

M. JENE
3

REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE-UN BUT-UNE FOI
MINISTERE DU DEVELOPPEMENT RURAL

REORGANISATION DE L'O.N.C.A.D.

RAPPORT FINAL

1 ère PARTIE
LIMINAIRE

ITALCONSULT

SEPTEMBRE 1972

Matthieu J. J. J.

REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE-UN BUT-UNE FOI
MINISTERE DU DEVELOPPEMENT RURAL

REORGANISATION DE L'O.N.C.A.D.

RAPPORT FINAL

1 ère PARTIE
LIMINAIRE

ITALCONSULT

SEPTEMBRE 1972

SOMMAIRE

1ère Partie	LIMINAIRE
	ANALYSE DES SOURCES DE FINANCEMENT
2ème Partie	RAPPORT DE SYNTHESE
3ème Partie	RAPPORT DE STRUCTURE
4ème Partie	LES PROCEDURES

Les Consultants remercient les Autorités Sénégalaises à tous les échelons de la collaboration et de la bienveillance démontrées à leur égard.

Ils adressent un remerciement particulier à Monsieur le Ministre du Développement Rural et à Monsieur le Directeur Général de l'ONCAD: sans leur assistance, leur collaboration sincère, et leur compréhension en tout instant et dans toute circonstance, aucun résultat concret n'aurait pu être obtenu.

Pendant toute la durée de l'opération "Réorganisation de l'ONCAD" ont été publiés les rapports suivants:

Rapport	Date
- Préparation d'une étude sur les problèmes de gestion et d'exploitation de l'Office National de Coopération et d'Assistance au Développement (ONCAD)	Décembre 1968
- La réorganisation de l'Office National de Coopération et d'Assistance au Développement (ONCAD), Phase Préliminaire	Août 1969
- Rapport d'Activité au 31. 3. 1970	Avril 1970
- Rapport d'Activité trimestre avril-juin 1970	Juillet 1970
- Programme Expérimental d'Education Fonctionnelle. II Approche au Calcul Moderne	Juin 1970
- Proposition de structure. Rapport Intérimaire N° 1	Juin 1970
- Rapport Intérimaire N° 2. Hypothèse de Regroupement des Coopératives (document de travail)	Juillet 1970
- Rapport d'Activité trimestre juillet-septembre 1970	Octobre 1970
- Rapport d'Activité trimestre juillet-septembre 1970 - Annexe A.	Octobre 1970
- Rapport d'Activité trimestre juillet-septembre 1970 - Annexes B - C.	Octobre 1970

Rapport	Date
- Rapport d'Activité trimestre juillet-septembre 1970 - Annexe D	Octobre 1970
- Rapport d'Activité trimestre juillet-septembre 1970 - Annexes E - F - G - H - I	Octobre 1970
- Rapport Général sur la Coopération	Novembre 1970
- Rapport Général sur la Coopération - Annexes 1 - 2 - 3	Novembre 1970
- Rapport Général sur la Coopération - Annexes 4 - 5 - 6 - 7	Novembre 1970
- Programme d'Emergence pour la Formation des Cadres Intérimaires de l'ONCAD et des Cadres des Coopératives	Novembre 1970
- Programme d'Emergence pour la Formation des Cadres Intermédiaires de l'ONCAD et des Cadres des Coopératives - Proposition Alternative	Décembre 1970
- Rapport Annuel 1970	Janvier 1971
- Rapport d'Activité trimestre octobre-décembre 1970	Janvier 1971
- Rapport d'Activité trimestre octobre-décembre - Annexes	Janvier 1971
- Situation et Entretien des Immeubles	Janvier 1971
- Rapport d'Activité trimestre janvier-mars 1971	Avril 1971
- Rapport d'Activité trimestre avril-juin 1971	Juillet 1971

Rapport	Date
- Rapport d'Activité trimestre avril-juin 1971 - Annexes	Juillet 1971
- Rapport d'Activité trimestre juillet-septembre 1971	Octobre 1971
- Rapport d'Activité trimestre juillet-septembre 1971 - Annexe A	Octobre 1971
- Rapport d'Activité trimestre juillet-septembre 1971 - Annexe B	Octobre 1971
- Enquête sur le Programme Agricole	Novembre 1971
- Rapport Annuel 1971	Janvier 1972
- Rapport Annuel janvier-décembre 1971 - Annexes	Février 1972
- Rapport d'Activité trimestre janvier-mars 1972	Avril 1972
- Rapport d'Activité trimestre janvier-mars 1972 - Annexes	Avril 1972
- Rapport d'Activité trimestre avril-juin 1972	Juillet 1972
- Rapport d'Activité trimestre avril-juin 1972 - Annexes	Juillet 1972
- Programme de Formation des Coopérateurs et des Cadres des Coopératives Arachidières - II Approche au Calcul Moderne	Octobre 1972
- Rapport d'Activité trimestre juillet-septembre 1972	Novembre 1972
- Rapport d'Activité trimestre juillet-septembre 1972 - Annexes	Novembre 1972

Tous ces documents doivent être considérés comme faisant partie intégrante du présent rapport; d'une part il serait inutile de se répéter et d'alourdir ainsi un rapport qui est déjà très consistant, d'autre part les documents intérimaires permettent de suivre dans les détails, l'évolution des différentes actions ainsi que les lignes de travail adoptées.

En outre, une série de notes de travail traitant des sujets spécifiques ont été rédigées en fonction des différentes situations.

TABLE DES MATIERES

	Page
PREMISE	1
LA REORGANIZATION DE L'ONCAD	3
ANNEXES	

PREMISSE

Le décret 65-592 du 13 juillet 1966, portant organisation et fonctionnement de l'ONCAD, définit d'une façon précise et suffisamment détaillée le champ d'action de l'Office, la nature de ses interventions et leurs modalités d'application, l'origine et la nature de ses ressources, ses organes d'administration, de tutelle et de contrôle, ainsi que leur composition. Il ressort de toutes ces dispositions que le souci majeur des autorités administratives est de faire de l'ONCAD un outil orienté vers le monde rural, assurant toutes les fonctions susceptibles de permettre un développement rapide des collectivités rurales.

Après cette date, une série de réformes schématisées ci-après, ont progressivement accru ses tâches et ses fonctions:

- 1967 - dévolution de certaines activités de l'O. C. A. (Office de Commercialisation Agricole) notamment en ce qui concerne la réalisation du programme agricole et l'organisation de la commercialisation primaire des produits avec comme corollaire la suppression des O. S. (Organismes Stockeurs privés);
- 1969 - assomption de la totalité du transport primaire et secondaire de l'arachide, ce dernier étant assuré auparavant par l'O. C. A. S. (Office de Commercialisation Agricole du Sénégal);
- 1971 - prise en charge de toutes les activités assurées précédemment par l'O. C. A. S. à l'exception du placement de l'arachide d'huile à l'exportation, et la fusion avec ce même Organisme.

Les changements survenus en 1969 et en 1971 ont évidemment affecté l'opération de réorganisation qui avait été prévue et programmée sur la base de la situation de 1968. Ceci a obligé les Consultants à modifier leur plan de travail et d'intervention, ainsi que l'emploi des Experts dans les différentes disciplines, afin d'adhérer aux nouvelles situations. En raison de l'adaptabilité et de la souplesse de l'équipe de techniciens utilisée et de la collaboration des Autorités et de la BIRD, il a été possible, après une courte période de réflexion, de répondre rapidement aux exigences sans affecter le résultat de l'opération. Par ailleurs, il est logique, et cela a été signalé maintes fois, que l'Office soit en évolution continue pour faire face aux différentes situations qui lui sont imposées par sa tâche d'instrument de développement, dans le cadre des directives imparties par le Gouvernement.

Le rapport final de la première phase comprend trois volumes et plus exactement:

- 1 - Liminaire;
- 2 - Rapport de synthèse et rapport financier;
- 3 - Rapport de structure.

Par ailleurs, la situation au moment du démarrage de l'opération étant maintenant bien connue, car elle a été définie à plusieurs reprises, dans les documents présentés, elle ne sera rappelée que là où il est nécessaire de le faire afin de mieux comprendre le texte des rapports.

LA REORGANISATION DE L'ONCAD

La situation économique du Sénégal est bien connue: il en est de même pour l'impact absolu et relatif que l'agriculture en général et la culture de l'arachide en particulier, ont sur l'économie du Pays. En effet, l'économie sénégalaise dépend considérablement de l'arachide: environ 1/5ème du produit intérieur brut du pays provient de sa production et de sa transformation; il en est de même pour plus des 2/3 de la valeur totale des exportations et de 1/2 des recettes fiscales.

Cette culture connaît d'importantes variations du rendement unitaire et son prix sur le marché international subit des oscillations importantes: dans ce contexte, le passage en 1967/1968 d'une situation d'exportation à des prix préférentiels sur la France à une situation de concurrence sur le marché international a posé un problème économique grave affectant le produit réel, les revenus, la balance des paiements et les finances publiques.

Le Gouvernement a fait face à ce problème grâce à:

- l'accélération et l'élargissement du programme de productivité de l'arachide;
- le renforcement du contrôle direct de la vente à l'exportation et dans le pays après la transformation, la réduction des impôts sur les exportations.

L'ECONOMIE
SENEGALAISE
DEPEND CON-
SIDERABLE-
MENT DE L'A-
RACHIDE

Dans ces conditions, il est évident que la diversification des activités, des productions et des exportations constituera l'objectif prioritaire de la politique à long terme du Sénégal. En revanche, dans la politique à moyen terme, la réduction des coûts de commercialisation et de transformation de l'arachide demeure le but essentiel, compte tenu aussi bien de perspectives des autres secteurs que de la situation pratiquement inchangée de dépendance de l'économie nationale de l'arachide. L'équilibre "coût-prix" de l'arachide, constitue de toute façon un objectif permanent; car sur la prévision d'expansion des ventes sur le marché international plane la possibilité d'un déclin des cours, même si ce dernier sera lent.

La contribution des agriculteurs au produit intérieur brut du Sénégal atteint 30%, mais elle augmente sensiblement si l'on tient compte des activités liées à l'agriculture, telles que la transformation des produits agricoles.

Le fait que 70% de la population active masculine est occupée dans l'agriculture, prouve que le pays est essentiellement agricole. La production de ce secteur est orientée surtout vers l'agriculture proprement dite (90%), l'élevage étant encore limité (-de 10%) et les activités forestières assez maigres (1%). La culture de l'arachide couvre bon an, mal an, 45% des terres cultivées et constitue presque la moitié de la production de ce secteur, représentant ainsi les 2/3 des revenus monétaires agricoles. L'accroissement moyen de l'agriculture aurait été, au cours de la dernière décennie, de l'ordre de 4%.

