouent les villageois en ce qui concerne les pompistes et les ateliers de zone nous paraît fondamental. Cette structure existe déjà au niveau des pompistes. Pour l'atelier de zone, le test du projet ONUDI à Boki-Diawé pourra confirmer la faisabilité. Il convient toutefois de mettre l'accent sur :

- l'importance d'un bon choix des pompistes en particulier en ce qui concerne leur stabilité. Dans le processus d'entretien, une bonne conduite et surveillance du matériel est une condition primordiale pour éviter des pannes ou une dégradation prématurée;
- l'importance des travaux du 1er et 2ième échelon d'entretien (atelier de zone) dont la complexité technique n'est pas grande mais qui nécessitent toutefois une bonne technicité, de l'ordre et de la discipline. Le gérant de l'atelier de zone devra présenter aussi bien des compétences techniques que des compétences de gestion (planning systématique, comptabilité simple, petite gestion des stocks).

Le choix pour les ateliers de zone entre un entrepreneur privé (villageois ou pas) et une sorte de coopérative de paysans est

valable dans les deux cas. Les deux formules peuvent être appliquées dépendant de l'intérêt manifesté par les groupements villageois. Les entrepreneurs privés ne seront intéressés à s'installer que s'ils sont certains de la solvabilité des paysans. Des mesures d'accompagnement permettant de faire face aux charges financières initiales devront être étudiées.

Pour les ateliers de base, le problème est plus complexe. Ici il s'agit déjà de travaux nécessitant une bonne connaissance professionnelle ainsi que des compétences de gestion plus poussées.

L'installation d'entrepreneurs privés (c.à.d. des mécaniciens confirmés) aurait l'avantage de développer un tissu de PMI, générateur d'emplois.

Les problèmes qui se poseront, s'expriment surtout en termes financiers. Aux coûts d'investissement et de main-d'oeuvre s'ajoutent les capitaux nécessaires pour constituer un stock confortable de pièces de rechange, dont le montant a été estimé à au moins 10 millions de FCFA. Ces charges financières effraieront certes beaucoup de privés et des mesures d'accompagnement ou de stimulation seront également nécessaires (p.ex. prêts à faible taux d'intérêt, primes d'installation, exonération de taxes sur pièces de rechange, etc.).

La création d'antennes de service après-vente par les distributeurs pourrait mener à une trop forte dépendance des paysans. Néanmoins si les interventions de distributeurs font l'objet de contrats musclés fixant les prix de la main-d'oeuvre et des pièces, des abus peuvent être écartés. L'avantage de cette formule réside surtout dans la qualité du service rendu et dans la faculté d'obtenir les pièces de rechange. En outre, le soutien de la maison à Dakar permettra de parer aux coups durs éventuels.

Les remarques concernant l'installation d'entrepreneurs privés sont tout aussi valables pour le cas où les ateliers de base sont repris par des sociétés existantes, des investisseurs privés ou des grosses sociétés. Le seul avantage est que les problèmes financiers seront moins accrus. Le désavantage est qu'une plus faible motivation pour servir les paysans risque d'exister étant donné que le personnel des ateliers sera salarié et ne se sentira pas nécessairement concerné par les résultats obtenus. Le tout dépend évidemment du contrôle et du management de la société en question.

Dans les différents cas de figure de l'atelier de base, la solvabilité des paysans est une condition sine qua non pour la faisabilité de la privatisation.

En ce qui concerne l'atelier central de Ross Bethio la reprise aussi bien par une société privée que par un distributeur de

marque est valable. Cet atelier sera concurrentiel aux ateliers de révision de Dakar et sera donc obligé d'assurer un service de qualité il veut se maintenir sur le marché. L'inconvénient dans le cas d'un distributeur de marque est le risque de monopole, surtout dans le cas où il a aussi un atelier à Dakar et où sa marque est la plus représentée au niveau des GMP. Ceci pourra certainement être évité en liant ce distributeur par un contrat, spécifiant e.a. le coût des prestations et des pièces.

La formule où on crée un réseau d'entretien 3ième et 4ième échelon par une seule société aurait l'avantage de pouvoir se reposer sur une structure se rapprochant de celle de la SAED mais pourrait avoir comme inconvénient le risque de monopole. Ceci serait également à considérer dans un contrat entre le gouvernement et la société.

Dans tous les cas, avant d'être en mesure de faire un choix définitif d'une part ou d'entamer des négociations avec le secteur privé d'autre part, des études de rentabilité et de faisabilité devront être menées et ceci tant au niveau des ateliers de base qu'au niveau de l'atelier central. Ces études devront faire apparaître e.a. les coûts d'investissement, les coûts de fonctionnement ainsi que le marché potentiel. Etant donné que très peu de données sont disponibles au niveau des ateliers de base et au niveau de l'atelier central on sera amené à faire des enquêtes approfondies sur place et à analyser le fonctionnement actuel de ces ateliers.

2.3 L'enjeu stratégique

Il ressort de ce qui précède que la stratégie pour la mise en oeuvre d'un ou des scénarios préconisés peut se présenter sous forme

- d'une transition graduelle vers une structure qui remplace celle de la SAED et qui est basée sur les mêmes principes organisationnels et/ou
- d'un point d'application d'un des scénarios à titre d'essais et limité à une région déterminée. Si l'essais est concluant, le ou les scénarios concernés pourront être appliqués sur une échelle plus large.

La mise en oeuvre de la stratégie de désengagement de la SAED en ce qui concerne les activités de maintenance des GMP doit tenir compte

- d'une période de transition pendant laquelle des fonds devront être disponibles pour assurer la solvabilité des paysans, tant qu'ils ne disposent pas de surfaces minima nécessaires, leur permettant de supporter les charges de maintenance. On pourrait dans ce contexte p.ex. subventionner une entreprise privée pendant la période en question ou accorder des subventions pour certaines parties des activités telles que

- les pièces de rechange;
- qu'une analyse détaillée de la position des paysans et l'acceptation par le milieu villageois des scénarios retenus devra être faite;
 - que des applications - pilotes à titre d'essais peuvent servir d'exemple et inciter plus facilement les paysans ou entrepreneurs à se lancer dans la privatisation des activités de maintenance;
 - que des mesures d'accompagnement par le gouvernement, surtout en matière financière seront indispensables. L'instauration du crédit agricole pourrait être un soutien non négligeable;
 - qu'il est très difficile de se prononcer sur un échéancier étant donné qu'il dépendra du processus décisionnel, du plan d'aménagement de la vallée du fleuve et de la mise en place des supports financiers.