Même si l'on tient compte de la diversification progressive des spéculations agricoles programmées (coton, cultures maraîchères et fruitières, canne à sucre, etc.), la situation actuelle ne semble pas pouvoir se modifier d'une façon substantielle à moyen terme, et la culture de l'arachide restera une des activités fondamentales de la plus grande partie de la population rurale sénégalaise qui s'y est adaptée d'une façon remarquable et qui la pratique, tout compte fait, avec des méthodes rationnelles et, surtout là où l'encadrement est ou a été efficace, semble avoir atteint le "point de non retour". On peut discuter et approfondir encore les méthodes et les moyens d'intervention, mais on peut être sûrs que le paysan réagira dans le sens désiré, si l'intérêt pratique de l'action à entreprendre lui est démontré.

Par ailleurs, les contraintes écologiques existantes imposent et imposeront, à l'état actuel des connaissances, les cultures actuellement pratiquées sur la plus grande partie du territoire, d'autant plus que c'est dans ces régions qu'on trouve les plus grandes densités de population (taux d'accroissement national 2,2 par an), même si une certaine diversification est actuellement en cours (p. ex. coton). Le transfert éventuel des populations pose des problèmes qui ne semblent pas faciles à résoudre surtout s'ils doivent intéresser des masses

LA CULTURE
DE L'ARACHIDE
COUVRE
45% DES TERRES
CULTIVÉES

considérables, vu les implications humaines et sociales et les problèmes d'infrastructures, d'encadrement, de coût et de programmation dans le temps. L'expérience prouve en effet que toute opération de colonisation ne peut être réalisée que si les contraintes énumérées ci-dessus sont éliminées.

Dans l'économie agricole sénégalaise, la production d'arachide représente donc un facteur extrêmement important. La structure de cette exploitation, due à une évolution encore en cours, peut être ainsi synthétisée:

- cultivateurs ayant le droit d'usage des terrains de propriété commune;
- coopératives jouant le rôle d'intermédiaires pour l'approvisionnement des cultivateurs en moyens de production et pour la collecte des produits;
- l'ONCAD, collecte et achète les produits et fournit les équipements, les matériaux et les moyens de production;
- la BNDS finance les activités ci-dessus et évalue en dernière instance le pouvoir d'endettement des coopératives;
- la SODEVA dont le nom même précise les tâches: Société de Développement et de Vulgarisation Agricole;
- les différents services techniques ayant faculté d'orientation et de décision dans les programmes généraux d'activité, dans les directives techniques, etc.

L'ONCAD est ainsi l'un des organismes mis en place pour permettre à l'agriculture sénégalaise d'atteindre les objectifs fixés et de jouer un rôle décisif dans l'économie et dans le développement du Pays. Sa fonction est extrêmement importante car par son action, l'Office peut conditionner les objectifs nationaux. Créé par Loi du 30. 6. 1966, il exerce son activité dans deux secteurs bien distincts:

- sur le marché intérieur, en ce qui concerne la production agricole des coopératives, il est l'instrument chargé d'organiser d'une part les approvisionnements des agriculteurs en matériel, semences et autres produits, et d'autre part la collecte de leur production;
- dans la politique de l'Etat, dans le domaine du développement et de la promotion des activités coopératives, il finalise et réalise les options prises.

L'ONCAD JOUE
UN ROLE FON-
DAMENTAL
DANS L'ECO-
NOMIE ET DANS
LE DEVELOPPE-
MENT DU SENE-
GAL

Cette accumulation de tâches de natures différentes, mais ayant un même but, au sein d'un même organisme, trouve sa justification et son avantage dans la centralisation globale des données, des compétences et des moyens nécessaires permettant d'organiser et de contrôler, conformément aux directives des Pouvoirs Publics, les circuits d'approvisionnement et de collecte.

L'ONCAD a donc deux fonctions différentes à remplir, l'une de caractère économique et l'autre de caractère technico-social, qui trouvent leurs origines et leur motivation dans la réforme apportée en 1960 à l'organisation du monde rural. Cette réforme avait le double objectif de:

- contrôler les circuits commerciaux en vue de libérer les cultivateurs des inconvénients de l'économie de traite;
- remplacer cette économie par une organisation favorisant l'équipement du monde rural.

Entre 1960 et 1972, plus de 12 milliards de Frs CFA (calculés aux prix de cession aux cultivateurs) en matériels d'équipement et en produits (exception faite des semences - ont été distribués, dans le cadre du programme de crédit agricole prévu, laissant peu d'impayés. On peut affirmer que la création des coopératives et le développement du crédit agricole (qui sont étroitement liés) ont été les facteurs principaux qui ont déterminé l'accroissement de la production agricole et de

la productivité, en particulier dans le cas de l'arachide; ceci, même si l'on considère que la production globale de cette culture a été en baisse pendant une période de 3 ans à la suite de conditions climatiques adverses. On peut estimer que les productions auraient été bien moins importantes si la situation générale n'avait pas évolué dans le sens précité.

Les résultats favorables obtenus ne pouvaient toutefois pas cacher certains défauts de fonctionnement des organismes chargés de la réalisation du programme agricole, de la gestion du capital semences, de l'organisation de la commercialisation et de la distribution du crédit agricole, ce qui a motivé une évolution presque continuelle des structures (SP - SMDR - CRAD - OCA - OCAS - ONCAD). Dans ce contexte, les pouvoirs publics ont élaboré en 1968 un programme d'action prévoyant entre autre la réorganisation de l'ONCAD dont les structures et le fonctionnement semblaient devoir être renouvelés de façon à munir l'Office de moyens adéquats lui permettant d'intervenir dans le monde rural avec le double objectif de l'efficacité et de la rentabilité.

La tâche fondamentale de l'Office est d'apporter son assistance au monde rural afin de favoriser la production agricole du pays, avec comme objectif à long terme, la création d'organismes coopératifs financièrement autonomes et techniquement et économiquement efficaces. A cette tâche s'ajoutent les attributions "d'intendance" énumérées plus haut.

C'est la raison pour laquelle l'ONCAD doit être un organisme souple et évolutif, à même de faciliter la passation progressive de ses responsabilités aux organismes coopératifs et d'assurer en même temps d'autres fonctions éventuelles, qui peuvent lui être confiées dans le cadre de l'évolution naturelle des structures.

L'ONCAD constitue actuellement le premier et le dernier chaînon des services concernant la production:

- le premier, car il assure la distribution des moyens de production;
- le dernier, car il réalise la collecte des produits et la récupération des dettes.

ENTRE 1960 ET
1972 PLUS DE
12 MILLIARDS
ONT ETE DIS-
TRIBUES EN
MATERIELS
D'EQUIPEMENT
ET EN PRODUITS

LES TACHES
DE L'ONCAD
SONT MULTI-
PLES

La réunion de ces deux fonctions semble logique car elle permet la fourniture des services nécessaires à l'ensemble de l'économie agricole du pays sous un contrôle unique. Néanmoins, les chaînons intermédiaires des services de la production, du ressort d'autres organismes, lui échappent car ils sont étrangers à ses attributions. Il ne saurait du reste en être autrement, car une extension des compétences risquerait de trop alourdir sa structure, avec tous les inconvénients propres au gigantisme. Ceci n'empêche pas que son succès ou son échec soient en grande partie conditionnés par la réussite ou l'échec des organismes techniques d'encadrement.

De ce fait, l'ONCAD ne peut pas être considéré comme une entité isolée dans le contexte économique et politique sénégalais: il doit être par contre tenu pour un élément fondamental et irremplaçable de tout un système. Il ne s'agit pas d'un organisme chargé tout simplement de la collecte et de la distribution des produits et des moyens financiers selon un mécanisme automatique: il assure une liaison indispensable et fructueuse entre des groupements d'économie de type familial, les coopératives, et les entreprises de consommation. Il assume par conséquent les risques typiques des entreprises tels que les prévisions financières, les conséquences de la spéculation des marchés d'achat et les investissements auxquels les coopérateurs - économiquement encore trop faibles et trop dispersés - ne sont pas encore en mesure de faire face. Par ailleurs, il peut apporter une aide considérable à la programmation et à la réalisation de certaines structures de base de l'économie nationale. Enfin, il convoie à l'Etat une partie importante de ses entrées et essaie de le faire à un coût minimum à parité de services rendus.

D'autre part, et dans le cadre de l'économie nationale, l'ONCAD peut:

- fournir au FMDR en temps voulu, certains éléments nécessaires à l'établissement de son budget;
- fournir plusieurs éléments indispensables à l'établissement de la comptabilité nationale, car l'Office monopolise pratiquement dans l'économie du pays, le secteur des semences, de la distribution des moyens de production et de la commercialisation de certains produits;

L'ONCAD EST
UN ELEMENT
FONDAMENTAL
DU SYSTEME
ECONOMIQUE
SENEGALAIS

- faire évoluer, à travers l'individualisation des comptes des coopérateurs, la situation actuelle vers l'affranchissement des "économies individuelles" d'une sujétion bancaire excessive qui se traduit par un coût financier considérable de chaque opération et par l'impossibilité de toucher aux réserves légales et aux fonds communs.

A la suite des accords passés en 1968 entre le Gouvernement du Sénégal, la BIRD et l'AID, dans le cadre de l'opération ARACHIDE/MIL, il avait été convenu que la réorganisation de l'ONCAD serait confiée à une Société étrangère.

Sur la base des soumissions présentées par plusieurs bureaux d'études de différentes nationalités, le choix a été porté par la Commission de dépouillement sur ITALCONSULT S. p. A. (avril 1969).

Le mandat confié à ITALCONSULT prévoyait:

- la rédaction d'un projet de réorganisation ayant pour but l'amélioration de l'efficacité des activités fournies par l'Office en faveur du monde rural;
- l'assistance à la gestion au cours des périodes d'application des mesures de réorganisation proposées après leur acceptation par le Gouvernement;
- l'assistance à la formation du personnel dans le but d'assurer, au terme du mandat, une gestion efficace réalisée par des responsables sénégalais et de limiter le plus possible l'intervention confiée à l'assistance technique étrangère.

LE MANDAT DE REORGANISATION DE L'ONCAD A ETE CONFIE A LA SOCIETE ITALCONSULT

Dans un souci d'efficacité, et en tenant compte de la situation, l'opération "Réorganisation de l'ONCAD" a été divisée en deux phases, à savoir:

- une phase préliminaire de 60 jours à la fin de laquelle a été publié un rapport détaillé, portant précisions nécessaires sur les tâches des Consultants dans l'opération de réorganisation (10 juin - 10 août 1969);

- une phase ultérieure de trois ans pendant laquelle les Consultants devaient fournir leurs services dans la réorganisation et l'assistance à la gestion de l'Office, (octobre 1969 - septembre 1972).

Cette phase a été caractérisée par une décroissance progressive des interventions justifiée par l'application de l'esprit du mandat.

La réorganisation efficace d'un organisme complexe et en évolution continue tel que l'ONCAD demande que tous les aspects de fonctionnement d'un tel organisme soient examinés soigneusement afin de déterminer la valeur relative des différents goulots d'étranglement réels ou potentiels. Par ailleurs, compte tenu de la situation particulière du monde rural et de l'économie sénégalaise, il est indispensable de doter l'Office de structures souples qui puissent s'adapter à toute éventualité, à tout besoin et à toute transformation. Ces deux principes clés ont conditionné toute intervention des Consultants.

Le programme de travail adopté et les modifications successives qui y ont été apportées, avec l'accord des responsables du Gouvernement et de la BIRD, ne sont que le résultat des réflexions, des constatations et des options prises au fur et à mesure de l'avancement des travaux pour mieux adhérer aux situations et pour faire face aux nouveaux besoins qui se manifestaient. Les changements ont été le plus souvent engendrés par des réformes appliquées après le démarrage du contrat, réformes qui modifiaient profondément le cadre de l'intervention (ex. : prise en charge par l'ONCAD des transports secondaires - 1970; fusion OCAS/ONCAD - 1971; commercialisations secondaires et du riz - 1971; semences sélectionnées - 1972; etc.).

Il a été ainsi indispensable de connaître à fond les problèmes généraux du pays, le rôle réellement confié à l'ONCAD (en tant qu'organisme de promotion de la société rurale et de développement socio-économique), les moyens, les méthodes et les instruments appliqués par l'ensemble des organismes administratifs et d'encadrement sénégalais. Une attention particulière a été donnée à la réforme de l'Administration régionale et locale actuellement en cours; cette réforme vise à per-

LES PRINCIPES FONDAMENTAUX RETENUS POUR LA REALISATION DU MANDAT ONT ETE AU NOMBRE DE DEUX: ELIMINER LES GOULOTS D'ETRANGLEMENT ET DOTER L'OFFICE DE STRUCTURES SOUPLES

mettre aux populations rurales de participer pleinement à la prise des décisions concernant la promotion économique et sociale de leurs communautés. Cette opération qui a comme but la déconcentration, la décentralisation et la participation responsable des populations, va de pair avec les critères adoptés pour la réorganisation de l'Office.

L'étude des différents problèmes de réorganisation a été abordée de la façon suivante:

- analyse critique et approfondie de la situation;
- choix des critères d'intervention et détermination des méthodes et des instruments les plus adaptés;
- établissement du plan d'intervention.

Cette étude a permis de constater que l'ONCAD ne pouvait assurer efficacement la totalité des services qui lui sont demandés que si:

- l'organisation générale, la gestion et l'administration étaient structurées de façon à constituer le point de force et le pivot de toutes ses activités;
- son personnel géré, formé, recyclé et rendu responsable conformément aux principes modernes de fonctionnement des entreprises commerciales.

Les différents problèmes à résoudre et les modifications à apporter auraient trouvé une solution bien plus facile s'il était possible d'arrêter complètement, pendant une certaine période, toute l'activité de l'Office. Ceci n'étant pas envisageable, il a été nécessaire d'établir un calendrier "ad hoc" des interventions permettant d'assurer en même temps le déroulement des opérations courantes et l'introduction des réformes proposées. C'est en considérant comme absolument indispensable et prioritaire la relance du monde rural qui semblait avoir perdu tout son élan, qu'on a retenu comme première priorité, l'augmentation de l'efficacité des services rendus par l'Office.

L'EXAMEN APPROFONDI DE LA SITUATION A CONDITIONNE ET DETERMINE LE PLAN DE TRAVAIL ADOPTE

L'AUGMENTATION DE L'EFFICACITE DES SERVICES RENDUS PAR L'OFFICE A ETE RETENUE COMME PREMIERE PRIORITE DE L'INTERVENTION

Au cours des travaux, d'autres problèmes se sont manifestés (relativement moins importants); ils sont dus à l'insuffisance ou à la carence d'autres fonctions fondamentales. Les Consultants sont donc principalement intervenus dans les secteurs ci-dessus et leur ont réservé une grande partie des moyens disponibles. En effet, la réalisation du programme agricole par exemple (dont l'importance est fondamentale), la distribution rapide de semences de bonne qualité, la commercialisation des produits et l'exécution d'autres activités (comme: transports primaires et secondaires) sont en grande partie conditionnées par des problèmes d'organisation générale et par la nécessité de disposer d'informations suffisantes au niveau décisionnel. Dans ce cadre, les Consultants ont effectué de nombreuses missions à l'intérieur du pays, à tout les niveaux de l'organisation, y compris les coopérateurs.

Au moment de l'analyse du travail réalisé par les Consultants, il est nécessaire de considérer non seulement les facteurs extérieurs à l'Office, (les interventions ont souvent dû tenir compte de la réalité économique et politique), mais aussi l'enrichissement continu de la problématique des interventions dû à une connaissance toujours plus approfondie de la situation, du système, de ses motivations de base, et de l'évolution naturelle ou originée par des interventions extérieures. C'est ainsi que certains résultats, qui peuvent sembler à première vue incomplets et souvent non conformes aux hypothèses formulées au moment de la rédaction du rapport de la phase préliminaire et de la planification de l'opération, doivent être considérés par contre comme le résultat d'un processus de transformation et de développement de la situation de départ.

L'ONCAD est un organisme qui agit dans le contexte d'une société en voie de développement. Dans ce contexte, il est naturel que le but principal à atteindre soit l'efficacité opérationnelle pouvant modifier ou refuser les règles de comportement propres à une économie qui a déjà atteint un degré élevé de développement. Il est parfois difficile, surtout au démarrage des actions, de se baser essentiellement sur des considérations économiques axées essentiellement sur le rapport Coûts/Bénéfices: dans un premier temps, en effet, il est souvent indispensable de considérer comme prioritaire l'efficacité opérationnelle plutôt que d'appliquer intégralement les critères d'économicité pure et simple.

LA PROBLEMATIQUE DES INTERVENTIONS S'EST ENRICHIE AU COURS DE L'INTERVENTION

DANS UN PREMIER TEMPS L'EFFICACITE OPERATIONNELLE DOIT PRIMER SUR L'ECONOMICITE PURE

Une telle approche des problèmes semble être souvent inévitable si l'on veut atteindre le seuil de "décollage": il sera successivement possible de considérer le problème du coût économique et de lui accorder toute l'importance qui lui est propre.

L'Office, organisme moteur de l'économie agricole sénégalaise ne peut pas échapper à cette règle: de ce fait, il a été souvent nécessaire de donner une importance prépondérante à l'efficacité opérationnelle sans considérer le coût du service rendu comme paramètre de l'efficacité économique. Si ceci n'avait pas été fait, la relance du monde rural, qui constituait l'objectif fondamental de toute l'opération arachide/mil, n'aurait pas pu être réalisée, d'autant plus qu'en agriculture tout est long et lent, qu'on doit agir en passant à travers des paliers successifs et qu'il est impossible d'obtenir des résultats immédiats.

Un effort de rationalisation et de quantification de l'activité se révèle donc nécessaire à partir du moment où l'efficacité opérationnelle a été atteinte: c'est le cas de l'ONCAD qui consacre maintenant une grande partie de son activité à la compression des coûts des différentes actions.

Une évaluation des résultats atteints jusqu'à présent par la réorganisation de l'ONCAD doit considérer que l'action réalisée par les Consultants a été indispensable pour accélérer le processus indiqué ci-dessus.

Une ligne directrice différente n'aurait pas pu atteindre le résultat escompté car elle aurait été en contradiction avec les règles générales de comportement des systèmes des pays en voie de développement.

Dans les différents secteurs d'activité, des innovations importantes et souvent déterminantes ont été proposées et adoptées à la suite de l'accord du Gouvernement.

LA RELANCE
DU MONDE RU-
RAL A ETE
L'OBJECTIF
FONDAMEN-
TAL ET PRIO-
RITAIRE

Dans le secteur ADMINISTRATION/FINANCES, le système comptable a été renouvelé. Un système intégré a été mis au point; dans ce dernier, toutes les opérations d'achat, de vente ou occasionnant des coûts de gestion, donnent lieu à des mouvements dans la comptabilité générale, la comptabilité analytique et la comptabilité matières. Ceci permet la mise à jour des comptes au cours de l'exercice, la séparation des ventilations fictives entre la comptabilité de commercialisation et la comptabilité générale, et facilite ainsi tout contrôle.

Ces opérations comportent l'unification des documents et des écritures comptables; les mouvements concernant chaque coopérative sont également enregistrés dans la comptabilité générale.

En même temps le budget est maintenant dressé selon une technique qui vise à:

- séparer nettement les charges de structures de l'ONCAD des frais d'achat, de transport et accessoires qu'on peut, de ce fait, imputer distinctement aux différents produits commercialisés;
- fixer la marge brute à attribuer à chaque produit et préciser le degré de contribution de chaque produit commercialisé à la couverture des charges de structure (frais semi-variables, fixes, de gestion);
- déterminer si la combinaison quantitative et structurale des produits, dont la commercialisation a été confiée à l'ONCAD, utilise de façon satisfaisante les moyens matériels et humains de l'Office;
- transformer le budget de l'ONCAD en un document vraiment opérationnel.

UN SYSTEME
COMPTABLE
INTEGRE A
ETE MIS AU
POINT POUR
FACILITER
LES CONTRO-
LES

LE BUDGET EST
UN DOCUMENT
OPERATIONNEL

Ce type de gestion programmée, axée sur le contrôle budgétaire, permet de définir le coût des centres d'activités (notamment celui des Gestions Régionales) et la rentabilité des produits en tant que différence entre les recettes de vente qu'on peut attribuer à chaque produit commercialisé et les coûts directs imputables à ce dernier.

Une planification financière et un budget de caisse mensuels vont être réalisés régulièrement et permettre à la Direction Générale de l'Office de connaître exactement la liquidité de l'établissement et de prendre ses engagements en fonction des possibilités d'auto-financement ou de crédit bancaire sans dépasser la limite des coûts financiers prévus.

Il est évident qu'au moment où l'on introduit des méthodes et des procédures nouvelles, il n'est pas toujours possible d'obtenir le rendement optimal, car il est d'une part nécessaire d'assimiler la technique et de l'autre de s'habituer à en utiliser les instruments. Ce phénomène se produit notamment dans le secteur administratif et par exemple dans la comptabilité analytique et dans le contrôle budgétaire.