Un groupe de travail au sein de la SAED devrait être créé qui sera chargé de :

- élaborer les études de rentabilité et de faisabilité
- analyser et de comparer les divers scénarios possibles
- préparer les dossiers d'appel d'offre pour le transfert des activités de maintenance, les bâtiments et équipements ainsi que le personnel
- engager les négociations avec des entrepreneurs ou sociétés intéressés
- élaborer les contrats
- assurer le suivi de la mise en oeuvre du désengagement
- encadrer les villageois ou entrepreneurs privés au départ

Il est absolument nécessaire que le groupe de travail en question analyse la problématique de désengagement de la SAED en matière de la maintenance des GMP dans un cadre beaucoup plus vaste que celui des PIV. Cette problématique devrait être vue dans le cadre de la politique générale de la SAED et devrait être étendue à la maintenance des équipements techniques des grands bassins ainsi qu' à la maintenance des machines agricoles. Pour cela une concertation intensive entre les divers bailleurs de fonds (CCCE, FAC, Banque mondiale, USAID, UNICEF, PNUD, organismes bilatéraux, ONG, etc.) est indispensable afin de définir une politique commune.

PARTIE IV : REFORMULATION DU PROJET

1. Introduction

Etant donné qu'un choix sur le ou les scénarios retenus ne peut être fait à l'heure actuelle, la reformulation du projet consistera surtout à revoir les produits - activités et apports en vu d'une assistance à la SAED pour la mise en oeuvre du désengagement en matière de maintenance des GMP.

L'intervention de l'ONUDI concernera deux domaines :

1. les activités invariantes par rapport à la solution retenue et ayant pour but d'assurer le fonctionnement des GMP c.à.d. la formation de pompistes, la mise en place d'un entretien systématique, la fourniture d'équipements prioritaires, le management du projet.
2. l'assistance à la SAED en ce qui concerne la mise en oeuvre du désengagement par une ou plusieurs missions de consultants chargés de participer aux travaux du groupe de travail mentionné dans le chapitre précédent.

Dans le même contexte, l'assistance de l'ONUDI pour la création du 1er atelier de zone où l'activité de maintenance 2ième échelon serait privatisée à terme, sera maintenue.

2. Reformulation

Le document de projet reformulé est joint séparément au présent rapport.

La reformulation concerne :

1. Les objectifs de développement

Le développement de la production agricole diversifiée dans la région du fleuve, basée sur un système d'irrigation. Le problème auquel le projet s'adresse est le désengagement de la SAED en ce qui concerne les activités de maintenance.

2. Objectifs immédiats

Assistance à la SAED dans la définition et la mise en oeuvre d'un schéma opérationnel de désengagement des activités de maintenance des GMP dans la région de MATAM en relation avec d'autres activités de maintenance et dans le respect des options socio-économiques prises.

3. Les produits

- le produit E1 du projet existant reste maintenu
- les produits E2 et E3 sont abandonnés
- le produit E4 est modifié comme suit :
 - 1 groupement villageois qui aura pris en charge l'entretien des GMP. Les sous-produits nécessaires pour obtenir le produit sont :
 - 1 atelier de zone en opération, destiné à être pris en charge par un mécanicien de zone après une période d'essais. Le choix de la zone est tombé sur Boki-Diawé
 - 1 mécanicien de zone capable d'effectuer les interventions du 1er échelon et certaines du 2ième échelon, destiné à prendre en charge l'atelier de zone après une période d'essais dans le but de privatisation de la fonction
 - 2 apprentis-mécaniciens formés afin d'assister le mécanicien de zone d'une part et d'inciter les apprentis à s'installer comme mécanicien d'un village d'autre part capable d'effectuer des réparations simples
 - les sous-produits E4 d) et c) seront considérés dans la reformulation comme 1 produit :
 - 500 pompistes, désignés par les villageois, formés et/ou perfectionnés, capables de démarrer les GMP, d'effectuer des contrôles principaux et des petits travaux d'entretien courant.
 - un nouveau produit sera rajouté :
 - 1 dossier d'assistance à la SAED en ce qui concerne le désengagement des activités de maintenance des GMP composé de :
 - un rapport d'études de rentabilité et de faisabilité concernant les solutions de désengagement préconisées
 - un rapport d'une étude comparative des diverses solutions
 - un dossier de négociation permettant à le SAED d'engager et de mener les actions nécessaires pour la mise en oeuvre de la ou des solutions retenues.
 - un planning d'assistance directe à le SAED dans la poursuite des actions.

4. Les activités

- l'activité F1 reste maintenue mais sera à rééchelonner, vu les retards occurus
- les activités F1 et F3 sont abandonnées
- l'activité F4 sera modifiée et appliquée à 1 atelier de zone. Cette activité est également à rééchelonner
- les activités de F4 concernant la formation de pomistes restent maintenues
- les activités pour obtenir le nouveau produit (1 dossier d'assistance à le SAED) sont :

- l'élaboration d'études de rentabilité et de faisabilité concernant les solutions de désengagement préconisées (mois 38-42) comprenant :
 - l'analyse des choix possibles s'offrant à la SAED dans le cadre du désengagement des activités de maintenance
 - le calcul des coûts d'entretien des GMP
 - l'estimation des coûts d'investissement et les coûts de fonctionnement des ateliers de base et de l'atelier central de Ross Bethio
 - l'estimation des facturations de la main-d'oeuvre et des pièces de rechange
 - l'estimation de l'impact socio-économique sur le milieu paysan
 - l'estimation des besoins en personnel pour le fonctionnement des ateliers
 - l'intégration des solutions préconisées dans la politique générale de maintenance de la SAED
- l'élaboration d'une étude comparative entre les diverses solutions (mois 42) en faisant apparaître des facteurs tels que les investissements, les coûts de fonctionnement, le personnel, le chiffre d'affaire potentiel, les considérations organisationnelles, l'impact socio-économique, les schémas et échéanciers de mise en oeuvre.
- l'élaboration de dossiers de négociation permettant à la SAED d'engager et de mener des actions nécessaires pour la mise en oeuvre de la ou des solutions retenues comprenant e.a. :
 - les clauses contractuelles commerciales (c.à.d. investissements, transfert d'actifs et de personnel, monopole etc.)
 - le planning de mise en oeuvre
 - un cahier des charges pour les structures nouvelles de maintenance
 - la fixation des prix des prestations et des pièces et leur évolution dans le temps
- des conseils à la SAED (mois 38-44) concernant la mise en oeuvre du désengagement des activités de maintenance des GMP et son intégration dans la politique générale de la SAED concernant la maintenance des équipements techniques utilisés dans les aménagements du fleuve
- l'élaboration d'un planning d'assistance directe à la SAED dans la poursuite des actions prévues (mois 43-44)