Au cours de l'exercice 1971/72, qui s'est achevé le 30 septembre 1972, la comptabilité analytique n'a pas donné les résultats auxquels on s'attendait, à cause:

- du retard dans la tenue de la comptabilité;
- de l'insuffisante application des instructions données;
- des retards dans le contrôle des données comptables et dans leur traitement en raison de l'absence de normes précises sur le COF;
- de l'acheminement irrégulier des documents au Centre Mécanographique.

Ces inconvénients n'ont pas permis de procéder de façon régulière à la rédaction des situations budgétaires mensuelles prévues par les consultants et à celle du programme financier mensuel. Pour le nouvel exercice, on envisage de parvenir aux résultats suivants:

LA GESTION
EST PROGRAM-
MEE ET AXEE
SUR LE CON-
TROLE BUDGE-
TAIRE

L'INTRODUC-
TION DES NOU-
VELLES ME-
THODES ET
PROCEDURES
DEMANDE UNE
PERIODE DE
RODAGE

- mise à jour de la comptabilité 1971/72 avant le 30 novembre 1972;
- opération de clôture comptable et de contrôle de l'exercice 1971/72, avant le 20 décembre 1972;
- édition d'un troisième compte d'exploitation provisoire avant le 30 novembre 1972 (le premier avait été rédigé sur la base de données extra-comptables à la fin du mois de juin 1972, le deuxième sur la base de données extra-comptables et de réalisations comptables à la fin de septembre 1972);
- rédaction définitive du projet de budget 1972/73 avant la fin novembre 1972;
- édition de la situation budgétaire d'octobre (premier mois de l'exercice), avant la fin novembre 1972;
- planning de trésorerie concernant les mois de décembre 1972, janvier et février 1973, à la fin novembre 1972;
- application à partir du 20 novembre 1972, des instructions relatives à la comptabilité analytique rédigée au terme de la première phase de l'opération.

A cet effet, on procède actuellement à une mise à jour du plan comptable afin d'introduire la codification de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique prévue par les instructions et de simplifier la codification, surtout celle des comptes des classes 4 et 5 du plan comptable.

Enfin les procédures rédigées au terme de la première phase de l'opération et ayant pour objet les principales activités de gestion, devront être définitivement approuvées, publiées, distribuées et appliquées.

Le bilan, par contre, est rédigé de façon à permettre de:

- dégager les éléments élémentaires d'un ensemble de valeurs provenant de l'exploitation courante et de l'agrégation des valeurs appartenant au passé;

LE BILAN A
AUSSI UN CA-
RACTERE O-
PERATIONNEL

- attribuer une importance "fonctionnelle" aux mouvements de quantité qui sont à la base de la formation des valeurs;
- respecter le principe de l'objectivité des déterminations économiques;
- accroître la "sensibilité" des systèmes comptables aux variations et aux mutations de quantité et de qualité, des activités commerciales, compte tenu des répercussions sur les résultats économiques;
- accroître la capacité de prévision de l'ONCAD;
- mieux contrôler le problème que constitue la mise en place des fonds;
- concilier davantage la centralisation de certains contrôles avec la décentralisation des pouvoirs, requise par la conception actuelle du "management".

Dans le but d'exploiter au maximum le résultat de ce travail, le bilan a un caractère opérationnel, dans le cadre de la réglementation actuellement en vigueur.

Cette action complexe d'analyse et de redressement, parallèle à celle de normalisation de la comptabilité, permet, à l'heure actuelle, de:

- repérer les modifications à apporter à la gestion de l'Office;
- évaluer, à sa juste valeur, la rentabilité de l'ONCAD;
- contenir certains coûts;
- éliminer les pertes de différentes natures, notamment en ce qui concerne la gestion périphérique.

Dans le secteur de la "TECHNIQUE" des interventions, réalisées en plus des opérations de routine, ont porté notamment sur la conservation et le renouvellement du capital semences.

En effet, à la suite du faible taux de récupération de la campagne 1970-71 (34% environ) et de la mauvaise qualité d'une partie des semences récupérées (conséquence d'une saison particulièrement mauvaise), il a été nécessaire de mettre en oeuvre un plan étendu d'intégration et de remplacement du capital semences. A cet effet, environ 55.000 tonnes d'arachides ont été soustraites à la commercialisation afin de ramener le capital à un niveau acceptable. Dans le but de définir, au niveau des seccos et au niveau national, la qualité des semences à distribuer et le montant à rembourser en fonction du degré de sinistre, de nombreux contrôles ont été effectués de façon à pouvoir fixer la qualité, la quantité et la répartition des semences.

Afin de faire face à la situation, un programme d'urgence a été mis en oeuvre en collaboration avec la Direction des Services Agricoles. On a bloqué une certaine quantité d'arachides commercialisées au niveau des coopératives et choisi les meilleurs seccos où la pureté variétale et les autres caractéristiques qualitatives du produit étaient acceptables. Ces mesures, qui ont été complétées par un programme de mutations et par des analyses en laboratoire visant à établir la capacité germinative des graines, ont permis de distribuer en temps voulu les quantités nécessaires de semences ayant une qualité supérieure à la moyenne.

Cette intervention massive a sensibilisé les paysans et a contribué au cours de la campagne 1971-72, à la récupération de la presque totalité du capital distribué (96%). Ce taux est d'autant plus significatif que la Région du Fleuve et le nord de celle de Diourbel ont été sinistrés: ce phénomène prouve que si le monde rural fait confiance aux organismes d'encadrement, il réagit aux sollicitations d'une façon remarquable.

Sur le plan du stockage des semences, des améliorations considérables ont été apportées en appliquant un système qui a déjà fait l'objet d'un rapport technique.

A LA SUITE DE LA CAMPAGNE 1970-71 UN VAS-TE PROGRAMME D'INTEGRATION ET DE REMPLACEMENT DU CAPITAL SEMENCES A ETE REALISE

LE REMBOURSEMENT DES SEMENCES A ATTEINT POUR LA CAMPAGNE 1971-72 UN TAUX DE 96%

LE STOCKAGE DE SEMENCES A ETE AMELIORE

Une opération visant à contrôler l'état des bâtiments appartenant à l'ONCAD et à déterminer l'importance et la nature des travaux d'entretien et de réfection à effectuer, s'est déroulée pendant les mois de septembre, octobre et novembre 1970. Sur la base des données recueillies, a été rédigé un projet relatif à la modernisation, à l'agrandissement éventuel et à l'entretien courant de tous les immeubles appartenant à l'ONCAD, y compris les garages.

L'ETAT DES
BATIMENTS
DE L'OFFICE
A FAIT L'OB-
JET D'UN
CONTROLE

Dans le secteur de la commercialisation de l'arachide et des autres produits, le déroulement des deux dernières campagnes a été régulier. L'office a procédé à la mise en place de fonds et à l'évacuation des produits très rapidement; ceci prouve la validité de la méthode proposée et adoptée.

LA COMMER-
CIALISATION
DES PRODUITS
S'EST DEROU-
LEE REGULIE-
REMENT

L'innovation introduite pour le contrôle de la teneur en huile du produit vendu aux huiliers a donné des résultats satisfaisants et a permis d'augmenter considérablement les recettes (environ 400 millions de Frs CFA).

LE CONTROLE
DE LA TENEUR
EN HUILE DE
L'ARACHIDE A
AUGMENTE
LES RECETTES

La collaboration de l'ONCAD avec d'autres organismes tels que la SODEVA et l'IRHO s'est révélée efficace surtout aux fins de la commercialisation de l'arachide de bouche, dont le programme a été réalisé dans de bonnes conditions: c'est ainsi qu'a été assuré le stockage d'environ 1.925 tonnes de semences et plus de 6.050 tonnes destinées au programme d'achat.

Les premières propositions opérationnelles afférentes à la réorganisation des structures centrales et périphériques de l'ONCAD ont été présentées au cours du mois de juin 1970.

UN PREMIER
ORGANIGRAM-
ME DE REOR-
GANISATION
DES STRUCTU-
RES A ETE PRE-
SENTE EN JUIN
1970

L'organigramme proposé avait comme but de transformer l'ancienne structure de l'Office, de caractère bureaucratique, en une structure de type opérationnel, en mesure de maîtriser les opérations dont l'Office est responsable.

Par ailleurs, un critère de décentralisation des responsabilités et de centralisation des contrôles a été adopté. Son application a été facilitée par l'emploi de l'ordinateur à tous les niveaux.

La nouvelle structure, qui est de toute façon en évolution : - continue, est caractérisée par la flexibilité considérable qui lui permet de s'adapter rapidement à la dynamique intérieure de l'Office et aux mutations qui peuvent lui être imposées par le contexte économique et social, dans lequel il agit. Un exemple a été donné par la fusion OCAS/ONCAD qui a pu être réalisée rapidement et sans inconvénients majeurs, même si elle n'était pas prévue et si elle a été effectuée au début de la campagne de commercialisation, c'est-à-dire à un moment critique.

L'effectif de l'Office à la date du 30 septembre 1972, se chiffre à 1.847 agents, dont:

- 1.621 agents relevant du secteur des ex-Crad et des Conventions Collectives;
- 226 agents relevant de la Fonction Publique;
- environ 11.000 mois/agents temporaires pour la campagne 1971/72.

Le premier organigramme présenté en 1970 prévoyait un effectif de 1.778 agents permanents; parallèlement des dispositions prévoyant l'emploi d'environ 6.500 mois/agents temporaires étaient émises.

L'organigramme présenté avec le présent rapport, qui est le résultat des observations de toute la période d'intervention, détermine un besoin de:

LE CRITERE DE BASE RETENU A ETE CELUI DE LA FLEXIBILITE AVEC LA DECENTRALISATION DES RESPONSABILITES ET LA CENTRALISATION DES CONTROLES

L'FFECTIF DE L'OFFICE EST ACTUELLEMENT DE 1.847 AGENTS

- agents permanents: 1.609 (sans préjugé du statut d'origine);
- agents temporaires: 7.000 mois/agents pour une commercialisation de 800.000 tonnes d'arachides.

Il est évident que, vu la situation du marché du travail sénégalais, il semble bien difficile d'atteindre immédiatement la réduction envisagée; elle pourra néanmoins être atteinte progressivement, selon le plan indiqué dans le rapport sectoriel, dans un délai maximal de cinq ans.