5. Les apports

Les apports du gouvernement et du PNUD sont adaptés en fonction des activités sus-mentionnées. Du plan de vue budgétaire, on retiendra en particulier les montants suivants en US dollars, qui doivent être prévus pour la période du 1/11/85 à fin 1986 :

- 1 chargé de projet international pendant 12 mois	84.000	
- missions de consultants 6 mois	48.000	
- la fourniture des équipements décidée lors de la réunion tripartite, pièces de rechange et frais divers pour équipements	134.800	
- personnel d'appui	1.200	
- VNU	17.000	
- expert national	11.200	
- voyage d'experts	4.000	
- missions	3.000	
- frais de fonctionnement, rapports, divers	10.500	
	<u>313.700</u>	US dlrs

A N N E X E S

=====

- Annexe 1 : Synthèse des conclusions et recommandations de la mission d'évaluation du projet d'assistance à la SAED (Phase II) menée par Mrs Lemoigne, M'Backe et De Groote du 24 au 31 mai 1985
- Annexe 2 : Termes de référence de la mission
- Annexe 3 : Compte rendu de la réunion tripartite
- Annexe 4 : Choix possibles pour la poursuite du projet d'assistance à la SAED (Phase II)
- Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées

SYNTHESE DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS
DE LA MISSION D'EVALUATION DU PROJET
D'ASSISTANCE A LA SAED (PHASE II)
MENEES PAR MRS LEMOIGNE, M'BACKE ET DE GROOTE
(du 24 au 31 Mai 1985)

PNUD, DAKAR

le 3 juillet 1985

APERÇU DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS
=====**A - CONCLUSIONS**

1. La mission constate que le projet piétine. Ceci est dû à un retard dans le planning des activités pour diverses raisons, et à un manque de management du projet.
2. Dans la définition technique, le projet reste valable par sa conception d'un système intégré de maintenance et pour son programme de formation.
3. Le projet PNUD/ONUDI, confronté à un problème dont l'aspect technique demeure, mais dont l'environnement socio-économique change profondément, doit moduler ses objectifs. et reformuler ses produits.
4. Le projet, réajusté, devra se poursuivre probablement au-delà de cette phase II, car la "demande" existe et parce que les conditions de "responsabilisation" ne sont pas réunies.
5. La mission suggère le réajustement suivant :
 - la privatisation des moyens de production se traduisant entre autre par la privatisation de la maintenance des GMP
 - le renforcement du volet formation
 - la poursuite des schémas techniques
 - l'introduction d'une très forte composante en matière de gestion
 - la conception des unités de maintenance en tant que modèles reproductibles dans l'ensemble de la Vallée du Sénégal
 - une meilleure intégration du projet dans le Développement rural.
6. Compte tenu des résultats économiques limités pour les exploitants, leur solvabilité est mise en cause, ce qui posera des problèmes pour le développement du projet. Mais des éléments prévisibles favorables aux revenus permettent d'envisager une solution à condition de sauvegarder l'outil de production.
7. Il est certain que le phénomène d'émigration entraîne une fluctuation dans le personnel pompiste mais les mesures du projet, consistant à doubler de fait les réserves de

- équipe de projet composée d'un expert international, chef de projet pendant 1 an et 1 expert national 139.200,- US\$
- équipe de projet composée d'un expert international de longue durée et d'un expert national idem pour 1986 mais financement à prévoir à partir de 1987

7.2 Pour l'équipement

- Choix de première priorité 109.800,- US\$
- Choix de deuxième priorité 148.000,- US\$

NATIONS UNIES



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ONU DI

le 8 août 1985

DESCRIPTION DE POSTE

DP/SEN/82/028/11-55/31.9.B

Désignation du poste	Consultant pour la reformulation du projet
Durée de la mission	12 jours
Date d'entrée en fonctions	1er septembre 1985
Lieu d'affectation	Matam, avec déplacements dans le pays
But du projet	L'objectif de la mission est de procéder à une reformulation du projet d'assistance à la SAED (phase II) de façon à permettre la prise en compte, dans le déroulement et l'exécution de ce projet, des conclusions et recommandations de la réunion tripartite consacrée à ce projet et tenue le 3 juillet 1985.
Attributions	<p>Le consultant exercera ses fonctions dans le cadre d'une importante entreprise (SAED) dépendant de l'Etat. Cette mission se déroulera en étroite collaboration avec la Caisse Centrale de Coopération Economique à Dakar. Le consultant aura à s'acquitter des tâches suivantes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Un nouvel objectif sera assigné au projet. Cet objectif est d'assister la SAED à définir et mettre en oeuvre un schéma opérationnel de désengagement des activités de maintenance des GMP dans la région de Matam en relation avec d'autres activités de maintenance et dans le respect des options socio-économiques prises.2. Les activités du projet devront être redéfinies pour tenir compte de l'introduction d'un objectif et de produits associés nouveaux d'une part et de la nécessité d'accroître l'efficacité du projet d'autre part.

.... / ..

Toutes candidatures ou communications relatives à cette description de poste devront être adressées à:

Section de recrutement du personnel affecté aux projets, Division des opérations industrielles
ONU DI, Centre International de Vienne. B.P. 300. A-1400 Vienne (Autriche).