Il est néanmoins indispensable de signaler que l'effectif ci-dessus indiqué a été calculé en prenant comme hypothèse que Direction Générale, Directions et Services centraux soient groupés dans un seul bâtiment. Au moment actuel ils sont installés dans trois bâtiments différents, sans compter le laboratoire, le garage, la Gestion Régionale du Cap-Vert, et un annexe occupé par les Experts d'ITALCONSULT chargés de la restructuration des coopératives arachidières. Cette dispersion entraîne un personnel nombreux chargé d'assurer la liaison entre les différents bâtiments (planton, chauffeurs, standardistes). Il est évident qu'une telle situation est particulièrement honéreuse et n'est pas fonctionnelle, car d'un côté, elle empêche le contact direct et rapide entre les différents responsables et de l'autre elle cause une perte de temps considérable.

On a envisagé, plusieurs fois, de grouper l'ensemble dans un seul siège, mais jusqu'à présent aucun progrès n'a été fait dans ce sens: il y a là un goulot d'étranglement important qui devra être résolu rapidement pour permettre à l'ONCAD de fonctionner rationnellement. Ceci d'autant plus que l'Office est articulé comme suit:

a) Structure

Direction Générale	1
Directions Centrales	8
Gestions Régionales (G. R.)	7

L'ORGANIGRAMME PRESENTE AVEC LE PRESENT RAPPORT PREVOIT PAR CONTRE 1.609 AGENTS PERMANENTS ET 7.000 MOIS/AGENTS TEMPORAIRES POUR UNE COMMERCIALISATION DE 800.000 TONNES D'ARACHIDES

Centres Opérationnels Régionaux (COR)	28
Unités Périphériques de Commercialisation (UCP)	91
Seccos	583
Assistances Régionales aux Coopératives (AC)	7
Assistances Départementales aux Coopératives (DAC)	26
Assistances de Base aux Coopératives (ABC)	101
b) <u>Coopération</u>	
Coopératives encadrées	1.809 (1)
Coopérateurs	250.000 (1)
	305.000 (1)
c) <u>Chefs de carré</u>	

Avec le rapport présenté en janvier 1971 sur la situation et l'entretien des immeubles appartenant à l'ONCAD, des propositions concrètes avaient été soumises aux Autorités. La fusion OCAS-ONCAD, certaines difficultés administratives et financières n'ont pas permis de réaliser le programme prévu. Les solutions envisagées restent toujours valables.

Dans le secteur des TRANSPORTS, deux opérations de base ont fait l'objet d'une attention particulière:

- La réorganisation du PARC ONCAD: à cette fin, on a tracé les grandes lignes d'un programme destiné à amener le parc à ses justes dimensions et à définir son emploi optimal. Cette opération est actuellement en cours et, on prévoit parallèlement l'aménagement et la modernisation des ateliers mécaniques et des garages appartenant à l'ONCAD. Après la mise en place de la nou-

LE PARC ONCAD DOIT AVOIR UNE DIMENSION OPTIMALE

(1) Toutes ces positions sont déjà individualisées et sont traitées par ordinateur.

velle structure de l'Office, leurs emplacements et leurs fonctions ont été fixés: il s'agit maintenant d'organiser pratiquement les ateliers; cette opération sera réalisée pendant la deuxième phase de l'intervention avec la participation d'un expert spécialisé.

- La préparation du PLAN DES TRANSPORTS pour la campagne de commercialisation de l'arachide.

Des modifications et des améliorations ont été apportées au Plan des Transports en exploitant les données recueillies aux fins de l'élaboration mécanographique (entre autres, ont été examinés environ 20.000 itinéraires de transport et pour chacun d'entre eux ont été calculés les tarifs et les kilomètres, par tronçons, des différentes catégories de route).

LE PLAN DES
TRANSPORTS
A COMME BUT
LA RECHER-
CHE DU COUT
MINIMAL

Les améliorations les plus marquantes par rapport à la situation antérieure sont:

- . coordination majeure entre les différents modes de transport, compte tenu de la possibilité d'examiner un nombre considérable d'alternatives;
- . choix du coût minimum;
- . utilisation meilleure et plus rationnelle des moyens de transport (chemin de fer, parc privé, parc ONCAD).

Dans ce secteur, plusieurs sont les problèmes qui demandent une attention particulière, et plus exactement:

- . le chemin de fer, qui pendant la campagne de commercialisation 1971/72, n'a pas su faire face à ses engagements;
- . l'état du parc véhicules privés dont la vétusté est un phénomène bien connu, surtout pour ce qui a trait aux petits porteurs;
- . l'endettement des transporteurs vis-à-vis de l'ONCAD;
- . le nombre excessif de petites sociétés.

Tous ces phénomènes sont actuellement suivis de très près: pour ce qui a trait aux "petits porteurs" le Gouvernement a facilité la mise à disposition de 150 camions qui seront rétrocedés, à des conditions particulièrement favorables, aux transporteurs qui répondent à certaines qualités (nationaux non résidants dans les grandes villes, expérience de transporteur primaire d'arachide, situation financière saine vis-à-vis de l'ONCAD, acceptation de se regrouper). Le recouvrement des dettes sera réalisé au moyen de traites qui seront avalisées par le Gouvernement.

POUR PALLIER
AUX INCONVE-
NIENTS DU
TRANSPORT
PRIMAIRE, LE
GOUVERNE-
MENT A FACI-
LITE LA MISE
A DISPOSITION
DE 150 CA-
MIONS PETITS
PORTEURS

Avant l'ouverture de chaque Campagne arachidière, l'ONCAD prépare le plan national des transports en se basant sur les prévisions de la production et des quantités à attribuer aux différents centres de traitement. Dans ce plan, figurent les itinéraires que chaque tonne de produit devra parcourir, les tarifs de transport, les centres de groupage à utiliser et les quantités qui devront transiter par ces derniers, les sociétés de transport qui participeront à la campagne, les coopératives et les quantités d'arachides que chaque transporteur devra évacuer.

Etant donné la quantité énorme de données dont il faut tenir compte pour la préparation du "planning" (chaque coopérative pouvant évacuer sur plusieurs points de destination), il a été décidé de procéder à sa mécanisation. Le programme est maintenant réalisé, et sera utilisé lors de la prochaine campagne. Il constituera un instrument qui facilitera considérablement l'élaboration du Planning en réduisant au minimum les frais d'exécution. La mécanisation permettra en outre sa mise à jour constante en suivant de près le déroulement de la campagne.

LE "PLANNING"
DES TRANSPORTS
A ETE MECANI-
SE

La suppression de l'OCAS et la prise en charge par l'ONCAD de certaines fonctions qui lui ont été confiées, se sont répercutées de façon déterminante sur l'Office et sur l'opération Réorganisation de l'ONCAD, en raison de leurs implications financières et d'organisation. En effet, cette fusion a touché, dans une certaine mesure, les activités de l'Office aussi bien du point de vue opérationnel que de celui des structures et de l'organisation.

LA FUSION
OCAS-ONCAD
S'EST REPER-
CUTEE SUR
L'OPERATION
DE REORGANI-
SATION

Le passif et l'actif de l'OCAS ayant été transférés à l'ONCAD, ceci a comporté:

- la rédaction d'un budget de prévision ONCAD + OCAS, relatif à la période 1. 10. 71-30. 9. 72; l'intégration et la révision du budget relatif à la même période. Ce budget avait été auparavant rédigé pour ce qui a trait à la position précédente de l'ONCAD;
- une révision budgétaire réalisée le 30/4; elle tenait compte du réajustement de l'organigramme et était dictée par la nécessité d'assurer une bonne gestion;
- la révision du plan comptable de l'ONCAD en fonction de:
 - . l'absorption de certaines activités de l'OCAS;
 - . l'introduction de tous les comptes concernant la commercialisation de l'arachide;
 - . la simplification et la définition, d'une façon plus adaptée, de certains comptes tiers et financiers (classes 4 et 5);
- la révision de la codification de la comptabilité analytique;
- l'absorption des centres de coût OCAS dans le schéma de contrôle budgétaire déjà appliqué par l'ONCAD;
- un "auditing" du bilan OCAS.

L'analyse de l'actif et du passif de l'OCAS est actuellement en cours; elle est effectuée par une commission nommée par le Ministre des Finances et des Affaires Economiques. L'analyse de chaque poste est réalisée d'une façon rigoureuse et il sera peut-être possible d'enregistrer des modifications dans l'actif déclaré. Les travaux entrepris au début du mois d'août se termineront probablement dans le courant de novembre.

La fusion ONCAD/OCAS a demandé l'absorption de 134 agents qui se sont ajoutés aux 1.785 déjà en poste à l'ONCAD. Ce personnel a été absorbé par l'ONCAD sans inconvénients majeurs.

La presque totalité a trouvé son utilisation immédiate au sein de l'Office. Les cadres se sont intégrés facilement dans le nouveau milieu car ce dernier leur est familier du point de vue des actions menées. Cependant, il faut souligner que le problème de la formation des cadres de l'Office doit être repensé sous une optique nouvelle.

Les nouvelles activités confiées à l'ONCAD comportent:

- le contrôle de l'importation du riz blanc pour le compte du Ministère des Finances et des Affaires Economiques, en liaison avec les services intéressés de ce Ministère;
- le stockage et la distribution de ce riz sur le territoire national (1);
- le contrôle de ces opérations en collaboration avec les services du Ministère des Finances et des Affaires Economiques;
- l'établissement d'un planning (toujours en collaboration avec les services du Ministère des Finances et des Affaires Economiques) des importations de riz et la notification de ce planning aux sociétés agréées;
- la gestion du centre de décortilage de Kaffrine;
- la quotation des prix de l'arachide pour la vente aux huiliers;
- le transport des arachides décortiquées depuis les centres de décortilage jusqu'aux huileries.

LES NOUVELLES ACTIVITES CONFIEES A L'OFFICE SONT MULTIPLES

(1) Pour ces activités, l'ONCAD bénéficie de 1.000 Frs. CFA la tonne.

Il est probable que d'autres activités, telles que la commercialisation des fruits, des palmistes, du riz produit au Sénégal, etc., soient confiées à l'Office: sa structure permettra de les absorber sans inconvénients majeurs.

En dehors de l'opération stockage et vente de riz importé, les autres opérations de l'ex-OCAS sont des opérations qui s'intègrent normalement aux opérations courantes de l'ONCAD. Il s'agit de la livraison des arachides coques aux décortiqueurs et de la cession des arachides décortiquées à l'huilerie, suivant le processus de la cession des arachides coques. En effet, les arachides décortiquées sont reconverties en coques sur la base d'un rendement de 70% et le prix est déterminé par l'application des clauses du protocole Gouvernement/huiliers en vigueur actuellement.

En ce qui concerne la vente du riz, le Gouvernement consent à l'ONCAD une marge de commercialisation de 1.500 Frs. CFA la tonne: marge qui semble être rémunératrice.

Par le jeu de la comptabilité analytique, il sera possible de présenter les éléments d'appréciation de la rentabilité de cette opération. Il ne semble donc pas nécessaire, pour ce seul chapitre, de tenir une comptabilité séparée et distincte de celle de l'ONCAD.

L'ONCAD doit être considéré comme une partie intégrante des structures du monde rural, créées et modifiées depuis 1960 par le Gouvernement selon les nécessités et en fonction de l'évolution de la situation. De ce fait sa réorganisation a dû tenir compte de l'action des autres organismes opérant dans les mêmes secteurs ou dans les secteurs parallèles afin d'éviter les conflits ou les superpositions de tâches. Dans ce contexte, les lignes fondamentales de l'opération de réorganisation ont été les suivantes, l'ordre dans lequel elles sont énumérées ne constituant pas une priorité:

- accroissement de l'efficacité opérationnelle;
- amélioration, à tous les niveaux, du fonctionnement technique;

L'INTERVENTION A ETE REALISEE DANS DES DIRECTIONS CHOISIES APRES EXAMEN DES DIFFERENTES SITUATIONS

- continuité dans l'action en faveur du monde rural;
- détermination des besoins réels du monde rural;
- utilisation optimale du personnel et des moyens de travail disponibles;
- formation complémentaire du personnel;
- recherche des moyens aptes à accroître les activités et par conséquent le revenu du monde rural;
- diminution des coûts unitaires des services rendus.

Dans ce but, au cours de l'intervention, les efforts ont été concentrés sur:

- la mise en place de structures souples et évolutives susceptibles de satisfaire les besoins du monde rural et permettant des modifications éventuelles en fonctions de nouvelles activités;
- détermination des effectifs en fonction des besoins réels des différentes fonctions et unités;
- préparation de nouvelles procédures et des instructions opérationnelles ou révision et adaptation de celles qui existent déjà;
- mécanisation des procédures;
- réorganisation du système de rédaction du budget et du bilan et détermination de la méthode permettant leur utilisation;
- introduction d'un système de rédaction du budget adéquat et adapté aux fonctions de l'Office.

Des études préparatoires ont été réalisées en même temps, en vue d'entreprendre des actions à moyen et à long terme visant à réduire les coûts et à améliorer les activités dans le cadre de l'assistance aux cultivateurs.

Dans un document qui doit faire le point de l'activité des Consultants et de leur participation à la vie de l'ONCAD pendant une période de 3 ans, il semble bien difficile de ne pas se répéter surtout pour ce qui a trait aux problèmes fondamentaux. C'est la raison pour laquelle on estime qu'il est inutile de rappeler tous ces problèmes dans cette partie du rapport: ils seront par contre examinés dans le détail, dans les rapports sectoriaux. Par ailleurs les rapports trimestriels et annuels d'activité ainsi que les rapports spécialisés au cours de l'exécution du contrat ont toujours fait le point de la situation du moment et ont mis en relief les différents goulots d'étranglement, les difficultés et les obstacles rencontrés.

Il semble logique, néanmoins, de souligner certains facteurs qui peuvent conditionner la vie et la réussite de l'Office.

Toute l'activité de l'Office a été et sera conditionnée par la qualité et par le comportement du personnel à tous les niveaux. La tâche la plus difficile consiste dans l'amélioration des méthodes de travail et dans la reconversion du personnel excédentaire ou occupant des postes qui, pour différentes raisons, ne correspondent pas à sa vocation naturelle (niveau, motivations, etc.). Un tel programme ne peut être réalisé aisément à brève échéance: il s'agit donc de trouver à l'intérieur même de l'Administration et des Organismes de l'Etat, la force et l'aiguillonnement susceptibles de modifier les comportements.

D'une façon générale, les cadres sénégalais sont relativement nombreux, ont une bonne formation universitaire et plusieurs d'entre eux ont une expérience théorique qui leur permet d'assumer les responsabilités qui leur sont confiées. En revanche, ils n'ont pas une connaissance pratique adéquate de la gestion et leur esprit d'initiative laisse à désirer: il s'agit là, semble-t-il, d'un phénomène général, commun à l'ensemble des Etablissements Publics et non pas tant une caractéristique de l'Office, où, au contraire, l'on constate une tendance certaine à l'amélioration.

LES RAPPORTS
D'ACTIVITE
PRESENTES
ONT FAIT LE
POINT DES DIF-
FERENTES SI-
TUATIONS ET
DE LEUR EVO-
LUTION

LE PROBLEME
DU PERSONNEL
A TOUS LES NI-
VEAUX EST UN
PROBLEME
CLEF POUR LE
FONCTIONNE-
MENT DE L'OF-
FICE

LES CADRES
SENEGALAIS
SONT RELA-
TIVEMENT
NOMBREUX

Aux niveaux inférieurs, on peut constater une surabondance de personnel (due à des causes différentes) et une formation technique de base dans de nombreux cas insuffisante. Jusqu'en 1970, avant l'intervention des Consultants, il n'y a eu à l'intérieur de l'Office presque aucune action rationnelle de sélection du personnel que l'ONCAD a hérité des organismes qui l'ont précédé ni de formation à la gestion. D'un autre côté, aucune étude analytique des positions et des fonctions de la structure n'avait été faite et il n'existait aucun manuel régissant la matière. Pratiquement, tout était à faire dans ce secteur et la première tâche que les Experts ont estimé nécessaire d'accomplir a été de demander la création de la Direction du Personnel qui, jusqu'alors n'avait jamais existé.

IL Y A SURABONDANCE DE PERSONNEL AUX NIVEAUX INFÉRIEURS QUI A BESOIN D'UNE FORMATION CONSTANTE

A l'intérieur de l'ONCAD, il s'avère indispensable que les responsables des différentes unités aient des qualités de vrais "managers", car ils sont appelés à résoudre des problèmes qui évoluent constamment et qui sont souvent sans précédents.

De ce fait, en raison des tâches qui lui sont confiées, le fonctionnement de l'Office requiert un personnel particulièrement qualifié et choisi, en mesure d'occuper efficacement les différents postes de l'organigramme. En revanche, et sauf dans des cas exceptionnels, l'ONCAD doit utiliser les agents qu'il a hérité des organismes qui l'ont précédé et qui, en raison de leur formation insuffisante, doivent faire l'objet d'un recyclage constant leur permettant d'exécuter ne serait-ce que le travail courant.

Par ailleurs, en cas de défaillance de l'un des cadres, il est rare de pouvoir disposer d'un remplaçant. Il s'agit là d'un problème particulièrement complexe qui trouve parfois son origine dans l'écart qui existe entre les salaires payés dans le secteur privé et ceux de la Fonction Publique. Ceci explique également le fait que certains cadres, une fois formés par le travail constant aux côtés des Consultants et par les stages réalisés à l'étranger, ont préféré quitter l'Office pour des places mieux rémunérées.

En outre, contrairement à ce qui se produit d'habitude, on constate une tendance générale à dégager les responsabilités, non pas vers le bas, mais vers le haut, jusqu'au Directeur Général, qui ne peut, de par son rôle, assurer l'exécution et le contrôle des opérations de détail. Une fois l'anomalie ou le goulot d'étranglement signalés, le cadre estime que son rôle est terminé et il laisse à son supérieur hiérarchique le soin et la tâche d'y remédier. Ce phénomène est particulièrement grave si l'on considère que l'ONCAD doit être avant tout opérationnel.

IL EXISTE UNE
TENDANCE A
DEGAGER LES
RESPONSABILITES
VERS LE
HAUT

Il ressort ainsi de façon évidente que, sans tenir compte des problèmes du coût (actuellement environ 4-5% du chiffre d'affaires de l'ONCAD, ce qui semble très raisonnable surtout si l'on considère la nécessité d'une installation capillaire qui adhère à la structure administrative nationale), la qualité, le comportement et la formation technique du personnel conditionneront toujours la vie de l'Office. Il convient de signaler à ce propos que depuis le démarrage de l'opération, la situation dans ce secteur s'est améliorée considérablement, ainsi que le prouvent les résultats obtenus.

L'action de formation doit être continue à l'avenir, comme c'est le cas dans toutes les grandes entreprises modernes: ceci justifie la création d'un centre permanent de formation. En effet, on estime que les stages portant sur des thèmes de caractère général et donnant des notions communes sont inutiles et qu'il est nécessaire, par contre, de réaliser des sessions au cours desquelles on analyse et évalue tous les problèmes de l'Office.

L'ACTION DE
FORMATION
DU PERSONNEL
DOIT ETRE CON-
TINUE

Ces stages, de courte durée (30-60 jours au maximum, à mi-temps ou à plein temps), hautement spécialisés selon les disciplines et les niveaux, soigneusement préparés par les responsables en accord avec l'unité Formation du Personnel (FOP), devraient être réalisés sur place. En effet, il semble indispensable de ne pas éloigner les agents de leur cadre habituel de travail, afin d'éviter toute rupture et la vacance de certains postes dont il faut assurer la continuité.

L'introduction progressive de l'informatique dans la gestion courante de l'ONCAD constitue évidemment un grand pas vers la réalisation d'une entreprise moderne comme l'Office doit être, afin de contribuer d'une façon marquante au développement du Sénégal. Il ne faut pas néanmoins sous-estimer dans ce secteur, certains goulots d'étranglement dont le plus important est celui du recueil des données de base: les résultats des élaborations sont en effet conditionnés par leur exactitude. Or, pour des raisons de caractère général ayant trait au comportement du personnel, les agents de base et des coopératives ne se rendent pas encore suffisamment compte de l'importance du travail qui leur est confié, et ne respectent pas souvent les procédures établies. Ceci cause des retards qui nuisent même à ceux qui ont commis les erreurs (p. ex. paiements ristournes et des primes, etc.). La situation s'améliore continuellement, mais elle ne pourra devenir normale que lorsque tout le personnel aura un niveau de formation suffisant. Ceci n'exclue pas un changement dans les comportements, qui pourra être obtenu seulement grâce à une action profonde et continue. La restructuration des coopératives devrait pouvoir atteindre le but à ce niveau, en améliorant le niveau des responsables (présidents, conseillers, peseurs, etc.).

L'INTRODUCTION DE L'INFORMATIQUE DANS LA GESTION FAIT DE L'OFFICE UNE ENTREPRISE MODERNE

Au cours de la première phase de l'opération de réorganisation, la Direction de la Coopération a été renforcée en cadres et en moyens de travail. La presque totalité de son personnel avait été rendu à sa fonction naturelle lorsqu'il était employé à d'autres tâches. Les moyens de travail ont été considérablement accrus au prix d'un effort financier important de la part de l'Office. Actuellement, la Coopération est en mesure de faire face à ses tâches institutionnelles.