Attributions (suite)	<p>3. Les activités du projet devront être re-articulées pour tenir compte des conclusions de la réunion tripartite qui a retenu de donner la priorité à la mise en oeuvre du processus de désengagement, de ne poursuivre, entre-temps, que des activités invariantes par rapport à ce processus et de redéfinir ultérieurement, en fonction des schémas retenus, les conditions de poursuite des nouvelles activités.</p>
Formation et expérience requis	<p>Le consultant retenu pour cette mission de reformulation devra avoir une expérience confirmée dans le domaine de la maintenance et, si possible, une connaissance préalable de ce projet.</p>
Connaissances linguistiques	<p>Français</p>
Renseignements complémentaires	<p>Le projet d'assistance à la SAED - phase II (DP/SEN/82/028) - financé par le PNUD et exécuté par l'ONUDI a été engagé en janvier 1984. Il a pour objectif la mise au point d'un système d'entretien de Groupes Moto-Pompes (GMP) plus adéquat et intégré à la SAED.</p> <p>Une mission d'évaluation de ce projet a eu lieu du 24 au 31 mai 1985. Cette mission a tiré les conclusions suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Compte tenu de l'importance des activités de maintenance pour la production agricole dans la région de Matam, la finalité du projet ne peut être remise en question;- La conception technique du projet demeure valable même si son exécution piétine (notamment du fait d'une insuffisance de management du projet);- L'environnement socio-économique du projet a changé (désengagement notamment de la SAED) ce qui nécessite une modulation de ses objectifs et une reformulation de ces activités. <p>Au cours de la réunion tripartite du 3 juillet 1985, un document intitulé "choix possibles pour la poursuite du projet d'assistance à la SAED-phase II" a été présenté.</p> <p>Ses conclusions et recommandations ont été approuvées par les participants qui ont toutefois souligné la nécessité de prendre en compte de façon plus explicite les aspects socio-économiques du désengagement de la SAED et notamment le ré-emploi du personnel de la SAED. Parmi ces conclusions et recommandations, les suivantes peuvent avoir un caractère déterminant pour la conduite de la mission de reformulation:</p> <ul style="list-style-type: none">- Il existe plusieurs solutions possibles pour permettre le désengagement de la SAED sur les activités de maintenance; il est possible notamment de faire en sorte que se créent des structures privées nouvelles ou d'étendre l'activité d'entreprises existantes susceptibles d'intervenir dans le domaine de la maintenance.

Renseignements
complémentaires
(suite)

- Le choix de l'une de ces formules et sa mise en oeuvre peuvent nécessiter la résolution de problèmes importants et parfois délicats.

- Les activités de maintenance des GMP doivent être perçues en relation avec la distribution des GMP, leur évolution en vue d'une meilleure adaptation à leurs conditions d'utilisation et la distribution de pièces de rechange. Par ailleurs, la maintenance des GMP doit aussi être perçue en fonction d'autres activités de maintenance concernant le matériel de travaux publics, le machinisme agricole ou des véhicules industriels.

- La poursuite du projet actuel nécessite la résolution prioritaire des questions relatives au désengagement de la SAED et à la définition et mise en place des nouvelles structures intervenantes dans le domaine de la maintenance.

Mission de reformulation du projet d'assistance à la SAED(phase II)
(DP/SEN/82/028)

PROJET DE TERMES DE REFERENCE

Ce projet de termes de référence constitue un document de travail établi par le bureau du PNUD et destiné à être soumis pour commentaires et approbation aux autorités gouvernementales et à l'ONUDI.

1.- Objectifs et champs d'action de la mission

1.1.- L'objectif de la mission est de procéder à une reformulation du projet d'assistance à la SAED (phase II) de façon à permettre la prise en compte, dans le déroulement et l'exécution de ce projet, des conclusions et recommandations de la réunion tripartite consacrée à ce projet et tenue le 3 juillet 1985. En annexe à ces termes de référence sera joint un compte-rendu de cette réunion tripartite.

1.2.- Comme cela sera précisé ci-dessus (cf § 2), l'un des conclusions principales retenues au cours de la réunion tripartite a été que l'efficacité du projet est directement lié à et conditionnée par la définition, la constitution et le démarrage de structures privées devant prendre en charge les activités de maintenance des GMP à l'issue du processus de désengagement de la SAED.

1.3.- La mission devra procéder à la reformulation des composantes suivantes du projet :

1.3.1.- Objectifs immédiats

Un nouvel objectif sera assigné au projet. Cet objectif est d'assister la SAED à définir et mettre en oeuvre un schéma opérationnel de désengagement des activités de maintenance des GMP dans la région de Matam en relation avec autres activités de maintenance et dans respect options socio-économiques prises.

.../...

1.3.2.- Produits

Le (ou les) produit(s) relatif(s) à cet objectif supplémentaire devra(ont) être défini(s) et spécifiés. Ces produits devront concerner notamment :

- le repérage des choix possibles s'offrant à la SAED pour les activités de maintenance à l'issue de son désengagement;
- la spécification et l'évaluation de ces choix au regard de critères qui seront définis par la SAED et le Gouvernement;
- une recommandation de schéma à retenir;
- une constitution de dossiers permettant à la SAED d'engager et mener les actions nécessaires pour la mise en oeuvre du schéma retenu (négociations avec des entreprises existantes, création de nouvelles structures, phases et planning de désengagement, modalités de transferts d'actifs et de personnel, cahier des charges pour les structures nouvelles de maintenance, etc..)
- une assistance directe à la SAED dans la poursuite des actions prévues.

1.3.3.- Activités

Les activités du projet devront être :

- redéfinies pour tenir compte de l'introduction d'un objectif et de produits associés nouveaux d'une part et de la nécessité d'accroître l'efficacité du projet d'autre part;
- re-articulées pour tenir compte des conclusions de la réunion tripartite qui a retenu de donner la priorité à la mise en oeuvre du processus de désengagement, de ne poursuivre, entre-temps, que des activités invariantes par rapport à ce processus et de redéfinir ultérieurement, en fonction des schémas retenus, les conditions de poursuite des nouvelles activités.]

Cette reformulation s'effectuera dans le cadre des contraintes stipulées au § 1.3.5.

1.3.4.- Apports

Les apports des différentes parties devront être reformulés en fonction de la redéfinition et ré-articulation des activités telles que spécifiées au § 1.3.3. et en tenant compte des contraintes stipulées au § 1.3.5 et des modalités coopération possibles avec autres organismes.

1.3.5.- Budget du projet

La mission de reformulation devra prendre comme hypothèse de base le maintien du budget global actuel du projet. Au cas où il apparaîtrait à la mission que ce budget s'avère insuffisant, des recommandations alternatives seront faites sur les bases suivantes :

- maintien du budget actuel avec abandon de certaines activités dans le cadre du projet actuel;

- accroissement du budget;

Ces recommandations devront être accompagnées d'un argumentaire et de commentaires dans la perspective de la limitation des coûts notamment pendant les premières phases de la poursuite du projet.

1.3.6.- Autres dispositions du document de projet

La mission de reformulation proposera toute autre modification du document de projet qui peut lui sembler nécessaire ou souhaitable pour la mise en oeuvre des recommandations et conclusions de la réunion tripartite du 3 juillet 1985.

2.- Données de base et justification

2.1.- Le projet d'assistance à la SAED - phase II (DP/SEN/82/028) financé par le PNUD et exécuté par l'ONUDI a été engagé en janvier 1984. Il a pour objectif la mise au point d'un système d'entretien de Groupes Moto-Pompes (GMP) plus adéquat et intégré à la SAED.

.../...

2.2.- Une mission d'évaluation de ce projet a eu lieu du 24 au 31 mai 1985. Cette mission (dont le rapport est joint aux présents termes de référence) a tiré les conclusions essentielles suivantes:

- compte tenu de l'importance des activités de maintenance pour la production agricole dans la région de Matam, la finalité du projet ne peut être remise en question;

- la conception technique du projet demeure valable même si son exécution piétine (notamment du fait d'une insuffisance de management du projet);

- l'environnement socio-économique du projet a changé (désengagement notamment de la SAED) ce qui nécessite une modulation de ses objectifs et une reformulation de ces activités.

2.3.- Au cours de la réunion tripartite du 3 juillet 1985, un document intitulé "choix possibles pour la poursuite du projet d'assistance à la SAED- phase II" a été présenté (et est joint en annexe aux présents termes de référence). Ses conclusions et recommandations ont été approuvées par les participants qui ont toutefois souligné la nécessité de prendre en compte de façon plus explicite les aspects socio-économiques du désengagement de la SAED et notamment le ré-emploi du personnel de la SAED. Parmi ces conclusions et recommandations, les suivantes peuvent avoir un caractère déterminant pour la conduite de la mission de reformulation :

- il existe plusieurs solutions possibles pour permettre le désengagement de la SAED sur les activités de maintenance; il est possible notamment de faire en sorte que se créent des structures privées nouvelles ou d'étendre l'activité d'entreprises existantes susceptibles d'intervenir dans le domaine de la maintenance.

- le choix de l'une de ces formules et sa mise en oeuvre peuvent nécessiter la résolution de problèmes importants et parfois délicats;

- les activités de maintenance des GMP doivent être perçues en relation avec la distribution des GMP, leur évolution en vue d'une meilleure adaptation à leurs conditions d'utilisation et la distribution de pièces de rechange. Par ailleurs, la maintenance des GMP doit aussi être perçue en fonction d'autres activités de maintenance, concernant le matériel de travaux publics, le machinisme agricole ou des véhicules industriels;

- la poursuite du projet actuel nécessite la résolution prioritaire des questions relatives au désengagement de la SAED et à la définition et mise en place des nouvelles structures intervenantes dans le domaine de la maintenance.

3.- Support et conditions particulières d'exécution de la mission de reformulation

3.1.- Toute la documentation relative au projet sera mise à disposition de la mission de reformulation et le personnel intervenant actuellement sur ce projet apportera toute son assistance à cette mission. Cette mission sera, par ailleurs, briefée par le fonctionnaire du siège de l'ONUDI en charge du projet et par le Conseiller Industriel Principal de l'ONUDI en poste à Dakar qui lui apportera, par ailleurs, toute son assistance sur place.

3.2.- Cette mission se déroulera en étroite collaboration avec la Caisse Centrale de Coopération Economique à Dakar.

../...

4.- Qualifications requises

Le consultant retenu pour cette mission de reformulation devra avoir une expérience confirmée dans le domaine de la maintenance et, si possible, une connaissance préalable de ce projet.

5.- Durée de la mission

A déterminer par CNUDI-Vienne

6.- Date de la mission : au plus tôt.

COMPTE-RENDU DE LA REUNION TRIPARTIE SUR LE PROJET
D'ASSISTANCE A LA SAED - POMPES D'IRRIGATION - PHASE II
DP/SEN/82/O28

Date et lieu : 3 juillet 1985 dans les bureaux du PNUD à DAKAR

Participants :

- 1.- Gouvernement :
 - M. Mamadou M'BACKE, DFP/MPC
 - M. Yaya DIA, Directeur de Méthodes et Développement, SAED
 - M. Tran Minh DUC, CT/MDR
- 2.- ONUUDI :
 - M. Seidel, IO/ENG
 - M. Mostefai, Conseiller Industriel Principal
 - Melle Gessler, JPO/ONUUDI
 - M. Théophile Diouf, Expert national
- 3.- PNUD :
 - M. David McAdams, Représentant Résident

Ordre du jour proposé et adopté :

- 1.- Examen des conclusions et recommandations de la récente mission d'évaluation;
- 2.- Options et choix relatifs à la poursuite du projet;
- 3.- Conclusions et recommandations;
- 4.- Divers.

Compte rendu établi le 11 juillet 1985

par : le Conseiller Industriel Principal

1.- Examen des conclusions et recommandations de la récente mission d'évaluation.

1.1.- Monsieur Mostefai présente une synthèse des conclusions et recommandations de la mission d'évaluation du projet qui s'était déroulée du 21 au 31 mai 1985 et qui était composée de :

- . M. Lemoigne, chef de mission pour le Compte du PNUD
- . M. M'Backé, du Gouverne
ment
- . M. De Groote, " " " de l'ONUDI

La synthèse présentée est jointe en annexe au présent compte-rendu.