LA DIRECTION DE LA COOPERATION A ETE RENFORCEE EN PERSONNEL ET EN MOYENS DE TRAVAIL

On remarque néanmoins au sein de cette Direction, d'une part une tendance centrifuge, un désir non exprimé de constituer une entité à part à l'intérieur de l'ONCAD, voire d'obtenir une autonomie complète et, d'autre part, un phénomène d'introversion dangereuse qui pourrait en réduire l'efficacité par son éloignement des réalités concrètes et de l'évolution constante de la base. L'objectif, à long terme de la Coopération, est de mener les coopératives à l'autogestion. Il va de soi que l'amélioration du niveau de vie des

paysans, condition de base pour l'expansion du marché intérieur, de la diversification des activités économiques et l'expansion industrielle, constituent le but premier à atteindre, ce qui ne peut pas être réalisé si les tendances ci-dessus ne sont pas éliminées. *

Dans les conditions actuelles, il semble plus fonctionnel que la Direction de la Coopération demeure à l'intérieur de l'ONCAD, car ce n'est que de cette façon qu'elle pourra assurer efficacement son rôle, disposer des moyens indispensables à son fonctionnement et être ouverte sur le monde extérieur. Au fur et à mesure que le mouvement coopératif évoluera (par exemple à travers le regroupement des coopératives), il occupera une place toujours plus importante au sein de l'Office, pour en assurer, à long terme, le contrôle direct à travers les Unions des Coopératives pour ce qui a trait aux cadres et aux agents; si l'on désire faire de l'ONCAD une entité indissociable, menant une action unie, il semble indispensable, pour éviter un dualisme dangereux à l'intérieur de l'Office, de "défonctionnariser" les agents de la Coopération: il s'agit là d'une décision qui revient aux Autorités, les Consultants ne pouvant que se limiter à avancer des propositions.

Par ailleurs, la Coopération est, de par sa nature et ses fonctions, une entité qui doit se renouveler continuellement, faute de quoi elle risque de perdre le contrôle d'une situation en évolution et de devenir un organisme statique, destiné non seulement à disparaître, mais à faire échec à la politique économique du Gouvernement (1). Or la souplesse

LA COOPERA-
TION POURSUIT
UN TRIPLE BUT

(1) La circulaire 32 de 1960 définit ainsi la stratégie du mouvement coopératif sénégalais: "Le mouvement coopératif, au niveau des communautés rurales réelles, constitue le mode d'organisation susceptible de préserver les valeurs communautaires anciennes et de promouvoir un développement moderne susceptible de prendre place solidement dans le courant d'évolution du monde actuel".

nécessaire à ces modifications progressives dans le temps et dans la pensée, peut être trouvée seulement à l'intérieur d'un organisme tel que l'ONCAD, qui est lui-même en évolution et qui doit, de par sa vocation, coller au terrain. Certaines expériences menées depuis l'Indépendance par d'autres services administratifs prouvent le bien fondé de ce qui vient d'être exposé, d'autant plus que l'entreprise coopérative sénégalaise poursuit un triple but, fixé par la loi 60.177 du 20 mai 1960:

- 4 - regrouper les producteurs ayant des activités identiques et vivant dans une aire géographique restreinte;
- assurer la promotion économique, sociale et culturelle des coopérateurs pour une prise en charge progressive et rationnelle de leurs propres responsabilités;
- constituer pour l'Etat une cellule de base permettant en la facilitant, la réalisation des objectifs de développement définis par le plan national, grâce à la participation consciente et organisée des populations.

Ces tâches sont particulièrement onéreuses et lourdes de **responsabilités**, car la Coopération doit intervenir directement pour empêcher l'exode rural, phénomène caractéristique des pays en évolution, en contribuant à l'amélioration du niveau de vie des masses paysannes. Or, pour le Sénégal, la stabilisation des populations rurales et l'éventuel retour à la terre des émigrés (phénomène qui s'est produit cette année dans la région de Diourbel, surtout pour des jeunes) est fondamental si l'on considère que l'économie du Pays est conditionnée par le secteur primaire. La contribution que le service peut donner dans la réussite de cette opération est fondamentale, car l'amélioration de la gestion des coopératives et leur évolution vers des unités économiquement plus rentables dans leur ensemble et surtout pour l'adhérent, constituent une des conditions de base pour faire face à la nécessité d'une production agricole importante, à un coût moindre pour le cultivateur et pour l'Etat. C'est dans cette optique justement qu'a été envisagée l'opération de restructuration des coopératives qui assume de ce fait une importance économique, sociale et politique. Les lignes essentielles de l'opération peuvent être résumées ainsi:

ET ELLE JOUE
UN ROLE DE-
TERMINANT
DANS LE DE-
VELOPPEMENT
DU MONDE RU-
RAL

- regroupement des unités qui ont manifestement une surface économique trop faible, avec tous les inconvénients qui en dérivent: inefficacité, pertes dans les différents secteurs, pouvoir de négociation insuffisant avec les autres organismes;
- localisation des coopératives en fonction du réseau routier de façon à faciliter les communications avec l'extérieur et à donner un essor économique plus marqué;
- autonomie de gestion pour assurer la promotion humaine des adhérents.

La coopération a maintenant atteint la stabilité: cette stabilité ne doit pas signifier staticité; un tel phénomène serait la mort et la fin du mouvement qui doit par contre être dynamique.

La restructuration des coopératives, exemple de dynamisme national, a une importance économique, sociale et politique qui, en se basant sur la stabilité acquise, peut utiliser le dynamisme naturel du monde paysan, en évolution continue, et lui permettre de se rassembler en organismes économiquement valables, mieux, répondant à ses exigences et adhérant aux principes du développement intégré, avec une prise de conscience des droits et des devoirs de chacun.

De ce fait cette opération devait constituer un moyen permettant d'obtenir une base solide afin de réaliser un système d'aménagement du territoire qui réponde réellement aux exigences économiques et sociales de la base. Dans ce contexte, l'expérimentation actuellement en cours a une importance fondamentale, car elle permettra de déceler les goulots d'étranglements, d'évaluer les différents besoins, de comparer et de composer les différentes optiques souvent en antithèse et en contraste. La restructuration, bien préparée et bien organisée, pourra devenir ainsi un instrument fondamental de travail pour atteindre un aménagement irréversible et satisfaisant toutes les nécessités.

Em

Au terme de la première phase de l'intervention, les Consultants lèguent à l'ONCAD un ensemble de documents et de procédures dont le but est de lui permettre de fonctionner sur le modèle des grandes entreprises commerciales modernes.

L'ONCAD EST
MAINTENANT
DOTE DE PRO-
CEDURES RA-
TIONNELLES

L'Activité de l'Office revêt un caractère routinier prééminent: aussi, lorsque son personnel se sera-t-il accoutumé complètement à l'utilisation des instruments de travail mis à sa disposition, il sera en mesure, sans rencontrer d'obstacles majeurs, d'obtenir des résultats satisfaisants dans tous les secteurs de son activité.

Mais même si l'ONCAD est maintenant outillé pour assurer correctement son fonctionnement intérieur, il est cependant évident que, dans certains cas, il est conditionné par les organismes qui, tout en agissant à l'extérieur, peuvent avoir une influence directe ou indirecte sur son action. L'importance de l'action des services techniques sur les masses commercialisées et, par conséquent, sur la rentabilité des structures de l'Office a été maintes fois signalée. ✕

L'action des organismes de tutelle et de contrôle qui peuvent parfois entraver les différentes opérations par une application stricte et non cohérente des textes législatifs en vigueur n'est pas moins déterminante. En son temps, avait été retenu le principe d'un contrôle à postériori de la part de la Commission de Contrôle des Etablissements Publics créée dans ce but. En dépit de ces dispositions, il existe toujours un contrôle à priori exercé par l'ACP et le COF, qui retarde souvent des opérations urgentes et gêne ainsi la bonne marche de l'Office. Par ailleurs il convient de signaler que ce contrôle ne porte que sur 10% environ du chiffre d'affaires de l'ONCAD, ce qui ne peut être considéré comme représentatif. Souvent le Directeur Général doit prendre des décisions immédiates afin de faire face à des situations particulières qui sont obligatoirement régularisées par la suite. Les contrôles exercés font de telle sorte que souvent des opérations prévues au budget et approuvées par le Conseil d'Administration, sont remises en cause et leur opportunité fait l'objet de discussions, ce qui semble contraire à toute logique.

L'ACTION DE
TUTELLE ET
DE CONTRO-
LE NE DOIT
PAS ENTRA-
VER LE FONC-
TIONNEMENT
DE L'OFFICE

Dans ces conditions, tout en affirmant la nécessité d'un contrôle logique pour une Entreprise d'Etat qui conditionne l'économie du Pays - il est évident que le Directeur Général doit être entièrement responsabilisé de la gestion de l'Office qui lui a été confié, faute de quoi il sera vite usé. Ce fonctionnaire possède d'ailleurs toutes les qualités requises pour diriger son entreprise et il est doué d'un esprit de "manager" exceptionnel.

De toute façon, pour la tranquillité des organismes de contrôle, la remise en ordre de l'Office permet à tout instant l'examen de la situation réelle.

La situation s'améliorera encore pendant la deuxième phase de l'opération car les Consultants auront alors assuré en premier lieu l'assistance à la gestion.

De cette façon il sera possible de consolider les nouvelles méthodes de gestion, surtout en périphérie, aussi bien pour le réseau commercial que pour la gestion des coopératives. Il est évident qu'en même temps d'autres problèmes de gestion seront examinés dans le détail et des solutions seront proposées notamment pour ce qui a trait à la participation de l'Office à la vie du monde rural et à son approvisionnement ainsi qu'au coût de certains services rendus en fonction de leur efficacité (p. ex. mise en place du P. A.).

En conclusion, on peut dire que la "Réorganisation de l'ONCAD" s'est déroulée conformément au programme de travail prévu. Il est bien évident qu'une opération d'une telle envergure et d'une telle complexité a nécessité parfois le changement des dates prévues pour les interventions et la réalisation de certains aménagements en fonction de situations nouvelles. Néanmoins, le plan général a toujours été respecté.

Les premiers effets de la réforme se sont déjà manifestés d'une façon évidente et se manifesteront encore davantage au fur et à mesure de l'introduction progressive des procédures et de l'accoutumance des cadres et de l'ensemble du personnel à un certain comportement dans la gestion des affaires courantes.