1.2.- Au cours de la discussion, des précisions et éclaircissements sont demandés et apportés sur les points suivants :

a) conditions de détermination des équilibres financiers et vivriers des activités agricoles à Matam

- les résultats présentés dans le rapport de la mission d'évaluation portent sur une étude de 70 périmètres irrigués pour la période 1984/85 (données enregistrées par la SAED)

- l'activité agricole se traduit par deux récoltes annuelles:
 - . de riz pour un produit financier de l'ordre de 477.000 FCFA/ha
 - . de maïs (en contre-saison) pour un produit beaucoup plus faible , de l'ordre de 178.000 FCFA/ha.

b) critères de choix pour la localisation des ateliers de zone

Ces critères ont été les suivants :

- disponibilité d'infrastructure et accessibilité des ateliers,
- importance du champ d'action des ateliers,
- degré de sensibilisation des collectifs paysans et de la solvabilité de la demande.

c) situation en matière d'apports de la SAED :

i) Logement du VNU

La SAED informe les participants que ce logement a été mis à disposition.

ii) Mise à disposition de mécaniciens de zone

La SAED a été, jusqu'à présent, hésitante à mettre à disposition des mécaniciens de zone du fait de l'absence d'équipement de cet atelier et, inversement, la commande des équipements était liée à la disponibilité de mécaniciens. Il a été retenu que :

- l'ONUDI passerait commande des équipements prioritaires (cf. § 2 et 3);
- la SAED mettrait à disposition des mécaniciens avant la livraison des équipements de façon à permettre leur formation.

iii) Bâtiment de l'atelier de zone

La SAED informe les participants des dispositions prises pour achever la réalisation du bâtiment de zone avant la fin du mois de juillet.

1.3.- L'ensemble des participants s'accordent à reconnaître l'objectivité et le bien fondé des conclusions de la mission d'évaluation et notamment le fait que le projet piétine. A propos des recommandations faites par la mission, plusieurs commentaires sont faits, notamment sur :

- le choix éventuel d'un expert international comme chef de projet : des suggestions sont faites par la SAED sur la personne d'un candidat possible (M. Chauvin);

- l'absence de recommandations par la mission de l'un des trois scénarios présentés pour renforcer l'équipe de projet.

de cette question conditionne directement l'efficacité du projet (dont l'articulation future est liée aux choix de ces structures).

(iv) Il est, en conséquence, proposé que :

- l'assistance PNUD-ONUDI porte en priorité sur cette question;

- une approche coordonnée avec la Caisse Centrale de Coopération Economique ait lieu dès lors que cet organisme apporte une assistance pour d'autres activités de maintenance très étroitement liées à celle des GMP;

- la définition des phases ultérieures du projet ait lieu après la résolution de la question des structures privées de maintenance;

- les activités du projet que l'on peut considérer comme invariantes par rapport au choix des structures se poursuivent.

2.2.- A l'issue de cet exposé, les précisions ou commentaires suivants sont apportés :

a) la définition des modalités opérationnelles du désengagement de la SAED constitue un axe majeur de réflexion et d'étude de la SAED. A cet effet, des travaux d'études ont été engagés et cette question constituera un thème important pour la prochaine réunion sectorielle des bailleurs de fonds du Sénégal sur l'agriculture (prévue en principe en décembre 1985).

.../...

b) les aspects socio-économiques de ce processus doivent impérativement être pris en compte; il en est notamment ainsi du transfert d'effectifs de la SAED vers les nouvelles structures privées d'intervention.

c) comme cela est fortement souligné par le Président de séance, le schéma proposé ne consiste pas à arrêter le projet en attendant de "voir plus clair" sur ce processus de désengagement mais à ré-articuler ce projet de façon à permettre l'apport d'une assistance sur un problème majeur qui se pose à la SAED et à décaler dans le temps (sans les remettre en question) certaines activités du projet.

2.3.- A l'issue de ce débat, les participants approuvent la démarche générale proposée.

3.- Conclusions et recommandations

A la demande du Président de séance, M. Mostefai récapitule les conclusions et recommandations retenues :

a) la SAED mettra prochainement à disposition du projet des mécaniciens de base en vue de leur formation. Par ailleurs le bâtiment de cet atelier sera livré à la fin du mois de juillet;

b) l'ONUDI procédera à l'acquisition d'équipements prioritaires (dont la liste est jointe en annexe au présent compte-rendu). La commande des autres équipements prévus au projet s'effectuera selon les dispositions résultant de la mission de formulation et de l'assistance apportée pour la mise en oeuvre d'un processus opérationnel de désengagement de la SAED (cf. c et d).

.../...

c) Une mission de re-formulation du projet sera envoyée au plus tôt (si possible en septembre) . les termes de référence ^{1/}de cette mission seront établis en étroite collaboration par le Gouvernement, le PNUD et l'ONUDI. Les orientations retenues pour la préparation de ces termes de référence sont celles proposées dans le document "choix possibles pour la poursuite du projet d'assistance à la SAED" présenté au cours de la réunion tripartite et complétées par la prise en compte des aspects socio-économiques du processus de désengagement. Cette mission de formulation se fera en étroite collaboration avec la CCCE.

d) Dans la mesure du possible et en fonction des résultats de la mission de re-formulation, une première mission de consultants devrait avoir lieu avant la fin de l'année 1985 pour assister la SAED dans la définition des modalités de son désengagement pour les activités de maintenance à Matam.

e) A l'issue de ces missions, le contenu des activités prévues actuellement dans le projet sera re-défini pour tenir compte des données nouvelles introduites par le désengagement de la SAED. C'est notamment dans ce cadre que seront arrêtées les dispositions permettant le renforcement de l'équipe actuelle du projet.

f) L'expert national et le VNU continueront leurs activités telles que prévues dans leurs termes de référence et selon les dispositions de ces termes de référence.

1/ Un projet préliminaire (non encore approuvé par les différentes parties concernées) est joint en annexe à ce présent compte-rendu.

LISTE DES EQUIPEMENTS PRIORITAIRES A ACQUERIR

- Les troussees pour les pompistes	11.500,- US\$
- L'équipement pour l'atelier de zone 1	39.500,- US\$
- L'équipement pour l'unité mobile	5.500,- US\$
- L'équipement pour mécanicien itinérant	5.200,- US\$
- L'équipement complémentaire pour atelier de base	3.800,- US\$
- L'équipement complémentaire et consommables	1.300,- US\$
- Le rééquipement du centre de formation	35.000,- US\$
- La voiture de projet	8.000,- US\$

109.800,- US\$

CHOIX POSSIBLES POUR LA POURSUITE DU
PROJET D'ASSISTANCE A LA SAED (PHASE II)
(DP/SEN/82/028)

par

Djamel MOSTEFAI
Conseiller Industriel Principal

3 juillet 1985

PNUD/DAKAR

Cette note a été établie à la suite de la mission d'évaluation du projet d'assistance à la SAED (phase II) et des analyses du bureau du PNUD sur la situation actuelle de ce projet. Elle a pour objet de présenter:

- Les choix possibles concernant la poursuite de ce projet compte tenu de son environnement, actuel et futur.
- Les actions essentielles susceptibles d'être engagées.

1.- Les données actuelles sur la situation du projet

Elles sont les suivantes :

1.1.- Finalité du projet

(i) La finalité du projet (permettre le fonctionnement des groupes moto-pompes) est d'une importance vitale pour la population paysanne de la région de Matam dont l'activité et, en conséquence, la production vivrière sont directement liées à l'efficacité des systèmes de pompage.

(ii) La perception de cet enjeu existe clairement auprès des collectifs paysans et la sensibilisation à ce projet est forte.

1.2.- Environnement du projet

(i) Le point d'application de l'assistance mise en oeuvre a été la SAED alors qu'en exécution de la politique gouvernementale, la SAED est amenée à se désengager et à "privatiser" cette activité de maintenance des groupes moto-pompes.

(ii) Le schéma opérationnel de désengagement de la SAED n'est pas encore défini de façon détaillée. Les questions suivantes en particulier, ne sont pas encore résolues:

- quelles seront les liaisons entre les activités de maintenance des GMP (assistance ONUDI) et les autres activités de maintenance concernant les engins de transport et les matériels de travaux publics (assistance CCCE) exercées au sein d'un même atelier ?

- quelles seront les structures privées qui prendront en charge ces activités ?

.../...

- selon quels planning et modalités, se fera le transfert de ces activités vers une ou plusieurs structures privées ?

(iii) Le point actuel d'application de l'assistance de l'ONUDI ne peut pas être considéré comme étant le noyau constitutif de ces futures structures privées :

- ce point d'application est constitué actuellement de personnes (moins d'une dizaine pour les ateliers de base et de zone) alors qu'un noyau préfigurant les nouvelles structures doit être composé non seulement d'hommes mais encore d'un ensemble d'objectifs, de systèmes de gestion, d'un cadre juridique et d'une capacité d'accumulation technologique.

- il n'est pas même évident que les personnes actuellement chargées de ces activités de maintenance soient toutes disposées à passer du statut de salarié à celui d'entrepreneurs ce qui signifie que les "foyers" de l'accumulation que tente de créer le projet ont une probabilité non négligeable de disparaître lors du processus de désengagement.

(iv) Deux liaisons très fortes doivent être prises en compte:

- la maintenance des GMP est étroitement liée à la distribution de pièces détachées et doit trouver son prolongement dans l'évolution et l'adaptation des équipements à leurs conditions d'exploitation;

- les mécaniciens de zone, pour dégager un revenu suffisant doivent exercer des activités complémentaires à celle de l'entretien des GMP.

(v) Les revenus dégagés par les collectifs paysans, déduction faite des besoins d'auto-consommation, permettent à peine une rémunération de services de maintenance. Toutefois, le projet MATAM III de la CCCE destiné à accroître les périmètres irrigués devraient conduire à une amélioration sensible des bilans monétaires. Par ailleurs, des mécanismes

de financement des activités agricoles (renouvellement, acquisition de pièces de rechange,....) sont prévus avec l'assistance de la CCEB.

1.3.- Le système produits-activités-apports du projet

Ce système a fait l'objet d'une analyse approfondie de la mission d'évaluation dont les deux conclusions essentielles à ce propos sont :

(i) la conception technique du projet est parfaitement correcte;

(iii) le projet "piétine" par suite d'une absence de leadership et des multiples décalages dans la fourniture des apports prévus.

.../...

2.- Nécessité d'une reformulation de la démarche

2.1.- Eléments critiques de la situation actuelle:

Pour la poursuite du projet, quatre éléments critiques sont à prendre en compte :

- (i) L'impérieuse nécessité pour les collectifs paysans de disposer d'une maintenance adéquate des GMP;
- (ii) L'inexistence d'un point réel d'application de l'assistance actuelle susceptible de représenter les structures privées "futures", avec un degré raisonnable de probabilité;
- (iii) La nécessité de considérer les activités de maintenance en liaison avec d'autres activités;
- (iv) La nécessité d'améliorer l'exécution du projet.

Il apparaît, par ailleurs, que la solvabilité de la demande, condition nécessaire pour la privatisation, pourra exister et que des mécanismes d'accompagnement financier (cf les actions envisagées par la CCCE) sont prévus. Dès lors, la problématique essentielle de cette opération se réduit à :

- . la définition des structures porteuses de l'activité de maintenance et la détermination de leur champ de compétence;
- . l'amélioration de l'efficacité interne du projet.

Il convient toutefois de souligner clairement que, quelle que soit la perfection de l'exécution du projet, son efficacité réelle sera directement liée à la qualité et à l'adéquation des réponses apportées aux problèmes (ii) et (iii).
En d'autres termes, le point critique qu'il convient de traiter est celui des structures de prise en charge de la maintenance des GMP et de leurs activités.

.../...

2.2.- Structures de prise en charge de la maintenance et leurs activités :

2.2.1.- Structures possibles:

Schématiquement et à priori, deux grandes familles sont possibles :

a) Création de structures nouvelles (plus ou moins ex-nihilo)

Une structure privée de maintenance se créera à partir des ressources humaines existantes. De multiples variantes concernant les conditions de cette création sont envisageables: transformation de l'atelier mécanique (en totalité ou en partie) en entreprise privée, intégration de l'activité maintenance dans un GIE sous contrôle de collectifs paysans, etc..

b) Extension d'activité d'une structure privée existante

Plusieurs variantes sont possibles : parmi les principales l'on peut citer :

- l'intervention de MATFORCE distributeur des GMP et fournisseur actuel de pièces détachées;

- l'intervention de la SENEMECA ou toute autre entreprise disposant de compétences dans le domaine mécanique.