L'OPERATION
DE REORGANI-
SATION S'EST
DEROULEE
CONFORME-
MENT AU PRO-
GRAMME PRE-
VU

Il est indéniable que l'amélioration des services rendus par l'Office au monde rural en général et en particulier:

- l'assistance accrue dont ont bénéficié les coopérateurs et les cultivateurs;
- les paiements rapides au comptant et sans inconvénients majeurs des sommes dues; X
- la réalisation correcte du programme agricole;
- la distribution de semences de qualité satisfaisante;
- l'individualisation des comptes des coopérateurs et des chefs de carré;
- l'intervention immédiate, en cas de nécessité, des agents à tous les niveaux;

ont contribué d'une façon déterminante à la relance du monde rural. Cette relance s'est manifestée pendant les campagnes 1971/72 et 1972/73, malgré le caractère exceptionnel et non prévisible de certaines actions.

Le mérite le plus grand revient à tout le personnel de l'Office et à son Directeur Général qui ont répondu d'une façon remarquable et presque totalement aux sollicitations et réagi favorablement aux nouvelles méthodes de travail introduites.

L'objectif et le souci constants des Consultants ont été de paraître le moins possible et de s'intégrer par contre à l'intérieur de la structure de l'Office. Par ailleurs, il est bien évident qu'en aucun cas ils ne pouvaient et ne peuvent se substituer aux cadres sénégalais. Ceci répond d'ailleurs au mandat qui leur a été confié: fournir leur assistance à la formation du personnel de façon à ce que l'ONCAD soit à même, au bout de la période de 3 années d'intervention, de fonctionner efficacement grâce aux cadres sénégalais et à un nombre minimum de cadres expatriés.

Le premier cas dans cette direction a été accompli: il s'agit maintenant de continuer sur la lancée. La dernière période de l'intervention marquera encore davantage cette option fondamentale, qui a toujours été à la base de l'action des Experts dans tous les secteurs à tout moment. La difficulté majeure a consisté dans le respect de l'option prise, car il est presque toujours bien plus facile et plus rapide de "faire" que de "faire faire", tout en considérant les personnalités, les priorités, l'environnement et en modifiant certaines habitudes.

Dans tous les secteurs, la participation des Experts à la vie de l'Office a été particulièrement intense; c'est pourquoi il n'est pas possible d'individualiser toutes les interventions ou les zones d'intervention, la plupart d'entre-elles ayant été réalisée sur le champ à cause de leur urgence.

La réorganisation de l'ONCAD, en tant qu'organisme industriel et commercial, et la restructuration des coopératives ne peuvent pas ne pas tenir compte de la réforme de l'Administration régionale et locale actuellement en cours. Ces trois opérations ont pour but de permettre aux populations rurales de participer pleinement à la prise des décisions relatives à la promotion économique et sociale de leurs communautés. Afin d'atteindre leur but, ces opérations utilisent les mêmes méthodes d'approche et de recherche des solutions logiques.

Dans ces conditions, il semble logique qu'une étroite collaboration s'instaure entre le Bureau Organisation et Méthodes (BOM) de la Présidence de la République et l'Office afin d'examiner les interactions des différents secteurs; il se pourra même que certains aménagements devront être apportés à la structure de l'ONCAD, en considération du fait que sa réorganisation a précédé les autres actions. De toutes façons, sa structure est tellement souple qu'elle pourra supporter sans inconvénients certaines modifications qui lui seront éventuellement demandées dans le cadre d'une coordination générale.

Par sa structure capillaire et par son "adhérence" au terrain, l'ONCAD, qui n'a aucune tâche strictement technique dans le secteur de la production, peut jouer un rôle très important dans l' "animation" des paysans-cultivateurs-éleveurs par l'intermédiaire de sa Direction de la Coopération. En effet, le but du développement est la mise en valeur rapide, rationnelle et au moindre coût, des ressources économiques, déjà existantes ou potentielles, par une action qui passe obligatoirement à travers la mobilisation des hommes pour introduire les innovations techniques nécessaires. Ceci est indispensable car on ne peut penser au vingtième siècle à des innovations isolées. On ne saurait par exemple envisager une vulgarisation basée sur le seul emploi des engrais ou des semences améliorées, ou sur la seule utilisation de meilleures façons culturales. Il est en effet nécessaire que ces différentes innovations forment un ensemble pour aboutir à un résultat marquant non seulement l'augmentation de la production, mais surtout de la productivité. Dans ces actions relativement simples, si elles sont prises une à une, mais qui deviennent par contre complexes quand elles doivent être pratiquées "en bloc", la Coopération, par son emprise sur le monde rural, peut jouer un rôle d'appui, même déterminant, surtout une fois que le point de non retour est atteint. Ceci signifie qu'il faut considérer la Coopération non seulement comme le réalisateur des tâches qui lui sont confiées statutairement, mais aussi comme outil de développement économique et social, dans le sens qu'il peut contribuer à introduire, dans un premier temps, les innovations dans les habitudes mentales des cultivateurs, et, dans un deuxième temps, à en empêcher la dégradation. x

Il est maintenant évident que l'ONCAD est un organisme indispensable du développement économique du Pays: son rôle et son importance s'accroissent quand la situation est difficile et lorsqu'il s'avère nécessaire d'établir à nouveau une situation qui s'est dégradée à la suite d'événements dont souvent les hommes n'ont aucune responsabilité (p. ex. campagnes agricoles 1970/71-1972/73). C'est la raison pour laquelle la tâche de l'Office pour la campagne 1973/74 sera particulièrement lourde si l'on considère que la campagne 1972/73 est probablement la plus mauvaise (insuffisance et mauvaise répartition de la pluviométrie) depuis l'Indépendance.

REORGANISATION DE L'ONCAD

PHASE ULTERIEURE

(CONTRAT PRINCIPAL)

ACTIVITES DE EXPERTS ET FRAIS SOUTENUS

Jusqu'au 30.9.1972

REORGANISATION DE L'ONCAD
PHASE ULTERIEURE

DEPENSES EN DEVISES AU 30/9/72
(en dollars USA)

- Services rendus au Sénégal	1.286.328,39
- Services rendus au Siège	120.188,20
- Voyages internationaux	76.452,81
- Autres dépenses remboursables	14.276,02
	<hr/>
	1.497.245,42
	=====

- Auditor -
CERTIFIED PUBLIC INTERNATIONAL ACCOUNTANT
residing at G. Via dei Sanlovino - Rome

M. C. C. C. C.

REORGANISATION DE L'ONCAD
PHASE ULTERIEURE

DEPENSES EN DEVISES AU 30/9/72
(en dollars USA)

Experts	Services rendus au Sénégal		Services rendus au Siège	
	\$ USA	Jours	\$ USA	Jours
E. Tosco	8.855,90	59	8.506,29	57
G. Renzetti	11.207,70	63	549,66	5
A. Lesina	184.457,24	1.004	9.465,28	78
J. Muzio	87.087,19	552	320,10	3
G. E. Gobbi-D. Facci	40.489,09	930	-	-
E. Ottone	30.546,50	199	19.101,59	189
G. Dutto	3.746,40	42	407,40	7
S. Fiorentino	-	-	982,00	30
G. Sciolli	16.298,64	128	9.513,31	100
M. Rinaldi	5.732,33	58	-	-
A. Fe d'Ostiani	7.510,80	66	9.988,06	119
R. Calisi	606,44	7	1.529,10	27
M. Nasti	1.845,00	27	1.501,00	30
P. Magistrelli	12.738,93	124	-	-
P. Pignocchi	69.825,06	904	-	-
A. L. Agosteo-G. Barilatti	80.364,40	876	-	-
E. Moriondo	44.990,00	550	3.895,75	73
L. Turconi	26.314,26	302	1.650,10	29
F. Accolti Gil	5.619,60	63	-	-
L. Siciliano	108.750,40	1.002	-	-
V. Gatti	5.619,60	63	-	-
F. Cataldi	91.341,00	995	-	-
A. Balbo	10.541,82	95	-	-
G. M. Corbani	107.556,53	991	-	-
A. Invernizzi	51.504,12	794	970,60	23
P. Balbo	15.944,56	147	27.508,47	344
L. Lesca	14.779,80	161	12.066,70	201
F. Palladino	1.945,53	22	3.581,53	62
F. Cefalú	-	-	-	-
S. Scatola	73.522,90	979	-	-
A. Mosca-C. Ramadoro	16.363,20	210	-	-
F. Anelli	15.228,00	180	385,00	7
B. Abbina	7.767,99	60	-	-
F. Bigi	1.936,49	9	-	-
E. Mazzotti	5.024,30	47	-	-
Gestion Parc Véhicules	-	-	-	-
N. Baldioli	47.438,51	959	-	-
S. Anane	30.453,73	974	-	-
Secrétaire	20.366,66	1.000	-	-
Secrétaire	9.307,56	457	-	-
	1.273.628,18	15.099	111.921,94	1.384
Changements intervenus pendant 1970 et 1971 (Sec. 4.04 (b))	12.700,21	-	8.266,26	-
	<u>1.286.328,39</u>	<u>15.099</u>	<u>120.188,20</u>	<u>1.384</u>

- Auditor -

REORGANISATION DE L'ONCAD
PHASE ULTERIEURE

DEPENSES EN DEVISES
AUTRES DEPENSES REMBOURSABLES AU 30/9/72
(en dollars USA)

- Transports internationaux	76.452,81
- Frais d'envoi de documentation	4.918,66
- Frais de déménagement des Experts	9.357,36
	<hr/>
	90.728,83
	=====

CERTIFIED TRUE AND CORRECT COPY
residing at 6, ...

[Handwritten signature]

REORGANISATION DE L'ONCAD
PHASE ULTERIEURE

DEPENSES EN MONNAIE LOCALE AU 30/9/72
(en francs CFA)

1) Indemnité de subsistance pour le personnel des Consultants au Sénégal	79.359.000
2) Indemnité de subsistance complémentaire pour le personnel des Consultants lors de déplacements à l'intérieur du Sénégal	2.633.700
3) Indemnité de mission à l'extérieur du Sénégal	930.000
4) Indemnité d'installation	8.577.000
5) Frais d'installation des bureaux	- (1)
6) Frais de fonctionnement	33.168.199 (1)
7) Moyens audio-visuels	8.049.665
8) Taxes	p. m.
9) Divers et imprévus	-
	<hr/>
	<u>132.717.564</u> =====

(1) Ce montant correspond aux relevés détaillés des frais en monnaie locale présentés par les Consultants; il ne comprend pas les prestations en nature et les frais supportés directement par le Gouvernement.

- Auditor -
CERTIFIED PUBLIC INTERNATIONAL ACCOUNTANT
residing at 6, Via dei Sansovino - Rome
Beccaloni

REORGANISATION DE L'ONCAD
PHASE ULTERIEURE

(Contrat Principal et Avenant 4)

ACTIVITES DES EXPERTS

Pendant la période octobre 1972-février 1973