2.2.2.- Nature des problèmes soulevés selon les schémas retenus

Une analyse très préliminaire permet d'identifier la nature des questions qu'il convient de traiter pour mettre en oeuvre l'une ou l'autre des familles de solutions pour la prise en charge des activités de maintenance.

a) Questions communes à tous les schémas

- établissement d'un planning de désengagement et d'intervention progressive des structures nouvelles;

- détermination des champs d'activité de ces structures;

- fixation des modalités de transfert des équipements;

.../...

- fixation des modalités d'une assistance éventuelle;
- détermination du cadre institutionnel et des relations juridiques et commerciales avec les collectifs paysans.

b) Questions spécifiques au schéma (a) (création ex nihilo)

- repérage de l'entrepreneur
- responsabilisation et autonomisation progressive de cet entrepreneur;
- apport de capitaux éventuels;
- constitution du noyau de base de l'entreprise.

c) Questions spécifiques au schéma (b) (extension d'activités d'entreprises)

- détermination du spectre des entreprises pouvant intervenir;
- modalités de consultation de ces entreprises;
- élaboration d'un cahier des charges.

2.2.3.- Champ d'activités des structures privées intervenantes:

Quelle que soit la famille de solution retenue, il convient aussi de déterminer son champ d'activité et l'articulation des différents niveaux d'intervention dans le domaine de la maintenance. Les choix possibles sont récapitulés ci-dessous:

.../...

<u>Activités</u>	<u>Choix possibles</u>
<u>Niveau base</u>	
1. distribution pièces de rechange 2. maintenance GMP (niveau 2/3) 3. maintenance engins roulants TP	une structure unique pour ces activités <u>ou</u> plusieurs structures.
<u>Niveau zone</u>	
4. maintenance GMP (niveau I) 5. maintenance engins roulants TP 6. activités connexes (maintenance élémentaire de machinisme agricole, petites activités de forge, etc.à	nécessité de regrouper probablement ces activités pour permettre la génération de revenus suffisants.
<u>Niveau périmètre</u>	
7. activités de pompistes	activités intégrées à l'activité paysanne.

Par ailleurs, l'articulation entre ces niveaux doit être définie en termes de domaine de compétence et de relations juridiques et commerciales.

.../...

3.- Propositions d'actions

3.1.- L'évaluation de la situation actuelle : les principales conclusions à tirer :

Quatre conclusions paraissent essentielles à tirer pour définir la suite du projet d'assistance à la SAED :

Première conclusion

Le schéma institutionnel cible qui doit être visé pour assurer les activités de maintenance à l'issue du désengagement de la SAED n'est pas encore défini et il ne semble pas qu'un processus spécifique de définition de ce schéma ait été engagé dans le cadre du projet ONUDI.

Deuxième conclusion:

L'efficacité de l'intervention actuelle de l'ONUDI est directement conditionnée par la faculté pour le projet d'avoir comme point d'application les structures effectives qui prendront en charge les différentes activités de maintenance à l'issue du processus de désengagement de la SAED.

.../...

Troisième conclusion:

La définition d'un schéma institutionnel cible et sa mise en oeuvre impliquent que des choix soient faits et qu'un certain nombre de problèmes (parfois complexes) soient résolus (cf. 2.2.2.)

Quatrième conclusion:

Le contenu du projet d'assistance de l'ONUDI est directement lié aux choix qui seront faits sur le schéma institutionnel et aux conditions de sa mise en oeuvre.

Les problèmes auxquels il convient de faire face sont donc relativement clairs et c'est dans cette perspective que les propositions suivantes d'actions ont été élaborées:

3.2.- Propositions d'actions:

3.2.1.- Logique générale : elle est récapitulée dans le tableau suivant :

<u>Séquences des échéances</u>	<u>Contenu des actions possibles de l'ONUDI</u>
1. Choix d'un schéma cible sur le plan institutionnel	Assistance pour identifier et évaluer les scénarios possibles.
2. Mise en oeuvre du schéma institutionnel	Assistance pour la mise en oeuvre (négociations, cahier des charges, etc.)
3. Développement des capacités de maintenance	Projet "classique" dont le contenu est à définir en fonction du schéma retenu.

Parallèlement à cette séquence d'actions, un minimum d'activités permanentes relativement indépendantes du schéma retenu pourraient être poursuivies : formation, élaboration de fiches de GMP... (avec une amélioration d'exercices de ces activités).

Seuls quelques équipements indispensables (trousses de pompistes...) seraient acquis.

3.2.2. - Engagement du processus:

Si ces lignes directrices étaient retenues, il conviendrait qu'une mission de formulation puisse avoir lieu dans les meilleurs délais pour établir un nouveau système produits-activités-apports pour le projet.

Il serait extrêmement souhaitable que cette mission de formulation puisse s'effectuer en étroite collaboration avec la CCCE de façon à ce qu'un programme coordonné d'action soit établi.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

MBACKE GUEYE F.	Secrétaire Général MDR
DUC T.M.	Conseiller Technique MDR
MOSTEFAI D.	Conseiller Industriel Principal hors siège de l'ONUDI
DIOUFF T.	Expert national ONUDI projet SEN/82/028
BALIS J.	USAID
NIANE S.	UNICEF
Le Directeur de la CCCE	
VANOPSTAËL	CCCE
COMON	FAC
FALL	DGA/SAED
DIA Y.	Directeur des Méthodes et développ./SAED
DRAME	Directeur des équipements SAED
FENOY D.	Directeur Matforce
MAR	Respons. du dpt. hydraul. Matforce
LLOPEZ J.M.	Peyrissac Senegal
LABILLE J.B.	Directeur AFCO
DOT J.C.	Directeur commercial AFCO
DELALLE Ph.	Département hydraulique Brossette
ROUS J.	Directeur SOFICA
TOUBAIN	Directeur commercial SENEMATEL
SY D.	Chef du département hydraulique et irrigation SENEMATEL